

تشخيص واقع التسويق والمبيعات الرشيقين في المنظمات الإنتاجية

دراسة حالة في شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل

Measure the Adoption of Lean marketing and Sales by Productivity Organizations

Case study in Coca Cola limited company - Erbil

أ.د. درمان سليمان صادق سكول الإدارة والاقتصاد جامعة دهوك

م.م. ألفن ناظر الداود سكول الإدارة والاقتصاد جامعة دهوك

م.م. إسماعيل عزيز أسد سكول الإدارة والاقتصاد - جامعة السليمانية

المخلص

يسعى هذا البحث إلى قياس مدى اعتماد المنظمات الإنتاجية للتسويق والمبيعات الرشيقين، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف تم اختيار شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل لتكون عينة للبحث الحالي، أما بالنسبة لطبيعة أسلوب جمع البيانات فقد اعتمد الباحثون على أسلوب قائمة الفحص بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات. وقد افرزت مجموعة من النتائج منها قيام شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل باعتماد التسويق والمبيعات الرشيقين عند تسويق وبيع منتجاتها. وقدم هذا البحث مجموعة من المقترحات أهمها ضرورة اعتماد شركة كوكا كولا المحدودة التسويق والمبيعات الرشيقين بأبعادهما الرئيسية في مجال عملها بالشكل الذي يقود إلى تحسين الاداء التسويقي ويستبعد الهدر في العمليات التسويقية.

Abstract

This study aims to measure the adoption of dimensions of Lean marketing and Sales by the industrial organizations; to achieve this goal, the researchers choose Coca Cola limited company – Erbil to be a sample of this study. Regarding to the procedure of collecting data, the researchers use check list to be the main tool of collecting data. The study produces set of findings, from these findings, the lean marketing and sales are adopted in the Coca Cola limited company – Erbil. The study is presented a set of proposals that are most important the Coca Cola limited company – Erbil must depend on lean marketing and sales with their main dimensions in the area of its business to improve it marketing performance, and eliminate the waste in the marketing processes.

الكلمات الافتتاحية: الرشاقة، التسويق الرشيق، التسويق والمبيعات الرشيقين.

المقدمة

لا زالت المنظمات تبحث عن طرق واساليب تسويقية وبيعية تحقق من خلالها الكفاءة والفاعلية في العملية التسويقية والبيعية، فضلاً عن تحقيق رضا الزبون عن منتجات المنظمة

في الوقت ذاته ، ويشكل أسلوب التسويق والبيع الرشيقين أحد أهم الأساليب المعاصرة التي يمكن ان تحقق للمنظمات هذه الغايات ، إذ تكمن الفكرة الأساسية من وراء هذا الأسلوب في تحقيق الكفاءة للعمليات التسويقية، والتركيز على إيجاد القيمة في المنتج النهائي ومن منظور الزبون .

جاء البحث الحالي ليسلط الضوء على التسويق والمبيعات الرشيقين من خلال الاطار النظري الذي سيوضح مفهومه وخطواته وأبعاده، ومن خلال الجانب الميداني ايضاً للتعرف على مدى اعتماده في شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل بالشكل الذي ساعد على الوصول الى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات.

1- منهجية البحث: تطلب التمهيدي للإطار النظري والميداني عرض المنهجية التي

اعتمد عليها الباحثون، والإشارة إلى الأساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها

1-1: مشكلة البحث: تسعى المنظمات وخاصة المنظمات الانتاجية الى تحقيق الكفاءة

واستبعاد الهدر في الوظائف التي تقوم بها، ومن هذه الوظائف الوظيفة التسويقية، حيث تعاني عدد من المنظمات الانتاجية من عدم الاستفادة بشكل كبير من ما هو متوافر لديها من موارد، ولهذا تلجأ بعض المنظمات الى تبني مبادئ التسويق والمبيعات الرشيقين كي تتمكن من تحقيق الكفاءة واستبعاد الهدر. ويمكن توضيح مشكلة البحث من خلال اثاره التساؤلات الآتية:

- هل تمتلك الشركة المبحوثة تصوراً عن ماهية المبحوثة تسويق والمبيعات الرشيقين

واهميته في ميدان العمل؟

- ماهي أبعاد التسويق والمبيعات الرشيقين المعتمدة في الشركة المبحوثة؟

1-2: أهمية البحث: تظهر أهمية البحث من حيث أهمية موضوع التسويق والمبيعات

الرشيقين كونه موضوع مهم جداً للباحثين الاكاديميين، وفضلاً عن ذلك أهمية البحث ميدانياً اذا يتم التعرف على مدى قدرة المنظمات والمسؤولين عنها في امتلاكهم لهذا المفهوم الحديث وكيفية الاستفادة منه مستقبلاً.

1-3: أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى تحقيق الآتي:

1. تشخيص مدى اعتماد المنظمة المبحوثة التسويق والمبيعات الرشيقين.

2. التعرف ميدانياً على كيفية تجسيد هذا المفهوم في الواقع.

1-4: فرضية البحث: تتمثل فرضية البحث بكون الشركة المبحوثة تهتم باعتماد

التسويق والمبيعات الرشيقين. وتتفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية وكالاتي:

- تهتم الشركة المبحوثة بقيمة مبيعاتها.
- تهتم الشركة المبحوثة بمشاركة الزبون في صنع القرارات التسويقية.
- تهتم الشركة المبحوثة بالتكامل بين المبيعات والقيمة المتدفقة فيها.
- لدى الشركة المبحوثة فريق خاص بعمليات البيع.
- تقوم الشركة المبحوثة بإدارة الطلب على منتجاتها بشكل جيد.
- تعتمد الشركة المبحوثة مدخل التكلفة المستهدفة عند تسعير منتجاتها.
- تهتم الشركة المبحوثة باعتماد مدخل التحسين المستمر.

1-5: الأساليب المعتمدة في جمع البيانات: من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث واختبار فرضياته، وبغية الوصول إلى النتائج وتحقيق أهداف البحث فقد اعتمد الباحثون على الأساليب الآتية:

أ- الإطار النظري: بغية تغطية الجانب النظري للبحث فقد اعتمد الباحثون على العديد من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من كتب ومجلات ودراسات ذات صلة بالموضوع للوصول إلى إطار نظري واضح ومتكامل للموضوع.

ب- الإطار العملي: أما الجانب العملي فقد اعتمد الباحثون فيه على أسلوب دراسة الحالة وقائمة الفحص وذلك انسجاماً مع طبيعة المشكلة التي تتطلب رؤية واضحة وتحليل معمق وشامل، إذ يعتمد أسلوب دراسة الحالة توضيح الأحداث والعوامل التي لها علاقة بالمنظمة، ويجمع أسلوب دراسة الحالة بين أكثر من أسلوب يتضمن الملاحظة وقائمة الفحص والمقابلات الشخصية.

1-6: حدود الدراسة: يمكن تقسيم حدود الدراسة إلى حدود زمانية ومكانية:

- الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة للفترة بين (2 / 1 / 2013) ولغاية (27 / 8 / 2013).

- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة بشركة كوكا كولا المحدودة - أربيل.

1-7: أساليب التحليل الإحصائي: استناداً إلى توجهات وأهداف البحث ومضمون فرضيته استعان الباحثون ببعض من الأدوات الإحصائية وكالاتي:

1-7-1: استخدام مدرج ليكرت الثلاثي لتحديد وزن اعتماد ابعاد التسويق والمبيعات الرشيقين وكالاتي:

- نعم: ثلاثة درجات - إلى حد ما: درجتان - كلا: درجة واحدة

1-7-2: حساب الوسط الحسابي المرجح: للتعرف على درجة اعتماد ابعاد التسويق

والمبيعات الرشيقين، وتم استخراج كالاتي:

مجموع الاوزان ❖ تكرارها

الوسط الحسابي المر.

1-7-3: النسبة المئوية للتأثير: للتعرف على النسبة المئوية لاعتماد كل بعد من أبعاد التسويق والمبيعات الرشيقين، وتم استخراجها كالآتي:

الوسط الحسابي المرجح

النسبة المئوية للتأثير

2

2- التسويق والمبيعات الرشيقين (اطار مفاهيمي)

1-2: مفهوم التسويق والمبيعات الرشيقين

ان مصطلح الرشيق (Lean) مشتق من التقليل من استخدام الموارد وعدم التبذير فيها، بمعنى تحقيق الكفاءة العالية في استخدامها ، حيث يدور محتوى النظام الرشيق بشكل عام حول تحقيق إنجاز عالٍ مع التقليل من استخدام الوقت، الخزين، العمل (جهد العاملين)، وراس المال، بعبارة أخرى تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام أقل ما يمكن من المدخلات (النعمة، 2006: 24). وتعرف الرشاقة بأنها فلسفة تسعى إلى حذف الهدر من أوجه نشاطات إنتاج شركة معينة: العلاقات العامة، المبيعات، التكنولوجيا، وإدارة المواد والمخزون (الملكي، 2009: 4).

