إنتــاج الطالب : محمـد عبيـــــــــد

الدكتــــــــــور : علــــــــــــي الخضر

هيكل الدراســــــــــــــــــــــــــــــــــــة

* مقدمة.
* أشكال التوزيع في الأسواق الأجنبية.
* العوامل المؤثرة في الاختيار الاستراتيجي لقنوات التوزيع الفعالة.
* العوامل المؤثرة في بنية الشبكة التوزيعية في بلد ما.
* إدارة قنوات التوزيع .
* بعض الجوانب المتعلقة بعمل القناة التوزيعية الفعالة.
* تطوير إدارة التوزيع الدولي .

مقدمـــــة

عندما تسير في شوارع هونولولو أو هونغ كونغ أو سنغافورة أو كاليفورنيا تستطيع رؤية السكان المحليين يرتدون ملابس رياضية من ماركة بينيتون أو بانانا أو ريبولك ، كما تستطيع رؤية السياح من مختلف أنحاء العالم وهم يحملون آلات تصوير من ماركة كانون أو نيكون ، وتلاحظ أن العديد من السكان المحليين ومن السياح يلبسون أحذية رياضية من ماركة نايكي أو أديداس .

كل هذه المنتجات بالإضافة إلى منتجات أخرى تحمل أسماء مميزة مشهورة لا تباع فقط في هذه البلدان ، وإنما في العديد من البلدان الأخرى أيضاً ، وبغية دخول هذه الأسواق والتغلغل فيها ينبغي أن يتخذ المدراء قرارات بشأن كيفية الدخول بالمنتجات إلى هذه الأسواق الأجنبية من خلال التصدير مثلاً أو الترخيص أو حتى الإنتاج المحلي وأيضاً قرارات تتعلق بكيفية توزيع منتجاتهم من خلال قنوات التوزيع الأجنبية .

وعلى اعتبار أن قنوات التوزيع والإمداد في الأسواق يعتبر أحد مكونات البيئة الأساسية للتسويق سواء في الأسواق المحلية أو في الأسواق الدولية ، فإن مستوى وجودة هذه القنوات في الأسواق الدولية تعتبر أحد العوامل الحاسمة في اتخاذ قرار دخول سوق أجنبي من عدمه أو على الأقل اختيار المسار الذي يمكن من خلاله التغلغل في السوق .

إن مثل هذه القرارات تعتبر قرارات إستراتيجية بامتياز ، يترتب عليها نتائج خطيرة في مستقبل الشركة وحاسمة في الأسواق التي تعمل بها ، إذ قد تؤدي إلى نجاح الشركة أو فشلها بشكل كامل في الأسواق الخارجية .

لذلك تعمل الشركات التي تهدف إلى تسويق منتجاتها خارجاً على إجراء دراسات مستفيضة على بنية الشبكات التوزيعية في البلدان التي تود دخولها وعلى التشريعات والقوانين التي تحدد عمل هذه الشبكات، وتعمل أولاً على تحديد غاياتها وأهدافها الإستراتيجية في هذه الأسواق، وتأخذ وقتاً طويلاً في دراسة الاحتمالات المختلفة لتصميم القنوات ومعرفة الجدوى الاقتصادية البعيدة المدى لكل قناة ، وتقوم كذلك باتصالات معمقة مع العناصر المرشحة لشغل وظائف قنواتها التوزيعية بهدف اختيار الأفضل منها .

أشكال التوزيع في الأسواق الأجنبية

لا شك أن الشركة العالمية مسؤولة بشكل مباشر عن عملية التوزيع في السوق الأجنبي سواء كان ذلك من خلال استخدام موزعين محترفين أو عن طريق قيامها بالتوزيع المباشر أو تملُّكها لقنوات التوزيع ، وسواء دخلت هذا السوق من خلال الاستثمار المباشر ( إنشاء فرع لها بالسوق المعني ) أو غير المباشر . فالشركة تحدد الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه في هذا السوق ثم تحدد المهام التي سيضطلع بها الموزع ( قناة التوزيع ) في السوق وأخيراً تقوم بمقارنة ماسيقوم به الموزع من مهام وأدوار مع ماسيقوم به بنظرائه في هذا السوق .

هنالك طيف واسع من أشكال قنوات التوزيع كل منها له بنيته ووظائفه و فوائده ولكل منها الظروف التي تستخدم بها .

وهنالك تصنيفين أساسيين لهذه الأشكال:

الأول وفق **درجة سيطرة الشركة المنتجة على قناة التوزيع .**

أما الثاني فهو حسب **موطن الجهة التوزيعية التي ستتعامل معها الشركة .**

حسب التصنيف الأول ،يمكن تقسيم البدائل الإستراتيجية لاختيار قنوات التوزيع إلى نوعين أساسيين هما : التصدير من جهة و الإنتاج أو التسويق في الأسواق الخارجية من جهة أخرى، حيث هنالك نوعين للتصدير : المباشر والتصدير الغير مباشر و أربعة أنواع رئيسية للإنتاج أو التسويق في الأسواق الخارجية : التعاقد الإنتاجي/ التراخيص والامتيازات / الاستثمار المشترك / الاستثمار المباشر.

أما التصنيف الثاني بحسب موطن الجهة التوزيعية التي تتعامل معها الشركة المنتجة فتقسم الجهات التوزيعية وفقه إلى قسمين هما : الجهات التوزيعية المحلية والجهات التوزيعية الخارجية.

**الهياكل التالية توضح كل من التصنيفين علماً أنه سيتم الاعتماد على التصنيف الثاني لشرحه بالتفصيل :**

التصنيف الأول

التصنيف الثاني ( بحسب موطن الجهة التوزيعية التي تتعامل معها الشركة )

أولاً : جهات التوزيع المحلية

البلد المصدِّر ( المحلي )

شركات إدارة الصادرات

شركات التجارة الدولية

سماسرة التصدير

شركات التصدير التعاوني

الأسواق الخارجية

عملية تصدير

هذا النوع من الجهات التوزيعية تتصف بشكل أساسي أنها جهات محلية، أي أن لها نفس موطن الشركة المنتجة (المصدرة)

كما هو واضح بالشكل أعلاه تقوم أو تساهم هذه الجهات بإخراج منتجات الشركة المنتجة إلى الأسواق الخارجية ( الدولية).