على المنظمات التي تهتم بان يكون تسويقها ومبيعاتها رشيقين ان تفكر بطريقة رشيقة، ويعرف التفكير الرشيق (Lean Thinking) بأنه العملية الديناميكية المدفوعة بالمعرفة والمركزة على الزبون، والذي بمقتضاه يشارك كل الأفراد في منظمة معينة على ازالة الهدر فيها باستمرار بهدف إيجاد القيمة (Ross & Associate Environmental Consulting, Ltd, 2004: 2).

أما بالنسبة للتسويق الرشيق فيعرف بأنه عملية منظمة للتحسين مستمر التي تستخدم لاستبعاد التلف والعمليات غير الكفوءة، والاسراع في الدورات الانتاجية، وزيادة المهارات الافراد في كافة مظاهر التسويق (Dewell, 2007: 24)

كما يعرف التسويق الرشيق بانه منهجية استراتيجية لتبسيط واتممة العمليات التسويقية من اجل تحسين الكفاءة من خلال استبعاد الهدر (<http://business901.com/lean>).

ويعرفه (Sanko, 2012: 1) بأنه تطبيق التحسين المستمر في العمليات التسويقية للمنظمة.

يعرف التسويق والمبيعات الرشيقين بانهما نظام لنقل المعرفة، حيث يعد بمثابة تدريب لتحديد الفجوات المعرفية ومن ثم سدها، وهذا المدخل يجعل من الزبون استاذاً، الذي يقودك المنظمة الى عدد من التمارين من خلال القرارات التي يتخذها (<http://business901.com/lean/>).

والسؤال المطروح ما الذي يجعل التسويق والمبيعات الرشيقين مميزاً ومهماً؟ والجواب على ذلك هو انه يقوم كلا من التسويق والمبيعات الرشيقين بتنظيم أساليبيهما وفق إستراتيجية سهلة الإلتباع وإستراتيجية متماسكة وقوية وبالإمكان إتباع هذه الخطوات بشكل تدريجي ليس فقط لتحقيق النجاح في إدارة أعمال المنظمة ولكن أيضاً لمنع المنظمة من أن تقوم بأي عمل منظمي غير ناجح.

ويرى الباحثون بان نقطة البداية في جميع التفكير الرشيق هي الفهم الواضح والبارز لكيفية خلق القيمة للزبون من خلال تقديم السلع والخدمات. والأفراد في التسويق والمبيعات الرشيقين هم وراء هذه الأوجه الحيوية من الرشيق.

وبينما التسويق والمبيعات يعتبران عادة مواضيع منفصلة ولكن من الخطأ الاعتقاد بهذه الوظائف المهمة على أنها خارج التفكير الرشيق. إذ تركز المنظمات الرشيقة على المبدأ الأول من الرشيق وهو قيمة الزبون. حيث أن نقطة البداية في جميع التفكير الرشيق هو الفهم الواضح والبارز لكيفية خلق القيمة للزبون من خلال السلع والخدمات. كما إن الأفراد في التسويق والمبيعات هم حماة هذا الوجه المهم من الرشيق. ومحاسبة الرشيق لها قدر كبير من التحمل على كيفية تأثير هذه الأوجه المهمة في منظمة رشيقة.-(Ellie, 2012: 1)

ويسأل الباحثون هنا سؤالاً لماذا يعتبر التسويق والمبيعات الرشيقين ذا فعالية كبيرة بالنسبة للمنظمات بشكل عام والمنظمات الرشيقة بشكل خاص؟ والجواب على ذلك يكون من خلال النقاط الآتية: (Ellie, 2012: 1-3)

1. يساعد ذلك المنظمات على التحرك سريعاً: إن كل ما تهدف إليه منهجية البدء بالتسويق الرشيق هو العمل على اختصار (إيجاز) تكرار دورة إطلاق المنتج أو في التسويق يمكن أن تعتبرها دورة المشروع أو ببساطة دورات التسويق، وقد تبين إن اقصر تكرار الدورات مثلاً يسمح بالتكيف على مواكبة التغيرات بشكل أسرع لحالات التسويق. على سبيل المثال: حين يحاول المنافس إطلاق (منتج) جديد هنا بإمكانك تغيير مشاريعك بسرعة للشهر المقبل والعودة بحملة أقوى.

2. مواصلة التركيز: بكل تأكيد للمنظمات الرشيقة أفكار تسويقية مذهلة وكذلك المبيعات أيضا. وكذلك أي فرد من أفراد المنظمة الذي لم يسبق أن عمل في مجال التسويق. فالأمر حقيقة وبسيط جداً. كمتسوق ما عليك إلا أن تأخذ بالكثير من تلك التوجهات المختلفة والعمل على تلك الأفكار والاقتراحات إلا أن التسويق الرشيق يساعدك على مواصلة التركيز. فمع بداية أي من هذه الخطوات السريعة يمكن للمنظمة اختيار المشاريع، فقط تلك المشاريع التي ستعمل عليها أثناء فترة الخطوة السريعة المذكورة تلك ، أما الأشياء الأخرى المتبقية ستبقى في الوجود وحسب الأولوية وبعدها تحاول المنظمة طلب تسويق جيد عند منتصف بدء السرعة الخاص بها ثم تضيفها إلى سند احتياطي حسب الأولوية.

3. تحديد الأولوية: يعتبر وضع الأولوية من المراحل الهامة لضمان التأكيد بأن المنظمة تركز على المشاريع الصحيحة لأنه ينبغي عند العمل بمنهجية التسويق الرشيق أن يكون هناك وضوح وتميز وتحديد لوضع الأهداف والمقاييس الناجحة مع تقييم الجهود المطلوبة (قياس الحجم النسبي للمشروع) كما ينبغي أن يكون كل ذلك واضحاً وشفافاً على صعيد المنظمة كلها.

4. معالجة المشروع ببصيرة: إن هيكلية منهجية التحرك بالتسويق الرشيق تجعل المنظمة قادرة على مواجهة العقبات بشكل مباشر ووضع الخطط لذلك بقدر الإمكان ومن خلال الآتي:

- الاستعداد اليومي: (اجتماعات منتظمة والتفكير حرقياً بما يدور في الاجتماع لاختصار الوقت). والسماح لأي عضو من أعضاء الفريق لمناقشة العمل الذي يقوم به ومعرفة العقبات التي تقف في طريقة.

- التحمل اليومي: (التخطيط الذي يظهر حجم العمل المتبقي الذي ينبغي انجازه للفترة المحددة ومقارنتها بالهدف الحالي. وحاول إظهار مدى التقدم الذي يحققه الفريق نحو انجاز كل المشاريع، فهذه كلها تساعد المنظمة على معالجة المسائل والإبقاء على المسار الصحيح لإتمام أو انجاز الأهداف الواجب تحقيقها.

2-2: أهداف التسويق والمبيعات الرشيقين

إن الهدف من التسويق الرشيق والمبيعات الرشيقين هو الإزالة المستمرة للهدر عن طريق التحسين المستمر، فضلاً عن وجود أهداف فرعية عديدة أخرى وقد حددها (Arawati & Mohd, 2012: 92) بالآتي:

1. تقليل الخسائر والمعيبات: يهدف التسويق والمبيعات الرشيقين إلى تقليل المعيبات والضائعات المادية غير الضرورية ، وتتضمن الإفراط في استخدام المدخلات من المواد الخام، المعيبات الممكنة لمنع الخسارة المرتبطة بالمواد المعيبة الراجعة، وخصائص المنتج غير الضرورية والتي لم تكن مطلوبة بالأساس من قبل الزبائن .

2. تخفيض أوقات دورة الإنتاج وفترات الانتظار: يتم تخفيض أوقات دورة الإنتاج وفترات انتظار الإنتاج، من خلال تخفيض أوقات الانتظار بين المراحل للمعالجة ، فضلاً عن تخفيض أوقات التحضير(الإعداد) للعملية الإنتاجية، وتخفيض أوقات تغيير نموذج المنتج (Model).

3. تخفيض مستويات التخزين: يهدف التسويق والمبيعات الرشيقين إلى تخفيض مستويات التخزين في جميع مراحل العملية الإنتاجية، وخصوصاً المخزون تحت الصنع (WIP) بين مراحل الإنتاج ، إضافة إلى تخفيض المخزونات الأخرى ، وتخفيض معدل متطلبات رأس المال العامل.