وهذه هي أشهر أنواعها:

* شركات التجارة الخارجية : تقوم هذه الشركات عادة بأعمال الاستيراد والتصدير في إطار تصص معين أو بشكل عام انطلاقاً من ضيق أو اتساع التشكيلة السلعية التي تتعامل بها ، ناهيك عن محدودية أو انتشار النطاق الجغرافي لحدود علاقات هذه الشركة، حيث تتخصص بعض الشركات بأعمال الاستيراد والتصدير لمجموعة الدول الآسيوية وأخرى للأوروبية ، وثالثة مع البلدان العربية بالنسبة لتشكيلة سلعية محدودة . وقد تفضل الشركات عدم تحديد أعمالها في نطاق جغرافي أو سلعي معين لكي تتعامل مع مختلف الدول وبكافة السلع . لكن درجت العادة اعتماد مبدأ التخصص في أعمال الاستيراد والتصدير لأن ذلك يحقق مزايا كثيرة للأطراف المتعاونة .

تتقاضى شركات التجارة الخارجية عمولة محددة يتفق عليها الطرفان لقاء قيامها بتسوق المنتج الوطني خارجياً ، وملكية البضاعة تبقى عائدة للشركة المنتجة ويقتصر دور شركة التجارة الخارجية على إيجاد المستورد والتوفيق بينه وبين المنتج لغية عقد الصفقة ، لكن هذا لا يلغي إمكانية قيام شركات التجارة الخارجية بالتصدير لحسابها شريطة أن تتحمل المسؤولية والمخاطر المتعلقة بالتصدير كالنقل والشحن والتأمين واستصدار الوثائق والمستندات وتسديد قيمة البضاعة للمنتج .

وأبرز أنواع شركات التجارة الدولية على المستوى الدولي هو الشركات اليابانية التي تعرف باسم sogo shosha التي تمارس نشاط التصدير والاستيراد والتأمين والتمويل والائتمان وضمان القروض والتأجير والاستثمار المشترك والنقل والتخزين وغير ذلك ، حيث تزيد نسبة صادراتها إلى إجمالي الصادرات اليابانية عن 50 %

* شركات إدارة الصادرات : تهتم هذه الشركات بكل النشاطات الخاصة بالتسويق الخارجي من حيث دراسة الأسواق الدولية المستهدفة وإيجاد الفرص التصديرية المناسبة والتعاقد مع المستوردين أو العملاء وضمان شحن البضاعة والتأمين عليها وتسليمها واستلام قيمتها من المستورد ، وذلك لقاء عمولة من قيمة البضاعة المصدرة يتفق عليها الطرفان .

وتكون في العادة شركات إدارة التصدير متخصصة بنشاطات معينة وتفر على الشركة المنتجة كافة التكاليف المتصلة بإنشاء إدارات تسويق خارجية ، وتأهيل الكوادر المطلوبة للقيام بذلك ، إضافة ً إلى أنه لدى شركات إدارة الصادرات خبرات دولية واسعة في الأسواق الخارجية من خلال الجهاز البشري عالي الكفاءة وقاعدة المعلومات الدقيقة عن أوضاع الأسواق الخارجية والمنافسة فيها من كافة النواحي .

أما سلبيات هذا النوع من الجهات التوزيعية فيتمثل في أنها تحرم الشركات المنتجة من التواصل المباشر مع الأسواق المستهدفة وبالتالي تضعف من سيطرتها أو تغيب كلياً عن تسويق منتجاتها .

* سماسرة التصدير : يقوم هؤلاء بالربط بين المنتج المحلي والمستورد الأجنبي والتوفيق بينهما لقاء رسم أو عمولة يتفق عليها مع هذه الأطراف . ولا يتحمل السماسرة أية مسؤوليات مالية أو قانونية سوى قيامهم بإنجاز بعض الإجراءات الخاصة بالوثائق والمستندات اللازمة للتصدير
* شركات التصدير التعاوني : هذا النوع من الشركات يقوم بإتباع نظام يجيز لها أنو تسوق منتجات الغير في الأسواق الخارجية بناءً على اتفاق تعاقدي بين الأطراف،إلى جانب تسوق المنتجات الخاصة بالشركة نفسها . وتوفر هذه الطريقة تكاليف التصدير على بعض الشركات الإنتاجية ذات القدرات المحدودة .

إذ أنها تعتمد بشكل أساسي على وفورات الحجم ، في نفس الوقت يؤخذ عليها أنها ذات كفاءة توزيعية منخفضة بالنسبة لمنتجات الشركة بسبب قيامها بتصدير حزمة واسعة من منتجات شركات أخرى إلى جانب منتجات الشركة، وقد تكون هذه المنتجات منتجات منافسة لمنتجات الشركة المصدرة.

ثانياً : الجهات التوزيعية الخارجية

الأسواق الخارجية

البلد المصدِّر ( المحلي )

**السماسرة الخارجيون**

**الموزعون**

**المستوردون**

الجهات التوزيع الخارجية تقع خارج حدود الدولة المصدرة، أي أنها ليست محلية، تلجأ إليها الشركة المنتجة الموجودة لتسويق منتجاتها في البلدان الأجنبية التي تعمل بها هذه الجهات . وهذه هي أشهر أشكالها:

* الوكلاء : يعتبر الوكلاء من أشهر أشكال المنافذ التوزيعية في الأسواق الخارجية .

يعرف الوكيل بأنه :

وعقد الوكالة هو عبارة عن اتفاقية بين طرفين يتم بموجبها قيام أحد الأطراف وهو المنتج بتوظيف طرف آخر من البلد الأجنبي ( الوكيل ) لبيع أو تسويق أو تسهيل وإبرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات الطرف الأول ( المنتج ) لطرف ثالث هو المستهلك النهائي أو الصناعي (العميل) . وتجدر الإشارة على أن أهم صفات الوكيل هي :

1. الوكيل يعتبر وسيط بين الأصيل ( المنتج ) والعميل
2. إن الوكالة تعتبر جهاز تشغيل وتسهيل لبيع منتجات وسلع المنتج في السوق الخارجي.
3. الأصيل ( المنتج ) يحتفظ بعلامته التجارية على البضاعة التي يقوم الوكيل ببيعها أو الاتفاق على بيعها للعميل مالم يتم الإشارة بخلاف ذلك في عقد الوكالة .
4. ملكية البضاعة بشكل عام لاتنتقل إلى الوكلاء .
5. بموجب عقد الوكالة يتم تحديد واجبات الوكيل والمدى الجغرافي الذي يجب أن يغطيه تحديداً دقيقاً .
6. الوكيل قد يكون شركة صغيرة أو كبيرة أو متوسطة في الأسواق الخارجية ، كما يمكن أن يكون أحد بيوت التجارة أو تاجر جملة ، ويمكن أن يكون شركة صناعية كبرى ترغب باستغلال منافذ التوزيع التي تملكها .

هنالك ستة أنواع أساسية للوكلاء وهي :

* **الوكيل بالعمولة** :هذا النوع من الوكلاء يتقاضى مبلغاً معيناً يتفق عليه مع المنتج يسمى بالأتعاب أو العمولة .وهذا النوع من الوكلاء يقوم بعملية البيع من واقع كتالوك معين أو باستخدام العينات كما أنه لايحتفظ بمخزون من السلع التي يتعامل بها ، أي أن دوره ينحصر في إرسال الطلبيات إلى المنتج الذي يقوم بدوره بإرسال البضائع مباشرةً للعميل ، ويناسب هذا النوع من الوكلاء السلع الصناعية بشكل خاص ،والتي يجب أن تتصف قنواتها التوزيعية بالقصر .
* **الوكيل بالعمولة مع ضمان الوفاء للمنتج ( الوكيل المفوض )** : لا يختلف هذا النوع عن سابقه سوى في كونه يقوم بالبيع الآجل تحت مسؤوليته الخاصة ويضمن الوفاء بقيمة البضاعة للبائع ( المنتج) وذلك بغض النظر عن قيام العميل بالسداد أم لا . بالتالي يتحمل الوكيل المفوض أخطار إفلاس العملاء أو رفضهم أو تأخرهم بالسداد.
* **وكيل الخدمات والتسهيلات وقطع الغيار** : الوكيل الذي يعمل بظل هذا النوع من الاتفاقيات يقوم ببيع وتخزين قطع الغيار وتزويد العميل بكافة الخدمات والتسهيلات المرتبطة بالسلعة بالإضافة إلى أعمال الصيانة المختلفة وذلك في مقابل أتعاب يدفعها العميل وليس المنتج . وعادةً يتم تحديد مقدار هذه الأتعاب بالاتفاق مع المنتج .

هذا النوع من الوكلاء يناسب السلع التي تحتاج إلى صيانة وضمان و خدمات ما بعد البيع بشكل كبير كالسيارات والسلع المنزلية المعمرة كالأدوات الكهربائية.

* **الوكيل بالعمولة والقائم** **بالتخزين** : يقوم هذا الوكيل بموجب عقد الوكالة ليس فقط ببيع بضائع المنتج وإنما تخزينها كذلك وتقديم التسهيلات والمساعدات اللازمة لتسليم البضاعة المباعة . ويتقاضى هذا النوع من الوكلاء عمولة على المبيعات بالإضافة إلى مبلغ ثابت مقابل أتعاب ومصاريف التخزين وتسهيلات تسليم البضائع .
* **وكيل البيع** : يستورد هذا الوكيل السلعة لحسابه ويسدد قيمتها للمنتج، وتنتقل ملكية البضاعة إليه ولا يستحق أية عمولة ، إذ يقوم بنفسه بتسعير المنتجات وبيعها وتوزيعها ويتحمل كامل المخاطر الاستثمارية في البضاعة. في الوقت الذي يقوم فيه بتقاسم تكاليف ترويج البضاعة مع المنتج وذلك وفق صيغة العقد وشروطه الموضوعة مسبقاً .

**مزايا وعيوب الوكلاء**

المزايا :

1. يعتبر الوكيل ممثلاً للشركة المنتجة في السوق الخارجي ويحقق لها التواجد في هذا السوق بتكلفة رأسمالية محدودة للغاية وتقريباً بدون نفقات تشغيل
2. يساعد الشركة المعنية في التغلب على كثير من المشكلات التسويقية المرتبطة بتصريف منتجاتها في الدول الأخرى وخاصة المشاكل المرتبطة بنقص الخبرات الثقافية والاجتماعية في هذه الدول ، فضلاً عن تقديم التسهيلات والخدمات اللازمة لبعض أنواع المنتجات قبل وبعد عملية البيع وذلك نيابةً عن الشركة المنتجة / المصدرة.
3. يعتبر الوكيل مصدر جيد للمعلومات التسويقية وفرص البيع في السوق الأجنبي.
4. تعتبر الوكالات من بدائل دخول الأسواق الأجنبية المنخفضة المخاطرة في نفس الوقت تحقق مزيداً من المعرفة والخبرة عن طبيعة السوق وربحيته قبل الدخول بواسطة استثمار مباشر
5. الوكالات من أكثر أشكال دخول الأسواق الأجنبية بواسطة الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم.
6. بموجب تفاصيل عقد الوكالة تستطيع الشركة أن تتحكم في حجم السوق الذي يخدمه الوكيل .

أما العيوب فتتمثل في :

1. من المحتمل في بعض الحالات أن يعطي الوكيل اهتماماً أقل لبعض الأنواع الأخرى من المنتجات التي يتعامل بها على مستوى نفس الشركة أو على مستوى شركات أخرى . والأمر يتوقف إلى حد كبير على مدى ربحية كل نوع من الأنواع بالنسبة له.
2. إذا أثبتت التجربة ربحية السوق في المستقبل فقد لا تستطيع الشركة استغلال هذا السوق من خلال الوكيل إما بسبب انخفاض إمكاناته المالية ،أو تعدد المنتجات التي يتعامل بها .
3. إن الفوائد الحقيقية التي تعود على الشركة المنتجة من جراء إبرام عقود الوكالات يتوقف إلى حد كبير على الخصائص المالية والفنية والتسويقية للوكيل .
* الموزعون

الموزع هو عبارة عن عميل مستقل يقوم بالشراء المباشر من المصدر ( الشركة المنتجة ) وذلك بغرض إعادة البيع لحسابه الخاص وقد تقوم الشركة المعنية بمنح امتياز لموزع ما لخدمة سوق معين . بمعنى أن الموزع قد يكون المستورد الوحيد والحصري في سوق معين لمنتجات إحدى الشركات الأجنبية ، سواء قام بالبيع لتجار الجملة أو لتجار التجزئة أو الاثنين معاً أو البيع المباشر للمستهلك الأخير أو الصناعي في هذا السوق .

ويمكن اعتبار الموزع الوحيد لمنتجات شركة ما مسؤولاً عن كل مايختص بالمعاملات التجارية وإمكانات قيامه وحريته في اتخاذ كافة القرارات وممارسة الأنشطة والسياسات التسويقية المختلفة كالتسعير والترويج والتوزيع المادي للسلع .