4. تحسين إنتاجية العامل: يتم تحسين إنتاجية العامل من خلال العمل على تقليل فترات توقفات العاملين عن العمل، وضبط وقت اشتغال العاملين. بمعنى هل أنهم يستخدمون كل جهدهم لزيادة الإنتاجية قدر الإمكان، فضلاً عن التأكد من عدم وجود أي عمل يحوي على مهام أو حركات غير ضرورية أو غير مستغل.

5. الانتفاع الكامل من المعدات ومن حيز العمل: إن الاستخدام الكفء للمعدات واستغلال حيز العمل، يتم من خلال إزالة الاختناقات، وتعظيم معدل الإنتاجية للمعدات الحالية، وتقليل توقفات المكائن.

6. تأكيد المرونة: وتعني امتلاك القابلية على إنتاج تشكيلة من المنتجات بمرونة عالية ، مع العمل على تقليل وقت التغيير أو الإبدال (Changeover) وتقليل الكلف الناتجة عنه .

7. تعظيم المخرجات: طالما أن أوقات دورة الإنتاج تكون مخفضة، وبعبارة أخرى كلما كان عدد دورات الإنتاج متزايد، فإن ذلك يسهم في زيادة إنتاجية العمل وفي القدرة على إزالة كل من الاختناقات وتوقفات الماكينة، وعموماً فإن المنظمات يكون باستطاعتها أن تزيد من مخرجاتها بشكل ملحوظ عبر استخدام تسهيلات المتاحه نفسها.

2-3: مبادئ التسويق والمبيعات الرشيقين

هناك ثلاثة مبادئ اساسية التي يجب اعتمادها عند تطبيق وظيفة التسويق والمبيعات الرشيقين وهي كالاتي: (Jerry, 2013: 1)

1. قانون دائمية القيمة الاقتصادية للعمل: يؤكد هذا القانون ان القيمة الاقتصادية الكلية التي تتجمع تعد مورداً للمنظمة، وتقود الى ان ادراك الزبائن بأنهم سيستلمون قيمة اكبر من المنتجات المقدمة من المنظمة وهي اكبر من كلفة الحصول على المنتج.

2. ان تجنب تطبيق مفاهيم الرشاقة يخلق فجوات بين اعمال المنظمة والتي يمكن استغلالها من قبل المنافسين. فاذا كان هناك خللاً اثناء تقديم المنتجات، فان عملية خدمة الزبون او مدخل

المبيعات سيفقد الى ادراك شعوري او لاشعوري للزبائن بأنه لايقدم لهم اعلى قيمة ممكنة، هذه الفجوة ستؤدي الى ان تكون المنظمة عرضة للهجوم التنافسي.

3. عندما يتم تقدير اهمية وقيمة نشر مبادرة رشقية محددة، مع استخدام المبدئين الاول والثاني اعلاه، فان الاخذ بنظر الاعتبار نشر مبادئ الرشاقة عند قيام بانتاج المنتجات او عند تسويقها وبيعها فقط يعد بمثابة فرصة لتخفيض التكاليف التي تؤثر على رد فعل الزبون.

وهناك من يرى مبادئ يتم الاعتماد عليها بشكل رئيسي وهي أكثر شمولية عند الاعتماد على التسويق والمبيعات الرشيقين من قبل المنظمات الرشيقة ولعل أهمها يتجسد بالاتي: (Ellie,

4-5: 2012)

1. التنظيم حسب السرعة: أن الكثير من المصطلحات التي تم استخدامها لتوصيف منهجية التسويق الرشيق هي مستمدة من عالم الرياضة التي لها علاقة بالسرعة. وقد تم استخدام هذا المصطلح لتوصيف فريق صغير يعمل على التركيز الذي يمر من خلال سرعات متكررة (في الرياضة الجري القصير والسريع). ولأجل تنظيم هذا الجري السريع والقصير ينبغي اختيار المشاريع الهامة من الاحتياطي والتركيز بشكل خاص على المشاريع التي يمكن انجازها ضمن الفترة المحدودة لكل فترة جري سريعة وقصيرة وهذا لا يعني بأي شكل من الأشكال أن تضحى بالمشاريع الكبيرة إنما تعمل فقط على تفكيكها إلى قطع صغيرة الحجم وهذا سوف يساعدك على التحرك بشكل متواصل نحو إتمام الهدف النهائي (التحرك قدماً نحو انجاز الهدف النهائي).

2. هيكلية الفريق: يتألف هيكلية الفريق من صاحب المنتج وأعضاء الفريق الخاص بها، ويعتبر صاحب المنتج هو المسؤول الحفاظ على السند الاحتياطي وعلى ضمان أن كل مشروع قد حصل على القطع اللازمة (الهدف الهام) وإنها تتوافق أو تلبى مصالح وأهداف المساهمين (الزبائن) فريق المبيعات. أما فريق التسويق فانه يمكن أن يكون مدير التسويق أو ببساطه أن يكون شخص يتم اختياره ليقود الفريق. والفريق نفسه هو بمثابة الإدارة الذاتية والتنظيم الذاتي لضمان انه يتم انجاز أهدافها وهنا ينبغي أن يكون كل مشروع قابلاً للإنجاز من قبل الأفراد ضمن الفريق فقط أو بمساعدة بسيطة من خارج الفريق لان الاعتماد على الخارج قد يكون له تأثير كبير على إعاقة التقدم.

3. الإبقاء على السند الاحتياطي: وكما تم ذكره سابقاً يساعد السند الاحتياطي على الحفاظ على المشروع في مكان منفرد مع الاحتفاظ بالأولوية فهي تجعل عملية تخطيط مراحل السرعة تبدو أسهل وتسمح لك بمسافة لإرسال الآخرين لتقديم أفكارهم للمشروع التي تعمل عليه وإمدادهم بخليط من معلومات داخلية ووثائق للإبقاء على المسار الخاص بالسند الاحتياطي.

4. وجهة نظر أو تصورات المستخدم: تصورات المستخدم كما طلب عند تطوير المنتج وهو توصيف للمشروع المنفرد الذي تعمل عليه وحسب مرحلة السرعة المذكورة وهي تسمى بوجهة نظر (تصور) المستخدم لأنه تم الاشتقاق أو التعبير عنه حسب وجهة نظر المستخدم أو المساهم. أما بالنسبة لفريق التسويق قد يكون هذا المستخدم هو الزبون المتوقع أو قد يكون فريق المبيعات ، فعلى سبيل المثال حسب بائع منظمة ما تحتاج إلى الوسيلة لوضع الأولويات لتوجهاتي كي يمكن الاتصال بأولئك الذين من المحتمل أن يكونوا من المشتريين أن مثل هذا التوجه يبرز أو يوضح الشخص الذي يمكن مساعدته في المشروع أو عن ماهية أهداف المشروع (أولوية التوجيه) وعن سبب أهميتها (للتمكن بالتواصل مع أفضل التوجهات). كما ينبغي على تصورات المستخدم أن تعمل على توصيف المعايير / المقاييس الناجحة التي ينبغي تحقيقها كي نتمكن من اعتبار المشروع انه تم انجازه.

5. تخطيط فترة السرعة: تعتمد عملية تخطيط فترة السرعة الانخراط في متابعة المشاريع الأكثر أهمية ضمن السند الاحتياطي لك مع وضع مقاربة دقيقة للجهد المطلوب بكل واحدة وحساب المدى التي يمكن فيها أن تتوافق مع فترة السرعة القادمة . أما التوجه التقليدي للتسويق الرشيق يسمى هذه (التخطيط النشط) وهي عملية لتوضيح أو شرح كل مشروع وقيام كل عضو في الفريق بأخذ بطاقة تمثل الجهد التقريبي له، إن مثل هذه البطاقات تبدأ من الرقم (0-100)، أن السبب الذي يجعله مثيراً بالنسبة لي كمسوق هو أن هذه الخيارات اللاطولية تعمل على إزالة أية أدلة غير دقيقة عنها إذا كان المشروع (ABC) هي تساوي (6) أو (7) درجات.

6. الالتزام علناً: تعتبر الشفافية في عمل الفريق خطوة أساسية لكوننا هؤلاء الأفراد محل المسؤولية. فعند بداية كل مرحلة للسرعة فانه ينبغي على كل فريق أن يلتزم علناً للفريق الأخرى أو حتى اتجاه الشركة برمتها والى المشاريع التي سوف يقومون بانجازها أثناء تلك الفترة ، وبعد ذلك وفي نهاية مرحلة السرعة يرجع الفريق ثانية ليوضح أو يعرض نتائج عملهم والإبلاغ عن ما تم انجازه والتي لم يتم انجازه ، إن مثل ذلك الالتزام العلني نجعل الفريق محل المسؤولية وذا مصداقية لانجاز ما أعلنوه سابقاً .

7. الالتزام بالاستعداد اليومي: انه من المهام على مدى فترة السرعة أن يتم الإبقاء بما يتم تحقيقه يومياً وبمعنى آخر (أن يتم تدقيق ما يتم تحقيقه يومياً) من تقديم طفيف ففي مثل هذا الاستعداد اليومي يستطيع كل عضو في الفريق المساهمة فيما تم انجازه أمس وحتى المساهمة فيما يتم انجازه اليوم ومعرفة العقبات التي تقف في طريقه . فحين عمل فريق التسويق على تبني هذه العملية لأول مرة كانت هذه الخطوة هي التي جعلت كل عضو في الفريق أن يشعر

بالراحة فيما تم انجازه في كل يوم ، كما إن الاستعداد اليومي هذا يساعد أيضا أعضاء الفريق التعاون في المشروع وتعلم الدروس والأفكار مع بعضهم البعض.

8. إعداد البلاغ اليومي: يعتبر مخطط التحمل اليومي لفترة السرعة هو بمثابة مخطط التقدم اليومي لأية مرحلة من السرعة والتي يظهر فيها عدد المهام التي لم يتم انجازها ، فمع السير مع الأهداف اليومية (نصف الفترة في الشهر ينبغي أن يتم انجاز نصف المهام) مثل هذا التوجه يساعد الفريق على معرفة أن كان هو ضمن المسار الصحيح لإنجاز كل المشاريع عند نهاية كل فترة .

2-4: خطوات التسويق والمبيعات الرشيقين

هناك عدد من الخطوات الرئيسية لتطبيق التسويق والمبيعات الرشيقين ولعل أهم هذه الخطوات هي: (هذه الخطوات تتمثل بان يقوم بها مدير التسويق وما يجب أن يقوم به <http://blogroi.net/why-lean-marketing> حصرا).

1. استهداف السوق: إن عملية إيجاد السوق المناسب والمستهدف هو أمر واضح، ولكن هل مدير التسويق قام به في منظمته؟ والجواب على ذلك يتمثل بالاتي:
 - لا تقوم باختيار الجمهور المستهدف فقط، ولكن ابحث عما يحتاجه جمهورك وقم بالسؤال عن ما يطلبونه.
 - فسواء قمت بالتسويق ألعجمي التنافسي أو التسويق عن طريق الانترنت فعليك توجيه جمهورك نحو الجمهور الأنسب حيث انه هو الأساس.
 - قم بالسؤال عن ما يحتاجونه حيث انك ستقوم بالترويج والدعاية حسب ذلك.
 - تجنب الانتشار والاتساع وبدلاً عن ذلك قم بحصر الذين تهتم بهم المنظمة في التسويق.

2. صحة الشرعية القانونية: قم بالفحص الأولي الابتدائي قبل البدء بالحملة وابحث عن ما هو ناجح وصحيح وتأكد من نوع الحملة التي تقوم بإدارتها:

- هل هي حملة تسويق باستخدام الانترنت .
- أو حملة من نوع آخر .
- اجري تجاربك على نماذج صغيرة وتبين إن كانت تفيدك وتجنبي لك الأرباح قبل القيام بحملة التسويق الواسعة المدى. إن معرفة وإدراك صحة وشرعية الحملة هو أهم من معرفة صلاحية المنتج وأصعب. حيث في حالة المنتج بإمكانك مجرد أن تسأل السؤال؟ تسأل جمهورك المستهدف هل إنهم سيقومون بشراء المنتج لو كانت تلبي حاجاتهم. ولكنك لا تستطيع أن تسأل

أي شخص عن رأيه في أسلوب وطريقة التسويق وهذا يعني إن فكرة معرفة الشرعية القانونية للتسويق امرأ هام يتطلب معرفتها.

3. الحد الأدنى لاستمرار ونجاح المنتج: وهو ببساطة كمية ومقدار الجهد الذي تبذله قبل إطلاقك للسلع في السوق للبيع. إن إيجاد طريقة بخلق حملة تسويق تحمل الحد الأدنى لاستمرار ونجاح المنتج هو أمرٌ صعب فقد لا تناسب نوع المنتج. ولكن هنالك أشياء أخرى بإمكانك أن تتعلمها. إن ابسط صيغة لإتباع الحد الأدنى لاستمرار ونجاح المنتج هو معرفة لأفكارك التسويقية وتشكلها لتصبح حملة تتركز فقط على تلك الأفكار لا تقوم بتعقيد الأمور فقط ، بتنفيذ ما هو ملائم وناجح. كما أن وضع الأهداف تعطيك هدفاً وغالباً ما يسيء فهم الأهداف ولكنها تقوم بدور هام. فهي تساعد على:

- صنع خططك لما سوف تحققه مستقبلاً.
- تعطيك هدفاً لأي شيئاً تحققه.

4. التحسينات والتطورات: عندما تكون لديك الغايات أو الأهداف يحين وقت الوصول إليها. فأن تحسين المنتج حسب احتياجات الزبون هو أساس المنظمة الرشيقة وفي التسويق نقوم بالتحسين استجابة لما نقوم به من ترويج وعن طريق تحسين الحملة التسويقية وسيكون بإمكانك توسيع غاياتك وأهدافك المبنية على الاختبار والفحص والتحسين المستمر.

5. القدرة على تحديد المديات: إذا الآن أنت تعرف ما هو ناجح وعملي وبإمكانك تطوير ذلك. وحين الوقت للتوسع والانتشار ومرة أخرى فان معرفة مديات المنتج هو أمر صعب في الحملة التسويقية، ويختلف بشكل كبير من حالة إلى أخرى ورغم ذلك فانه أمر ينبغي أن تتعلمه وتفعله وخاصة إذا وجدت أن أسلوب التسويق مربحاً ويمنحك عائداً على الاستثمار بشكل متناغم.

وهناك من يرى بأن خطوات التسويق الرشيق والمبيعات الرشيقين تتمثل بالاتي:

(<http://business901.com/lean>)

1. ايجاد خارطة لتدفق القيمة بالاعتماد على التدفق التسويقي الخاص بالمنظمة.

2. تحليل كل عملية وطرح الاسئلة الآتية إلى أن يتم استبعاد كل الهدر من العملية:

- لماذا نقوم بهذه العملية؟

- ما هي القيمة الغرض الذي يساعد على خدمة الزبون؟

- كيف يمكننا استبعاد كل الهدر من العملية؟

3. تحديد القيود على تدفق التسويق:

- تحديد القيود التي يتعرض لها النظام

- التعامل مع القيود التي يتعرض لها النظام.

- اخضاع كل شيء للقرارات اعلاه.
- السيطرة على القيود التي يتعرض لها النظام.
- اذا تم كسر هذه القيود (التحسن) يتم الرجوع الى ما موجود في الخطوة الاولى.
- 4. تنفيذ واختبار العملية الجديدة باستخدام دورة (خطط، اعمل، افحص، نفذ)
- 5. تبسيط التدفق التسويقي في المنظمة:
- استبعاد كافة الانشطة التي تؤدي إلى الهدر التي يجد فيها الزبون قيمة قليلة.
- وضع لوحة عدادات تستند على مقاييس المدخلات\المخرجات التي تظهر التقدم اليومي، والاسبوعي، والشهري، والسنوي.
- 6. ايجاد القيمة المتدفقة للعائد على الاستثمار وللموارد المخصصة:
- ايجاد خارطة مستقبلية لتدفق القيمة.
- وضع مقياس لتطوير التغذية العكسية يظهر تقدم برنامج التحسين المستمر الرشيق للمنظمة.