وفي بعض الحالات يمكن أن يحدث تنسيق بين الموزع والشركة المنتجة فيما يتعلق بتسعير وترويج المنتجات.

فالموزعين يمكن اعتبارهم من البدائل الإستراتيجية المنخفضة المخاطرة للتوزيع في الأسواق الأجنبية ،و في نفس الوقت منخفضة التحكم والسيطرة بالنسبة للشركة المنتج.

وفي كثير من الحالات تقع على الشركة مسؤولية تدريب الموزعين وتأهيلهم وتقديم بعض المساعدات المالية لهم ، في حين أن الموزع ليس له أي مصلحة في أن يــُبقي الشركة المنتجة على اطلاع بحال الأسواق التي يعملون بها ، لذلك عندما تقرر الشركات المصدرة استخدام الموزعين فإنها تبتعد عن المستهلكين النهائيين والعملاء، وتفقد جزء كبير من تحكمها المباشر بعمليات التسويق والسوق في الدول الأجنبية التي تعمل بها.

* المستوردون

يقوم المستورد بصفته كرجل أعمال بالتعاقد على استيراد سلعة أو أكثر من المنتج تنتقل إليه ملكيتها بعد القيام بصفقة البيع و بالتالي يكون مسؤولاً بالكامل عن نقلها وتخزينها وتسعيرها وترويجها وبيعها لتجار التجزئة والجملة .

يشبه المستورد الموزع الذي سبق الحديث عنه في كثير من النقاط ،إذ يعتبر كذلك طريقة توزيع منخفضة المخاطرة و تفقد كذلك الشركة فيها السيطرة والتحكم بالقناة التوزيعية أكثر من الطريقة السابقة ،إذ أنه بعد إبرام عقد البيع مع المستورد ،يهتم هو بمعظم عمليات البيع والتسويق اللاحقة.

 يعتبر التعامل مع المستوردين طريقة جيدة للتوزيع تلجأ إليها الشركات الصغيرة والمتوسطة غالباً ، والمحدودة الإمكانات ، أو التي تكون في بداية تعاملها مع الأسواق الخارجية وينقصها الخبرة والمعلومات عن أحوال هذه الدول .

* السماسرة الخارجيون

وهم عبارة عن وسطاء بين المنتج المصدر والمستورد يساعدون على الربط بينهم وتقريب وجهات النظر بين الطرفين من أجل إبرام العقد لقاء عمولة يستحقها من أحد الأطراف أو من كليهما ، وينتهي عمله بمجرد عقد الصفقة بينهما .

* متاجر التجزئة والجملة

تقوم هذه المتاجر باستيراد احتياجاتها من السلع من مختلف الدول وتعمل على توزيعها من خلال متاجرها المنتشرة في العديد من المناطق الجغرافية داخل حدود بلادها وخارجها . تشبه هذه المتاجر عمل المستورد من حيث امتلاكها للبضاعة وتخزينها والتحكم بأسعارها وطرق تسويقها ،إلا أن المنتج عند تعامله مع هذه المتاجر مباشرةً يكون قد اختصر من طول القناة التوزيعية في البلد الأجنبي واقترب من المستهلك النهائي ، ويُتوقع أن يؤدي ذلك إلى تخفيض السعر الأخير المترتب على المستهلك ،إلا أن المنتج إذا كان يهدف إلى انتشار سلعته جغرافياً بشكل واسع ،فذلك يتطلب منه معرفة عدد كبير من هذه المتاجر في البلد الأجنبي . وإلا، فإن أسلوب الموزعين أو المستوردين هو الأسلوب الأنسب، لأنهم سيستخدمون شبكة علاقاتهم التوزيعية ويبيعونها هم لعدد كبير من متاجر الجملة والتجزئة.

* شركات التسويق المباشر

تستورد هذه الشركات السلع المختلفة لحسابها الخاص ، لبيعها في أسواقها المحلية من خلال الهاتف أو البريد . تنتشر مثل هذه الشركات عادةً في الدول المتقدمة وبدأ يمتد نشاطها إلى العديد من الدول النامية الغنية . وتقوم فكرة التسويق لدى هذه الشركات على إصدار كتالوكات دورية تبين طبيعة وخصائص وألوان السلع المعروضة توزع على المستهلكين المحتملين الذين يرسلون عن طريق البريد أو الهاتف أو الفاكس الطلبية التي يحتاجونها وتسدد قيمة الفاتورة عادة من خلال بطاقة الائتمان أو بموجب شيك مصرفي . ويتم استلام الطلبية أيضاً عن طريق البريد أو مندوب البيع المتنقل التابع للشركة . كما ويلاحظ في الفترة الأخيرة انتشار ظاهرة البيع عن طريق التلفاز من خلال عرض إحدى الشركات رسالة نموذجية عن بعض سلعها بواسطة قناة فضائية تلفزيونية تغطي عدة دول وتتلقى طلبات الشراء بواسطة الهاتف داخل كل دولة من هذه الدول

* الفرع الخاص للشركة المصدِّرة

بعض الشركات الإنتاجية الكبيرة تعمد إلى إنشاء فرع خاص بها يتولى عملية تسويق منتجاتها في الأسواق الخارجية . وهذا الأسلوب يتطلب في الحقيقة استثمارات مالية كبيرة ومباشرة وكفاءات بشرية خاصة لتمارس هذا النشاط الهام من أجل زيادة مبيعاتها في الأسواق المستهدفة وتحقيق التواصل المباشر مع المستهلكين والوكلاء في هذه الأسواق والتعرف عن قرب على متطلباتها والتغيرات التي تطرأ عليها واكتشاف احتياجاتها والعمل على إشباعها بعد التعرف على كافة الفرص التسويقية.

يمكن أن يتم إنشاء هذا الفرع الخاص باستخدام القدرات المالية للشركة وخبراتها في السوق الأجنبي ، أو بواسطة المشاركة مع شريك محلي أو أكثر خاصة في الحالات التي يكون فيها مخاطر سياسية محتملة من قبل حكومات الدول المضيفة ، وهذا يعتبر من أفضل أشكال التكامل مع الأسواق الخارجية المستهدفة . ويضم الفرع الخارجي في بعض الحالات منتجين مصدرين متعددين ومتخصصين في إنتاج وتسويق سلعة أو أكثر وينتمون إلى دولة واحدة . وتتقاسم الشركات المنتجة تكاليف إنشاء وتشغيل الفرع وتحقيق التواصل المشترك مع الوكلاء النوعيين.