2-5: أبعاد التسويق والمبيعات الرشيقين:

تتمثل أبعاد التسويق والمبيعات الرشيقين بالآتي: (Maskell, 2010: 2-14)

1. قيمة المبيعات

أ. القيمة المستندة على التسويق والمبيعات: العديد من خصائص المدخل الرشيق لتسويق وبيع المنتجات تتأثر بالمدخل المستند على القيمة. وإذ ما تم إدراك بأن التقييم الصحيح وفهم قيمة الزبون هو السمة المهمة - ربما الأكثر أهمية- للتفكير الرشيق فإن هذا سيساعد على تغيير النظرة للزبون بشكل جذري. وفي الواقع فإن كل منظمة لديها رجال بيع يعتمدون على المدخل المستند على القيمة بشكل حدسي. حيث يدركون بان الحصول على أعمال جديدة ونمو المنظمة يعد أمراً حيوياً لفهم ما الذي يساعد على خلق قيمة لربائنها، ولإستخدام هذه المعرفة لتطوير منتجات ملائمة التي تعظم قيمة الزبون. وهناك طرق عديدة التي يمكن للمنظمة من خلالها من خلق قيمة للزبون، منها:

- المنتجات المتفوقة
- المنتجات الفريدة
- المنتجات التي تقلل من الكلف التي تتحملها المنظمة اثناء تعاملها مع زبائنها، أو تزيد من العوائد المتحققة من زبائنها.
- تقديم حلول كاملة للمشاكل المتعلقة بالزبائن وحاجاتهم.
- تخفيض كلف دورة حياة الحصول أو استخدام المنتج

- تقديم الخدمات التي يمكن تقديمها فقط من قبل المنظمات الرشيقة كوقت الانتظار القصير، والموثوقية، والجودة الممتازة، والمرونة، والمخزون الاقل، وتحسين السيولة النقدية... وغير ذلك

- تقديم خدمات متفوقة للزبائن كتقديم المنتجات التي يريدونها، وعندما يريدوها، وبالكيفية التي يريدوها، وحيثما يريدوها، وتقديم حلول كاملة لمشاكلهم، والتعامل معهم باحترام، وتحميلهم سعراً مناسباً.

ب. القيمة المستندة على السعر: بعد أن يتم تحديد القيمة التي يجب تقديمها للزبون من خلال المنتجات، يمكن بعد ذلك القيام بتحديد السعر لهذه المنتجات. والمنظمات التي تعتمد على مدخل تزايد الكلف (كلف أقل أو أكثر) عند قيامها بالتسعير فأنها غالباً ما تجد صعوبة في تحويل تفكيرها نحو المدخل المستند على القيمة، حيث تحتاج الى الوقت قبل ان تكون قادرة على اجراء التعديلات على المنتجات الحالية، ولكن في حالة المنتجات الجديدة فأنه بعد ان يتم ادخالها إلى السوق يمكن ان يتم تسعيرها بالاعتماد على القيمة، والتسعير المستند على القيمة يزداد بشكل تدريجي.

2. **مشاركة الزبون**: المنظمات الرشيقة لا تبحث عن المبيعات التي تتم لمرة واحدة فقط، بل تهدف إلى اقامة علاقات شراكة مع زبائنهم وتحافظ عليها لعدة سنوات. وإن التسويق والمبيعات المستنديين على القيمة يعدان مهمان بشكل كبير لمشاركة الزبون لان الشراكة تعتمد على الاحترام المتبادل والمنفعة المشتركة.

3. **التكامل بين المبيعات والقيمة المتدفقة في المنظمة**: تعد عملية التكامل بين المبيعات والقيمة المتدفقة نقطة البداية لتحقيق تدفق القيمة، ولتحقيق هذه العملية فأن المنظمات الرشيقة تقوم بتشكيل فرق تدفق القيمة التي تتكون من الافراد العاملين، والعمليات، والمهارات المطلوبة لاشباع حاجات زبائنهم والتعرف على طلباتهم، وان كان من الممكن ان يكون الافراد العاملين الملتحقين في الفريق هم من رجال المبيعات، وكذلك من العاملين في قسم الانتاج، والعاملين في وحدة المشتريات، والمسؤولين عن الجودة.

4. **فريق المبيعات**: العديد من المنظمات تقوم بالرقابة على قوى البيع فيها - كلاً من رجال البيع الذين يعملون داخل المنظمة وممثلي المنظمة خارجها - من خلال طريقة التعويضات والعمولات. وطريقة التعويضات تقوم بتحفيز رجال البيع للعمل باتجاه تحقيق أعلى مستوى من العمولة. ومن ناحية اخرى المنظمات الرشيقة دائماً ما تقوم بتشجيع العمل الفرقي. وفريق العمل ضمن عمليات البيع والتسويق يساعد على تشكيل فرق للمبيعات التي تعمل مع بعض للتوجه نحو السوق، وأو المناطق الجغرافية، وأو العوائل المنتجة.

5. إدارة الطلب: فرق التسويق والمبيعات في المنظمات الرشيفة يشاركون بشكل كبير في عملية التخطيط، وهذا يعني ان فرق التسويق والمبيعات لا تقوم فقط بتقديم المعلومات التي تساعد على توقع المستقبل فقط، إنما تعد جزءاً مهماً من الفرق الوظيفية التي تتخذ قرارات طويلة وقصيرة الاجل.

6. الكلفة المستهدفة: إحدى أهم أدوات إدارة التكاليف الحديثة التي تعمل على تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة وتوليد الارباح التي ترغب المنظمة بها وذلك عن طريق تخفيض تكاليف الانتاج مع المحافظة على الجودة، ومعرفة نجاح سوق المنتج والخدمة قبل تقديمه وذلك لتحقيق الأهداف والأغراض الاستراتيجية للمنظمة (ابو عودة، 2010: 24). وتتمثل أهم ميزة لتبني الكلفة المستهدفة في أنها تخصص أثناء مرحلة تخطيط وتصميم المنتج وبذلك يمكن أن يكون لها تأثيراً كبيراً على تحديد مستوى التكاليف المتعهد بها. ويعمل فريق التصميم على ايجاد تصميمات تكون تكلفتها المقدره مساوية أو أقل من التكلفة المستهدفة وتلبي المستوى المستهدفة لوظيفة المنتج ويستعمل الفريق هندسة (تحليل) القيمة وتحليل الهدم أو الهندسة العكسية لبلوغ التكلفة المستهدفة (عطوي، 2008: 26).

ان الهدف من الكلف المستهدفة هو إحداث التغيير والتحسين في المنظمات الرشيفة من خلال قيمة الزبون، وهذا ما يتطلب الفهم العميق لتدفق القيمة التي يتم تحقيقها للزبائن من خلال عمليات ومنتجات تدفق القيمة. ومن خلال هذا سيتم احتساب سعر المنتج والكلفة المستهدفة المطلوبة لمقابلة حاجات الزبائن لتحقيق القيمة عندما يتم اشباع حاجات المنظمة المتمثلة بالربحية، والتدفق النقدي، وتحقيق أهداف المنظمة الطويلة والقصيرة الاجل. وتتضمن عملية استهداف الكلفة اربعة خطوات رئيسية:

- أ. فهم حاجات الزبون.
- ب. قياس حاجات الزبون.
- ت. احتساب الكلفة المستهدفة.
- ث. الوصول إلى الكلفة المستهدفة من خلال التحسين المستمر.

خدمات تركز على تحسين القيمة
ربط تحسين القيمة بالزبون

الشكل (1)

المفاهيم المرتبطة بالتسويق والمبيعات الرشيقين

Source: Maskell, Brian H., (2010), Lean & Sales Marketing, BMA Inc., Cherry Hill NJ, p 2.

7. كايزن - التحسين المستمر: يستند التحسين المستمر كلفسة على السعي الدائم نحو الافضل (البرواري وبن سفاع، 2008: 5) وهذه الفلسفة تعتمد على المفهوم الياباني كايزن (Kaizen) وهي فلسفة تركز على السعي المستمر لايجاد وسائل لتحسين طرق الأداء في المنظمة، ومن هذا المنطلق فان التحسين المستمر لاينطبق فقط على جودة المنتج فحسب لكنه ينطبق أيضاً على تحسن العمليات، ويتضمن التحسين المستمر تحديد أسس المقارنة لافضل الممارسات. وتتمثل أسس فلسفة التحسين المستمر الاعتقاد بان اهم ناحية من نواحي العمليات يمكن تحسينها. ويتخذ التحسين المستمر عدة اشكال، ظهرت من خلال العديد من المداخل منها (CMM, Lean, Six Sigma, ISO, TQM) (جواد، 2009: 1).

كل الاشخاص في المنظمات الرشيقة يجب عليهم ان يقوم بالتحسين التشغيلي لعملياتهم من خلال استخدام مجموعة من الطرق الخاصة بالتحسين الرشيق وحل المشكلات. ورجال التسويق والمبيعات مطلوبون لتحقيق 5Ps ولاعتماد انشطة كايزن لتحسين عمليات المنظمة. وبعد القيام بالتحسينات اللازمة فان رجال التسويق والمبيعات سيعملون مع فرق تدفق القيمة لتحسين عملية انجاز الطلبات وتكامل انشطة البيع بصورة أكبر.

3- الجانب العملي: يتضمن الجانب العملي الآتي:

3-1: نبذة عن شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل

- اسم الشركة: شركة (كوكا كولا) لإنتاج المشروبات الغازية والمياه المعدنية المحدودة.

- نشاط الشركة: تقوم الشركة بتصنيع وتسويق المشروبات الغازية غير الكحولية والمياه المعدنية، ويعتبر مشروب (الكوكا كولا) من المنتجات الرئيسية للشركة .

- عدد العاملين: يبلغ عدد الموظفين والعاملين في الشركة (320) عامل مقسمين على الأقسام المختلفة .

- رأس مال الشركة: رأس مال الشركة تقدر بـ(36000000) دولاراً أمريكياً، والشركة معفاة من الرسوم الضريبية كافة، ولمدة عشر سنوات وفق القانون رقم (4) لسنة 2006 الصادرة من هيئة الاستثمار في الأقليم بهدف الاستثمارات الأجنبية إلى داخل اقليم كردستان العراق.

- طاقة الشركة: الطاقة السنوية للشركة تقدر بـ(24000000) مليون قطعة (سيت) من المنتجات بأنواعها المختلفة.

- منتجات الشركة: يشير الجدول (1) الى المنتجات التي تنتجها الشركة

الجدول (1)

المنتجات التي تنتجها الشركة

المنتج							
المصنوع							
2.25 لتر عبوة	1.5 لتر عبوة	0.5 لتر عبوة	330 مل قنينة	330 مل زجاج	330 مل قنينة	250 مل زجاج	250 مل قنينة
✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓
-	-	-	-	-	✓	-	✓
✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓
✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓
✓	✓	-	-	-	✓	-	✓
✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓
-	✓	-	✓	-	✓	-	-
-	-	✓	-	-	-	-	-

المصدر : غفوري، أرسلان قرني محمد أمين، (2011)، تحليل ربحية الزبون بأستعمال نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC): دراسة تطبيقية في شركة كوكا كولا المحدودة في مدينة أربيل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، ص 77.

- زبائن الشركة: تقوم الشركة بتوزيع منتجاتها في كافة المحافظات العراقية بشكل عام ومحافظات الإقليم بشكل خاص، و تعامل عدد كبير من الزبائن مع الشركة تمتد معظم مساحة العراق، حيث تتكون من محلات ومتاجر بيع الجملة، السوبر ماركيئات، النوادي، المخازن، المطاعم، الفنادق، المستشفيات، الجامعات وغيرها.

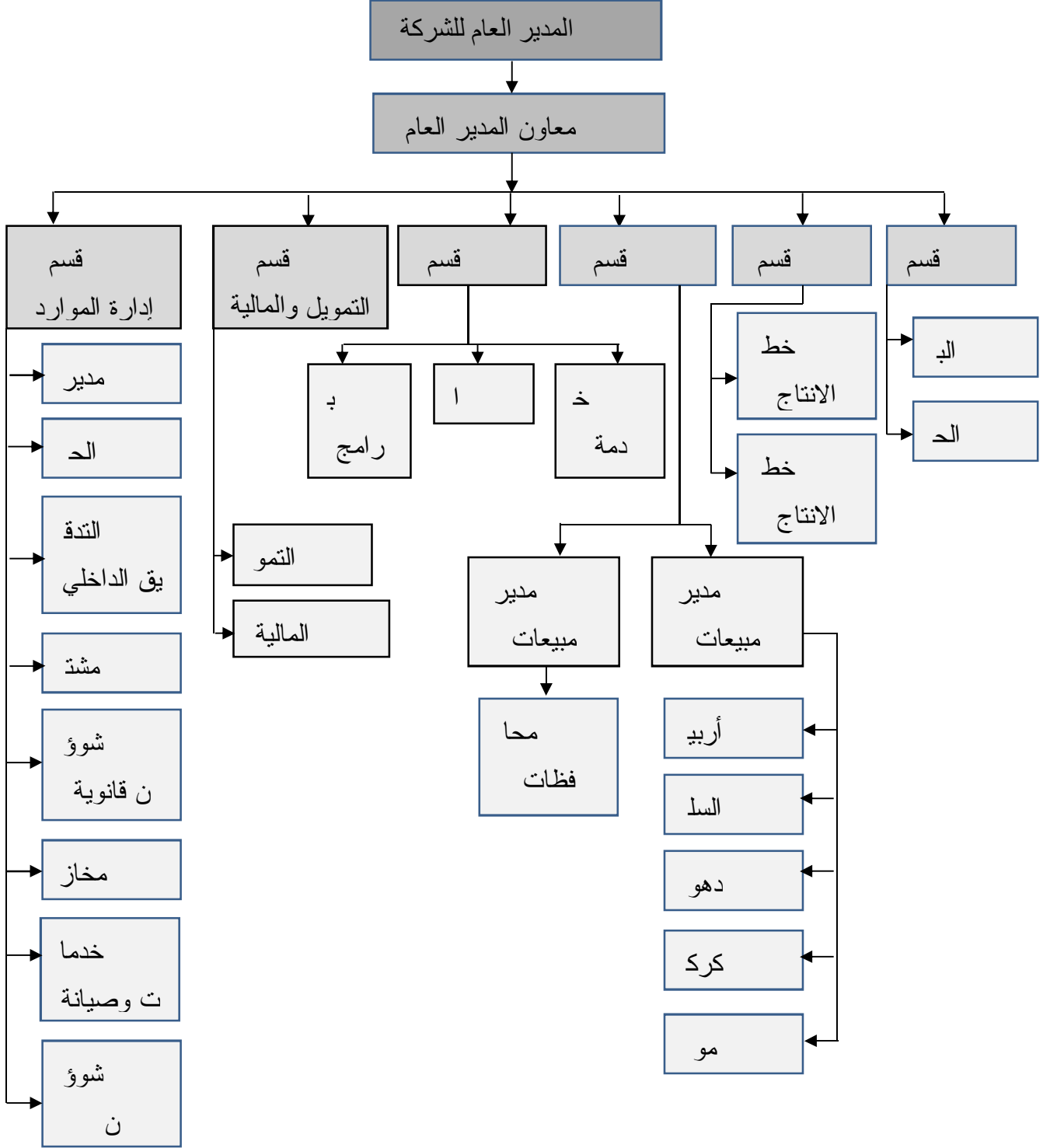
- الأهداف والتطلعات المستقبلية للشركة:

- استمرار الالتزام بمعايير الجودة العالمية (معايير ايزو).
- تشتري الشركة حالياً بعض المنتجات من الشركة الأم بسعر (التكلفة + هامش ربح) وتفكر في إنتاجها في المستقبل القريب.
- زيادة عدد الخطوط الإنتاجية.
- التوسع في مباني المصنع وإقامة المخازن الجديدة.

• إنشاء فروع للمصنع في وسط وجنوب العراق.

- الهيكل الإداري للشركة: يوضح الشكل (1) الهيكل الإداري لشركة كوكا كولا

المحدودة - أربيل



الشكل (1)

الهيكل الإداري لشركة كوكا كولا المحدودة - أربيل

المصدر : غفوري، أرسلان قرني محمد أمين، (2011)، تحليل ربحية الزبون بأستعمال نظام التكاليف على أساس الانشطة (ABC): دراسة تطبيقية في شركة كوكا كولا المحدودة في مدينة أربيل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، ص 78.

3-2: تشخيص أبعاد التسويق والمبيعات الرشيقين في الشركة المبحوثة: استخدم الباحثون أسلوب دراسة الحالة لتشخيص أبعاد التسويق والمبيعات الرشيقين في الشركة المبحوثة التي يمكن من خلالها جعل تسويق الشركة تسويقاً رشيقاً، وتمثلت هذه الأبعاد بالاتي:

1. قيمة المبيعات: يعرض الجدول (2) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بقيمة المبيعات في شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل، وتبين النتائج التي توصلها اليها البحث بان النسبة المئوية لقيمة المبيعات (89%) وذلك يدل على وجود مستوى مرتفع من مساهمة قيمة المبيعات لجعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقين، مع وجود نسبة فجوة تعادل (11%). وبلغ الوسط الحسابي (2.67)، وهذا يؤكد على تحقيق الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول (2) قيمة المبيعات

العبارات	نعم	الى حد ما	كلا
. تسعى منظمتنا الى تقديم منتجات متفوقة قياساً بالمنافسين	*		
. تعد المنتجات المقدمة من قبل منظمتنا فريدة من نوعها	*		
. منتجات منظمتنا تقلل من الكلف التي تتحملها المنظمة اثناء تعاملها مع زبائننا.			
. تعمل منظمتنا على تقديم حلول كاملة للمشاكل المتعلقة بزبائننا.		*	
. تقدم منظمتنا لزبائننا المنتجات التي يريدونها	*		
. تقدم منظمتنا منتجاتها في الوقت الذي يريده الزبائن	*		
. تقدم منظمتنا منتجاتها باسعار مناسبة		*	
الاوزان	3	2	1

0	2	4	التكرارات
		2.67	الوسط الحسابي المرجح
		%89	النسبة المئوية لدرجة المطابقة

ويبين الجدول (2) أيضاً ان شركة كوكا المحدودة - اربيل تسعى الى تقديم منتجات متفوقة قياساً بالمنافسين، وتعد المنتجات المقدمة من قبلها فريدة من نوعها، وتقدم المنتجات التي يريدها الزبائن وفي الوقت الذي يريده.