إن طريقة الفرع الخاص في الدول الأجنبية تحقق للشركات درجة عالية جداً من التحكم والسيطرة بكامل عناصر مزيجها التسويقي في هذه الدول ،وتبعدها عن مشاكل تحكم الوسطاء التوزيعيين الخارجيين ، إلا أنها تحتاج لخبرات واسعة في هذه الأسواق، وتتطلب منها دراسات معمقة قبل الدخول المباشر ، وترتب عليها في نفس الوقت مخاطر استثمارية ومالية وسياسية.

**أخيراً** يمكن للشركة أن تختار طريقة أو أكثر من الطرق السابقة بحسب الظروف المحيطة بها وحسب إمكاناتها وحسب ظروف الدول التي تود دخول أسواقها ، إن تكوين مزيج أو توليفة من عدة أساليب توزيعية يساعد في الحد من سلبيات كل طريقة، وتحقيق انتشار أوسع في الأسواق الخارجية.

العوامل المؤثرة في اختيار القناة التوزيعية

في معظم أنحاء العالم تكون العلاقات في القناة طويلة الأمد وعادة عند اتخاذ القرار بشأن القناة التوزيعية الدولية المختارة يصبح من الصعب تغييرها ، واختيار القناة التي ستخدم الشركة الدولية بشكل جيد ينتج عن مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية.

العوامل الداخلية

رغم أن عوامل داخلية خاصة بالشركة متنوعة تؤثر في كل حالة من حالات اختيار القناة على حدة ، فإن أهم هذه العوامل هي :

1. **حجم الشركة** : الشركات المنتجة متفاوتة الحجم تتطلب قنوات تسويقية مختلفة ، فشركات من حجم سيرز أو آي بي إم لاتدخل الأسواق الأجنبية شيئاً فشيئاً، وإنما تطلب هذه الشركات الضخمة عادة قنوات توزيع قادرة على القيام بأحجم معقولة من الصفقات ، وبعض هذه الشركات الضخمة تفضل قنوات توزيع مباشرة مملوكة من قبلها ، أما الشركات الصغيرة فغالباً ما تستخدم قنوات التوزيع الغير مباشرة من خلال استخدام سلاسل طويلة من الوسطاء والسماسرة الموجودين مسبقاً
2. **الحاجة للرقابة على التوزيع**: إن حاجة الشركة للرقابة على التوزيع تنبع من ظروف مختلفة ، فالشركات التي تتمتع بصورة معينة على امتداد العالم من حيث أدائها في التوزيع تطلب عادة درجة مرتفعة من الرقابة . فشركة جوديفا للشوكولا على سبيل المثال تطلب درجة كافية من التحكم بقنواتها من أجل الحفاظ على جودة المنتج ومن أجل مرافقة خط منتجاتها بدرجة معينة من الترويج على امتداد مستويات التوزيع المختلفة . كما طلبت جوديفا أيضاً تقديم ضمانات بأن نقاط التوزيع ضمن الأسواق تحتل مواقع إستراتيجية، وتقوم أداء أعمالها بناء على إجراءات موضوعة مسبقاً ، كما أن شركة أي بي إم تطلب ضمانات بأن الوسطاء في القنوات التوزيعية يتعاملون ويبيعون منتجاتها بناءً على الإجراءات المقررة من قبلها، وتطوير السمعة الدولية والحفاظ عليها يتطلب بعض الرقابة على القناة التوزيعية ، فعدم كفاية التوزيع الخاص بشركة فيات في الولايات المتحدة والذي نجم عن انخفاض درجة رقابة فيات على القناة كان المسؤول عن عدم تسويق هذه السيارة في الولايات المتحدة بشكل كافي والانسحاب من هذه السوق في فترة لاحقة رغم أنها شهيرة في أوروبا إلى درجة كبيرة .
3. **الحاجة إلى وظائف خاصة** : قد تطلب الشركة الدولية أن يكون أداء بعض وظائف التوزيع الخاصة أداءً جيداً في بعض الأسواق العالمية . فعندما يقوم صانعو السيارات بفتح أسواق في الدول الأجنبية فإنهم يطلبون من شبكات التوزيع الخاصة بهم تقديم خدمات خاصة وكافية وهذه هو سبب قيام صانعي السيارات اليابانيين بدخول السوق الأمريكية إقليماً إثر إقليم بدءاً من الساحل الغربي . كما أن بعض الشركات المرتفعة التقنية كـ آي بي أم و زيروكس يمكن أن تؤدي أعمالها بشكل فعال في الأسواق العالمية عندما تقوم القنوات التوزيعية بأداء خدمات الإصلاح واستبدال قطع الغيار وعندما تكون لديها مخزونات كافية من الأجزاء الاحتياطية .
4. **خصائص المنتَج** : تكون خصائص بعض المنتجات ذات طبيعة حساسة مما يؤثر على اختيار القناة التوزيعية ،فبعض المنتجات تتطلب دخولاً سريعاً إلى السوق ، سلع الموضة (سلع ذات دورة حياتية قصيرة ) على سبيل المثال يجب أن تكون في منافذ البيع عند بداية المواسم الجديدة ، ومنتجات أخرى كالفواكه والخضار والأسماك هي منتجات قابلة للتلف وتتطلب معاملة خاصة في المناولة والتبريد كما تتطلب سريعاً إلى نقاط البيع . لذا فإن قِصر طول القناة التوزيعية المستخدمة يأتي مقدمة الاعتبارات التي يجب أن تراعيها الشركة عند تصميم القناة أو اختيارها .
5. **سرعة الدخول المرغوبة** : أحياناً يكون للشركات الدولية أسباب خاصة تدفعها لدخول أسواق معينة بسرعة كبيرة . فالشركات المستفيدة من التوحيد الاقتصادي الأوروبي عام 1992 ، استثمرت بشكل مبكر وأنفقت الكثير من المال والجهد بهدف وضع قنوات توزيع أوروبية بسرعة، وعندما تكون سرعة الدخول هامة جداً فهذا قد يؤدي إلى التأثير على اختيار القناة ، وقد تكون القنوات المتوفرة الآن مفيدة من حيث سرعة الدخول أكثر من قنوات أخرى هي في الحقيقة أكثر منها جاذبيةً.
6. **درجة التغلغل والانتشار المرغوبة** : تدخل بعض الشركات الأسواق الدولية بمجرد الحصول على طلب الطبقة العليا اقتصادياً في هذه الأسواق، بينما تدخل شركات أخرى للحصول على طلب الطبقات الشعبية، وتسعى للتغلغل بشكل أعمق وأوسع في السوق . ودرجة التغلغل المرغوبة تؤثر في تركيب القناة التي يجري البحث عنها ،ففي بعض أجزاء العالم يكون لبعض الوكلاء والموزعين بعض الوكلاء الفرعيين ، وللموزعين الفرعيين موزعين تابعين لهم ، ومن الشائع بالنسبة لهؤلاء الوكلاء والموزعين أن تكون لديهم أقاليم معينة ضمن بلدانهم يتمتعون بالحق الحصري فيها ، فعندما ترغب شركة متعددة الجنسيات في درجة عالية من التغلغل في سوق معينة فإن ذلك يجبرها على تضمين عدد كبير من العملاء والموزعين في قنواتها .وبشكل عام كلما كانت درجة الانتشار الجغرافي أكبر كلما كانت القنوات التوزيعية أطول ومكلفة أكثر وتحكم الشركة المنتجة بها أقل .