ويشير الجدول (2) إلى ان الشركة تعمل الى حد ما على تقديم حلول كاملة للمشاكل المتعلقة بزبائننا، وعلى تقديم منتجاتها باسعار مناسبة.

2. مشاركة الزبون: يعرض الجدول (3) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بمشاركة الزبون في شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل، وتبين النتائج التي توصلها اليها البحث بان النسبة المئوية لمشاركة الزبون كانت (89%) وذلك يدل على وجود مستوى مرتفع من مساهمة مشاركة الزبون لجعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقين، مع وجود نسبة فجوة تعادل (11%). وبلغ الوسط الحسابي (2.67)، وهذا يؤكد على تحقيق الفرضية الفرعية الثانية.

ويبين الجدول (3) أيضاً ان تعامل شركة كوكا المحدودة - اربيل مع زبائننا باحترام يساعد على الاحتفاظ بهم، كما تعمل على تحقيق منافع مشتركة لها ولزبائننا. ويشير الجدول (3) إلى ان الشركة تهدف الى حد ما إلى اقامة علاقات شراكة مع زبائننا وتحافظ عليها لعدة سنوات.

الجدول (3)

مشاركة الزبون

كلا	الى حد ما	نعم	العبارات
	*		تهدف منظمنا إلى اقامة علاقات شراكة مع زبائننا وتحافظ عليها لعدة سنوات.
		*	يساعد تعامل منظمنا مع زبائننا باحترام على الاحتفاظ بزبائننا.
		*	تعمل المنظمة على تحقيق منافع مشتركة لها ولزبائننا.
1	2	3	الاوزان
0	1	2	التكرارات

		2.67	الوسط الحسابي المرجح
		%89	النسبة المئوية لدرجة المطابقة

3. التكامل بين المبيعات والقيمة المتدفقة في المنظمة: يعرض الجدول (4) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بالتكامل بين المبيعات والقيمة المتدفقة في المنظمة في شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل، وتبين النتائج التي توصلها اليها البحث بان النسبة المئوية لمشاركة الزبون كانت (75%) وذلك يدل على وجود مستوى جيد من مساهمة التكامل بين المبيعات والقيمة المتدفقة في المنظمة لجعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقين، مع وجود نسبة فجوة تعادل (25%). وبلغ الوسط الحسابي (2.25)، وهذا يؤكد على تحقيق الفرضية الفرعية الثالثة.

ويبين الجدول (4) ايضاً ان شركة كوكا المحدودة - اربيل تعمل على تشكيل فرق تساعد على تحديد حاجات الزبائن، وتعمل فرق تدفق القيمة في الشركة على الاستجابة بشكل اسرع للزبائن. ويشير الجدول (4) إلى ان فرق تدفق القيمة في الشركة تعمل على استغلال معظم فرص المبيعات الهامة إلى حد ما، ولكن هذه الفرق لا تشارك في صنع القرارات الاستراتيجية.

الجدول (4)

التكامل بين المبيعات والقيمة المتدفقة في المنظمة

كلا	الى حد ما	نعم	العبارات
		*	تعمل منظمتنا على تشكيل فرق تساعد على تحديد حاجات الزبائن
	*		تعمل فرق تدفق القيمة في منظمتنا على استغلال معظم فرص المبيعات الهامة.
		*	تعمل فرق تدفق القيمة على الاستجابة بشكل اسرع للزبائن.
*			تشارك فرق تدفق القيمة في صنع القرارات الاستراتيجية
1	2	3	الاوزان
1	1	2	التكرارات
		2.25	الوسط الحسابي المرجح
		%75	النسبة المئوية لدرجة المطابقة

4. فرق المبيعات: يعرض الجدول (5) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بفرق المبيعات في شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل، وتبين النتائج التي توصلها اليها البحث بان النسبة المئوية لمشاركة الزبون كانت (92%) وذلك يدل على وجود مستوى عالٍ من مساهمة فرق المبيعات لجعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقيين، مع وجود نسبة فجوة تعادل (12%). وبلغ الوسط الحسابي (2.75)، وهذا يؤكد على تحقيق الفرضية الفرعية الرابعة.

ويبين الجدول (5) ايضاً ان شركة كوكا المحدودة - اربيل تشجع العمل الفرقي، ويعمل فريق المبيعات على ادخال التحسينات اللازمة على المنتجات، بالإضافة إلى المساعدة في حل المشاكل المتعلقة بالزبائن. ويشير الجدول (5) إلى ان الشركة تعمل الى حد ما على مكافأة فريق المبيعات بقدر المساهمة التي يقدمها في عملية زيادة المبيعات.

الجدول (5)

فرق المبيعات

كلا	الى حد ما	نعم	العبارات	
		*	تشجع منظمتنا على تشجيع العمل الفرقي	4.
		*	يعمل فريق المبيعات على ادخال التحسينات اللازمة على المنتجات	5.
		*	يساعد فريق المبيعات على حل المشاكل المتعلقة بالزبائن	6.
	*		يتم مكافأة فريق المبيعات بقدر المساهمة التي يقدمها في عملية زيادة المبيعات	7.
1	2	3	الاوزان	
0	1	3	التكرارات	
		2.75	الوسط الحسابي المرجح	
		92%	النسبة المئوية لدرجة المطابقة	

5. إدارة الطلب: يعرض الجدول (6) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بإدارة الطلب في شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل، وتبين النتائج التي توصلها اليها البحث بان النسبة المئوية لمشاركة الزبون كانت (78%) وذلك يدل على وجود مستوى جيد من مساهمة إدارة الطلب لجعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقيين، مع وجود نسبة فجوة تعادل (22%). وبلغ الوسط الحسابي (2.33)، وهذا يؤكد على تحقيق الفرضية الفرعية الخامسة.

ويبين الجدول (6) أيضاً ان شركة كوكا المحدودة - اربيل تقدم الخصومات التي تساعد على زيادة الطلب على منتجاتها. ويشير الجدول (6) إلى ان الشركة تساعد الى حد ما فرق التسويق والمبيعات على صنع القرارات طويلة وقصيرة الأجل عند دراسة الطلب.

الجدول (6)

إدارة الطلب

كلا	الى حد ما	نعم	العبارات	
	*		تساعد فرق التسويق والمبيعات على صنع القرارات طويلة الأجل عند دراسة الطلب	8.
	*		تساعد فرق التسويق والمبيعات على صنع القرارات قصيرة الأجل عند دراسة الطلب	9.
		*	تقدم منظمتنا الخصومات التي تساعد على زيادة الطلب على منتجاتنا	0.
1	2	3	الاوزان	
0	2	1	التكرارات	
		2.33	الوسط الحسابي المرجح	
		%78	النسبة المئوية لدرجة المطابقة	

6. **الكلفة المستهدفة:** يعرض الجدول (7) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بالكلفة المستهدفة في شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل، وتبين النتائج التي توصلها اليها البحث بان النسبة المئوية للكلفة المستهدفة كانت (73%) وذلك يدل على وجود مستوى جيد من مساهمة مدخل الكلفة المستهدفة لجعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقين، مع وجود نسبة فجوة تعادل (27%). وبلغ الوسط الحسابي (2.2)، وهذا يؤكد على تحقيق الفرضية الفرعية السادسة.

ويبين الجدول (7) أيضاً ان اسعار المنتجات المحتسبة في شركة كوكا المحدودة - اربيل تساعد منظمتنا التدفق النقدي، وتساعد على تحقيق أهداف المنظمة طويلة الاجل. ويشير الجدول (7) إلى انه يتم احتساب سعر المنتج في الشركة الى حد ما وفقاً لحاجات الزبائن. كما تساعد اسعار المنتجات المحتسبة في الشركة الى حد ما على تحقيق الربحية. ويتضح أيضاً من الجدول (7) ان اسعار المنتجات المحتسبة في الشركة لا تساعد على تحقيق أهداف المنظمة قصيرة الاجل.

الجدول (7)

الكلفة المستهدفة

كلا	الى حد ما	نعم	العبارات	
	*		يتم احتساب سعر المنتج في منظمنا وفقاً لحاجات الزبائن.	1.
	*		تساعد اسعار المنتجات المحتسبة في منظمنا على تحقيق الربحية	2.
		*	تساعد اسعار المنتجات المحتسبة في منظمنا على التدفق النقدي	3.
		*	تساعد اسعار المنتجات المحتسبة في منظمنا على تحقيق أهداف المنظمة طويلة الاجل	4.
*			تساعد اسعار المنتجات المحتسبة في منظمنا على تحقيق أهداف المنظمة قصيرة الاجل	5.
1	2	3	الاوزان	
1	2	2	التكرارات	
		2.2	الوسط الحسابي المرجح	
		%73	النسبة المئوية لدرجة المطابقة	

7. التحسين المستمر: يعرض الجدول (8) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بالتحسين المستمر في شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل، وتبين النتائج التي توصلها اليها البحث بان النسبة المئوية للتحسين المستمر كانت (100%) وذلك يدل على وجود مستوى عالٍ جداً من مساهمة التحسين المستمر لجعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقين، وبلغ الوسط الحسابي (3)، وهذا يؤكد على تحقيق الفرضية الفرعية السادسة.

ويبين الجدول (8) ان إدارة شركة كوكا المحدودة - أربيل تحرص على تهيئة وسائل اتصال سريعة، وتشجع الموظفين على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة المنتجات المقدمة، وتطور باستمرار صيغ واساليب العمل، و تستبعد الاجراءات الزائدة في العمل، كما تكافئ الابداعات الهادفة لتحسين الاداء.

الجدول (7)

التحسين المستمر

كلا	الى حد ما	نعم	العبارات	
		*	تحرص إدارة منظمتنا على تهيئة وسائل اتصال سريعة.	6.
		*	تشجع إدارة منظمتنا الموظفين على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة المنتجات المقدمة.	7.
		*	تطور إدارة مصنعنا باستمرار صيغ واساليب العمل.	8.
		*	تستبعد إدارة منظمتنا الاجراءات الزائدة في العمل	9.
		*	تكافئ إدارة منظمتنا الابداعات الهادفة لتحسين الاداء.	0.
1 0	2 0	3 5 3 %100	الاوزان التكرارات الوسط الحسابي المرجح النسبة المئوية لدرجة المطابقة	

واختبار الفرضيات الفرعية اجمالاً تقود الى صحة فرضية البحث الرئيسة التي تؤكد على اعتماد الشركة المبحوثة للتسويق والمبيعات الرشيقين.

4- الاستنتاجات والمقترحات

4-1 الاستنتاجات: توصل البحث الحالي إلى الاستنتاجات الآتية:

1. تقوم شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل باعتماد اسلوب التسويق والمبيعات الرشيقين عند قيامها بتسويق وبيع منتجاتها.
2. تساهم قيمة المبيعات في الشركة المبحوثة بشكل جيد لجعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقين.
3. تسعى الشركة المبحوثة الى تقديم منتجات متفوقة قياساً بالمنافسين، كما تعد المنتجات المقدمة من قبلها فريدة من نوعها.
4. تتمكن الشركة المبحوثة المنتجات التي يريدها الزبائن وفي الوقت الذي يريده.

5. تؤثر مشاركة الزبون في الشركة المبحوثة في تسويق ومبيعات الشركة لجعلها رشيقيين، حيث تعامل الشركة زبائننا باحترام وتعمل على تحقيق منافع مشتركة لها ولزبائننا.
6. يساهم التكامل بين المبيعات والقيمة المتدفقة في الشركة المبحوثة بشكل جيد لجعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقيين.
7. تعمل الشركة قيد البحث على تشكيل فرق تساعد على تحديد حاجات الزبائن، وتعمل فرق تدفق القيمة في الشركة على الاستجابة بشكل اسرع للزبائن.
8. تعمل فرق المبيعات في الشركة المبحوثة على جعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقيين، وذلك من خلال تشجع العمل الفرقي، والعمل على ادخال التحسينات اللازمة على المنتجات، بالاضافة إلى المساعدة في حل المشاكل المتعلقة بالزبائن.
9. تساعد إدارة الطلب في الشركة المبحوثة على جعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقيين، حيث تقدم الخصومات التي تساعد على زيادة الطلب على منتجاتها.
10. يساهم مدخل الكلفة المستهدفة في الشركة قيد البحث في جعل تسويقها ومبيعاتها رشيقيين، حيث ان اسعار المنتجات المحتسبة في الشركة تساعد على التدفق النقدي، وتساعد على تحقيق أهداف المنظمة طويلة الاجل.
11. يساهم مدخل التحسين المستمر بشكل كبير في جعل تسويق ومبيعات الشركة المبحوثة رشيقيين.
12. تحرص الشركة المبحوثة على تهيئة وسائل اتصال سريعة، وتشجع الموظفين على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة المنتجات المقدمة.
13. تعمل الشركة المبحوثة على تطوير صيغ واساليب العمل باستمرار، و تستبعد الاجراءات الزائدة في العمل، كما تكافىء الابداعات الهادفة لتحسين الاداء.

4-2 المقترحات: استناداً إلى ما تقدم من استنتاجات يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. ضرورة اعتماد شركة كوكا كولا المحدودة التسويق والمبيعات الرشيقيين بأبعادهما الرئيسية في مجال عملها بالشكل الذي يقود الى تحسين الاداء التسويقي ويستبعد الهدر في العمليات التسويقية.
2. يوصي البحث الحالي الشركة المبحوثة بضرورة الاستمرار في تقديم منتجات فريدة من نوعها وذلك من خلال مواكبة التغيرات في اذواق الزبائن.
3. على فريق المبيعات في الشركة المبحوثة على البحث عن الاساليب الجديدة في البيع والتسويق بما يضمن تحقيق قيمة للشركة.

4. على الشركة المبحوثة تعمل على البحث عن الاساليب الجديدة لجذب الزبائن وتقديم افضل ما لديها كي تتمكن من الحصول باستمرار على الطلب على منتجاتها.
5. على الشركة قيد البحث التركيز على خططها التسويقية قصيرة الاجل كي تتمكن من انجاز خططها التسويقية طويلة الاجل بأفضل ما يمكن.
6. ضرورة قيام الشركة المبحوثة بالاستمرار في تحسين منتجاتها وعملياتها كي ما تضمن السيطرة على السوق.

المصادر

1. ابو عودة، علي عدنان، (2010)، أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
2. البرواري، نزار عبدالمجيد و بن سفاع، علي منصور محمد، (2008)، تقنيات التحسين المستمر والاداء المنظمي: تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (1). بغداد، العراق.
3. جواد، مها كامل، (2009)، مداخل التحسين المستمر: دراسة مقارنة، مجلة دراسات مالية ومحاسبية، العدد (2)، الاصدار (7)، جامعة بغداد. العراق.
4. عطوي، راضية، (2008)، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج الخضر. الجزائر.
5. غفوري، أرسلان قرني محمد أمين، (2011)، تحليل ربحية الزبون بأستعمال نظام التكاليف على أساس الانشطة (ABC): دراسة تطبيقية في شركة كوكا كولا المحدودة في مدينة أربيل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك. العراق.
6. الملكي، محمد موفق أحمد، (2009)، هل يمكن للسنة سيجم الرشيقة أن تساعد في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي؟ المؤتمر الدولي للتنمية الادارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية.
7. النعمة، معتصم هود محمد صالح، (2006)، دور رأس المال الفكري في إمكانية إقامة مرتكزات التصنيع الرشيقي: دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل. العراق.

8. Arawati, Agus & Mohd, Shukri Hajinoor, (2012), Lean production supply chain management as driver towards enhancing product quality and business performance: Case study of manufacturing companies in Malaysia, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 29, Iss. 1.
9. Dewell, Roy, (2007), The Dawn of Lean Marketing, Journal of Digital Asset Management, Vol. (3), No. (1),
10. Ellie, Mirman, (2012), Lean Marketing: How to Run Your Marketing Team like a Startup: How to run a lean, agile marketing team based on Eric Ries, Lean Startup movement, blog.hubspot.com
11. Maskell, Brian H., (2010), Lean & Sales Marketing, BMA Inc., Cherry Hill NJ,
12. Ross & Associate Environmental Consulting, Ltd., (2004), Finding and Recommendations on Lean Production and Environmental Management Systems in the Shipbuilding and ship Repair Sector, www.epa.gov/lean/environment/.../Enviro-Prof-Guide-Six-Sigma.pdf
13. Sanko, Phil, (2012), Lean Marketing Basics, <http://philsanko.com/lean-marketing-basics/>
14. Vieira, Jerry, (2013), Lean Marketing and Sales: The Art of Optimizing both Customer and Company Value, <http://theqmpgroup.com/lean-marketing-and-sales-the-art-of-optimizing-both-customer-and-company-value/>
15. <http://business901.com/lean>