العوامل الخارجية

1. **المنافسة** : إن كثافة المنافسة تتفاوت في الأسواق الدولية المختلفة كما تتفاوت أيضاً بين العناصر المختلفة للقناة التسويقية، وإذا كانت المنافسة محتدمة في بعض الأسواق فإنه يكون من الضرورة بمكان أن تكون القناة قادرة على التنافس بقوة مع قنوات المنافسين ، فعندما دخل اليابانيون سوق السيارات الأمريكية قاموا بإنشاء شبكات من الموزعين والوكلاء القادرين تماماً على التنافس بشكل قوي من القنوات الخاصة بصانعي السيارات الأمريكية .

ويجب أيضاً عند تصميم القناة أو اختيارها أن تقوم الشركة بتقدير درجة المنافسة الموجودة بين تجار الجملة ووسطاء التسويق الآخرين والموزعين وتجار التجزئة ، حيث على الشركة أن تقرر أين ستقوم بتركيز قدراتها التنافسية : هل عليها أن تسعى للحصول على التفوق على المنافسين في جميع مستويات القناة أم أن عليها أن تركز على مستوى واحد أو أكثر من الموزعين المحددين.

1. **خصائص السوق** : تلعب الخصائص المميزة للسوق دوراً حاسماً في تشكيل قنوات التسويق في بعض البلدان ، فإذا كان على سبيل المثال السوق منتشراً جغرافياً وليس مركزاً فإن على القناة أن تستطيع تخديم هذا النوع من الأسواق ، حيث يجب أن تمتلك كلاً من النوعية والكمية الملائمة من الوسطاء التسويقيين والتي تفي بحاجة السوق وهناك خصائص أخرى للسوق يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار ،كحجم السوق الذي يتطلب شبكة واسعة لتخديمه، وحجم الفرصة التسويقية داخل السوق ،وهنالك أيضاً سيطرة شبكات تسويقية وتوزيعية معينة على السوق، كما في اليابان ، الأمر الذي يجبر أي شركة تود دخول السوق على التعامل مع هذه الشبكات القائمة .
2. **المحددات القانونية** : توجد في العديد من البلدان قيوداً على الملكية المباشرة للشركات الأجنبية وعلى تحويل الأموال وعلى الاستثمارات والتي تفرضها حكومات هذه البلدان ، الأمر الذي يجبر الشركات الدولية على استخدام الأنظمة الغير مباشرة التي تحتوي على عناصر محلية ، أو من خلال المشاريع المشتركة مع شركات محلية.
3. **التوافر :** إن وجود أو توافر أنواع معينة من مؤسسات التوزيع هو أمر آخر مؤثر . ففي العديد من الأسواق العالمية لم تجد شركتا آي بي أم و زيروكس أنواع مؤسسات التوزيع اللتين ترغبان بهما من أجل تأسيس قنواتها التوزيعية ، لذلك فقد قامت هاتان الشركتان بهذا التأسيس سوقاً بعد سوق وانطلاقاً من العدم . أما إذا توفرت مؤسسات محلية قادرة على العمل بكفاءة في القناة التسويقية التي يرغب المسوق الدولي بإنشائها فإنه يقوم عادة ً باستخدامها .

بنية الشبكة التوزيعية في بلد ما

إن بنية الشبكات التوزيعية في الدول تتأثر بشكل كبير بالمستوى الاقتصادي للبلد، وحجم أسواقه ، كلما كان الاقتصاد متطور أكثر والأسواق ناضجة وكبيرة كلما تعددت الشبكات التوزيعية وتعقدت وتطورت أكثر ، وتتأثر أيضاً القنوات بالبنية التحتية للتوزيع المادي . كما تؤثر عوامل أخرى فيها.. كالعادات والجغرافيا والنظم القانونية والسياسية والتشريعات التي تحدد عمل الشركات الدولية والمحلية في الدولة المعنية.

ففي اليابان - على سبيل المثال- و رغم مستوى التطور الاقتصادي المتقدم وارتفاع الدخل إلا أن نظام التوزيع الياباني محكوم إلى درجة بعيدة بالعادات .فتاجر التجزئة الياباني عادةً يعرف كل أو معظم زبائن المتجر لأن أجداد المالك قد تعاملوا مع أجداد الزبائن وعلى مدى أجيال، وبشكل مماثل فإن شبكات من الوسطاء لاتزال تمارس أعمالها مع بعضها منذ عدة عقود أو ربما أجيال ، ونتيجة ذلك هو نظام معقد يصعب على الآخرين اختراقه بواسطة قنوات قصيرة مباشرة، فمثلاً تمر سلعة الصابون في نظام التوزيع الياباني من خلال ثلاثة مستويات من تجار الجملة وموزع أيضاً قبل أن تصل إلى تاجر التجزئة ، أما الألبسة القطنية المستوردة فتمر من مصنع المنسوجات الأجنبي إلى شركة المتاجرة اليابانية التي تكون لها شبكة خاصة من الموزعين أو غير ذلك من الوسطاء المسؤولين عن إيصال هذه الألبسة إلى متجر التجزئة ، وحتى التجار الدوليين ذوي الخبرة يقولون بأنه من شبه المستحيل على الأجانب فهم القنوات التسويقية اليابانية دون وجود شركاء يابانيين .

وغالباً تتكون قنوات توزيع المنتجات الدولية من أعضاء من البلد الأم إضافةً إلى أعضاء من البلد الأجنبي، وهنالك عدد كبير جداً من الاحتمالات لتركيب هذه القناة.

**والشكل التالي يوضح بعض الاحتمالات الممكنة لقنوات التوزيع وأعضائها الأجانب والمحليين**

أعضاء القناة في البلد الأم

أعضاء القناة في البلد الأجنبي

مستخدم صناعي

تاجر جملة محلي

وكيل محلي

موزع محلي

مستورد

تاجر التجزئة

المستهلكين

إدارة قنوات التوزيع

إن لإدارة قنوات التوزيع أربع جوانب رئيسية هي : 1- إيجاد واختيار الأعضاء. 2-التنسيق . 3- الاتصال 4- تحسين الأداء

1- إيجاد واختيار الأعضاء : إن إيجاد أعضاء القناة المناسبين هو أمر هام ، ورغم أن إ]جاد الوسطاء التسويقيين المحتملين هو مشكلة في حد ذاتها فإن اختيار الوسطاء المناسبين لأهداف الشركة هو المشكلة الأكبر . ويجب على الشركة الدولية أن تحدد أولاً المعايير المستخدمة في اختيار وسطائها كأعضاء القناة ، وعليها أن تقوم بإعداد قائمة بالمرشحين المحتملين لعضوية القناة ،

والحصول على المعلومات يتم غالباً من المصادر: الفهارس التجارية ، المستشارين الأجانب والملحقين التجاريين ، غرف التجارة الأجنبية ، مصنعي المنتجات غير المنافسة ، اتحادات الوسطاء الآخرين ، منشورات الأعمال ، مستشاري الإدارة والناقلين الدوليين كشركات الطيران ، أو من خلال أبحاث منظمة تجري على شبكة الانترنت.

وعلى الرغم اختلاف المعايير التي تستخدم في اختيار الأعضاء بحسب الصناعة وحسب المنتج وحسب السوق إلا أن من أهم المعايير التي يتم قياسها وتقييمها عادةً هي :

***المركز المالي و أدائه*** : إن المركز المالي للمرشح هو إحدى أهم المعايير ونقطة انطلاق جيدة ، حيث أن القدرات المالية تدل على قدرة المرشح على إنجاز الكثير من الوظائف التسويقية الفردية مثل التوسع في التسهيلات الأئتمانية للعملاء والقدرة على تحمل المخاطر ،ومبيعات الجهة المرشحة لتكون عضو في قناة التوزيع أيضاً مؤشر آخر جيد . فما يقوم به الموزع حالياً يعطي مؤشراً حول كيفية أدائه إذا ما تم اختياره لتسويق سلعة الشركة المنتجة .

وكذلك التغطية السوقية الحالية للموزع يجب تحديدها واختبارها ، فحجم التغطية وعمقها وعدد القطاعات السوقية التي تغطى وكيفية خدمة الأسواق وخصائص القوة البيعية وعدد المكاتب البيعية هي مؤشرات كمية جيدة وفي نواحي معينة من العالم يجب على الشركة الدولية أن تتأكد من عدم وجود تداخل بين الموزعين في المناطق الجغرافية السوقية المحددة لهم .

***الاحتراف*** : إن شهرة الموزع يجب التأكد منها ، فهذا المعيار يعبر أكثر تجرداً حيث يأخذ القيمة من عدد من المتغيرات التي يجب أن تساعد الشركة على التنبؤ بفاعليته ، فالعملاء والموزعون والموردون والوكلاء التسهيليون والمنافسون وأعضاء آخرون في مجمع الأعمال يجب الاتصال بهم للحصول على معلومات عن سلوك المزمع المحتمل وسمعته وأخلاقياته

والجدول التالي يعتبر أداة جيدة تساعد في اختيار المرشح، من خلال أعلى مجموع يحصل عليه ،وبحسب معظم المتغيرات التي تأخذها عادة الشركات في عين الاعتبار عند التقييم ، ووزن كل متغير على حدة بالنسبة للشركة.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **المتغيرات و المعاييــــــــــــــــــر** | الوزن النسبي للمعيار ( أهمية المعيار بالنسبة للشركة)  | العلامة المعطاة للمرشح ( بحسب مدى امتلاكه للمعيار) | علامة المرشح مثقلة بأهمية المعيار بالنسبة للشركة |
| ملائمة أهداف المرشح لأهداف الشركة |  |  |  |
| حجم شركة المرشح |  |  |  |
| القوة الماليــــــــــة |  |  |  |
| الشهرة |  |  |  |
| التغطية السوقية |  |  |  |
| الخبرة |  |  |  |
| السمعة |  |  |  |
| تنظيم المبيعات  |  |  |  |
| التسهيلات المادية |  |  |  |
| الرغبة لحفظ المخزون |  |  |  |
| القدرة على تقديم خدمات ما بعد البيع |  |  |  |
| استخدام الترويج  |  |  |  |
| معدل أداء البيع |  |  |  |
| العلاقة مع الحكومة المحلية |  |  |  |
| الاتصالات |  |  |  |
| الاتجاه العام |  |  |  |
| المجموع الكلي |  |  |  |

2- التنسيق : من أجل الوصول إلى أداء فعال فإنه من الضروري تنسيق خطط وأنشطة أعضاء القناة وعلى الشركة أن تتأكد من أن خططها وأنشطتها الترويجية وقراراتها الإستراتيجية وتغييرات تحدثها في المنتَج تتضمن جميع الأعضاء في فريق القناة ، وبشكل مماثل فإن على كل وسيط تسويق في القناة أن يحافظ على انسجام أنشطته مع أنشطة الآخرين في القناة وعلى الوسطاء المنفردين ألا يقوموا بتصرفات تعيق أعمال الآخرين ، وتاجر تجزئة محدد على سبيل المثال يجب أن لا يقرر بدء نوع مختلف من الترويج بشكل لايتفق مع بقية تجار التجزئة الذين يتعاملون بنفس خط المنتجات ، فحملة كهذه إن لم تكن منسقة بمهارة قد تؤدي إلى عرقلة وإضعاف تأثير جهود تجار التجزئة الآخرين في نطاق عمل الشركة .

3- الاتصال : إن الاتصالات ضرورية للتنسيق ، في الواقع فإن التنسيق والاتصالات يسيران يداً بيد ، فإذا كان على أداء القناة التوزيعية أن يساهم في تشكيل معايير الشركة فإن على أعضاء هذه القناة أن يمشوا جنباً إلى جنب مع التقدم والمشاكل . والشركة يجب أن تقوم بإيصال خططها إلى جميع أعضاء القناة وتدفق المعلومات بين أعضاء القناة هو أمر هام جداً أيضاً،حيث يجب على كل عضو أن يقوم بتبليغ الآخرين عن التغيرات في السوق وعن الحركات التسويقية التي ثبتت جدواها ، ويجب على قائد القناة أن يتولى مسؤولية القيام بالدور الأبرز في الحفاظ على الاتصالات والتنسيق بين جميع أعضاء القناة .

4- تحسين الأداء : إن أكثر جوانب إدارة القناة التسويقية الدولية أهمية هو تحسين الأداء الكلي لها ، وبهدف تحسين هذا الأداء الكلي للقناة فلا بد من الانتباه إلى أبع مجالات وهي :

أولاً ***التدريب*** :مسؤولية الشركة تتضمن التدريب الملائم لجميع أعضاء القناة من المتعاملين والموزعين والوكلاء ، فالتدريب المناسب في مجالات تتعلق بخدمة مابعد البيع وصيانة وإصلاح المنتج ، والأنشطة الأخرى ذات العلاقة ، يلعب دوراً في إغناء وتعزيز الأداء الكلي للقناة.

ثانياً ***التحفيز*** : إن لمستوى التحفيز لأعضاء القناة تأثيراً مباشراً على الأداء الكلي للقناة والقيادة الفعالة لقائد القناة تساعد على تحفيز الأعضاء ، فقيادة القناة تأخذ أشكالاً من قبيل تصميم وتطبيق حملات إعلانية مشتركة ، وتنسيق جهود جميع أعضاء القناة، ومكافأة الوسطاء من خلال إعداد خطة جيدة للعمولات وتدفق الأرباح على طول القناة ، المكافآت النفسية من خلال تعزيز الانتماء عند أعضاء القناة وتعزيز الماركة وصورة الشركة والقناة معاً ،والترويج للوسطاء أيضاً.

ويزداد أهمية الترويج للوسطاء للأسباب التالية :

* يتمتع الوسطاء التسويقيون بقوة لا يستهان بها في دفع المنتج عبر القناة .
* قد تكون فعالية الإعلان محدودة جداً إذا كان توفر المنتج متقلباً .
* قد يكون ولاء المستهلك للمنتَج أو للماركة أمراً مشكوكاً فيه ، لذلك يكون الترويج الموجه لأعضاء القناة أمراً أساسياً.

ثالثاً ***المكافأة*** : إن تقديم مكافآت مالية ملائمة إلى أعضاء القناة يجل من المنطقي قيامهم بمستويات أداء عالية ، لذلك يجب أن تحدد مستويات عالية إلى درجة كافية لهوامش الربح والعمولات بهدف تحفيز الوسطاء لتحفيز رجال البيع التابعين لهم ليقوموا بجميع الخدمات المطلوبة، ويمكن أن يكون التحفيز من خلال التسامح في شروط الائتمان ، وتقديم معلومات كافية عن المنتج ، والمساعدات التقنية وبعض الخدمات.

رابعاً ***التقييم*** : بهدف تقييم أداء القناة بفاعلية فإن على الشركة أن تضع معايير محددة للإداء ،ومقارنة أدائها الفعلي مع ماتم انجازه خلال فترة معينة، وهذا التقييم يتطلب معرفة حصة عضو القناة من المبيعات وأرقام المبيعات الفعلية وبعض القياسات عن رضا الزبائن . وتقييم أعضاء القناة في الخارج يكون عادة ً أكثر مرونة مما هو في الأسواق المحلية بسبب الكثير من الاختلافات الثقافية، ويجب الانتباه إلا أن المعايير ليست بالضرورة أن تكون متشابهة ومتماثلة بل يجب أن تختلف باختلاف السوق وباختلاف الأعضاء ومواقعهم .

بعض التوجهات المتعلقة بقنوات التوزيع الفعالة

يمكن أن نلخص أهم التوجهات التي لها تحدد بمنحى بقنوات التوزيع بثلاث اتجاهات رئيسية:

* القناة الفعالة والقناة الغير فعالة: إن أساس التمييز بين القنوات التوزيعية الفعالة وتلك الغير فعالة هو فيما إذا كانت القناة تقوم بتوليد أنشطة تسويقية إضافية مفيدة بشكل طوعي ، وكانت تعكس الائتلاف والتعاون بين أعضائها . إن معظم القنوات التوزيعية في الولايات المتحدة الأمريكية هي ذات توجه فعال وتؤدي مهامها بشكل متآزر ، فالأعضاء المفردين في القناة يقومون بالمبادرة في صنع التغيير الذي يظهر على الأداء الكلي للقناة .

أما في باقي أنحاء العالم فمعظم قنوات التسويقية هي ذات توجه غير فعال وفق هذا المعيار المطروح ، فهذه القنوات تؤدي مهامها التي يتوجب عليها باستمرار القيام بها ولا تقوم بأداء أي ممارسة إضافية . فهي قنوات تقليدية قام أعضاؤها بأداء مهامهم المعتادة بنفس الطريقة على مر الأجيال ، ومعظم تجار التجزئة اليابانيين الصغار والموردين الذين يمدونهم بالبضائع ينتمون إلى هذه الفئة .

* القناة الديناميكية والقناة الساكنة: إن القناة التسويقية الديناميكية هي القناة التي تتغير باستمرار لتعكس تغير الظروف المحيط بها ، متكيفة ً بذلك مع تغير هذه الظروف. وفي كثير من الحالات الطبيعية تبرز الحاجة إلى نماذج جديدة من القنوات وأنماط جديدة من الوسطاء للعب أدواراً جديدة ومتفاوتة في عملية التوزيع ، لتلائم التغيرات الاقتصادية السريعة التي تحدث في الفضاء الدولي .

شركة **كامبل اليابانية** كانت تعاني من أوقات عصيبة مع الموزعين المحليين ، الذين يقومون بتوزيع منتجاتها الغذائية المستوردة ، حيث لم يتم دفع المنتجات من قبل الموزعين كما لم يتم افتتاح منافذ بيع جديدة إضافة ً إلى ارتفاع نسبة الأرباح التي يريدون الحصول عليها . لذلك قررت الشركة تجاوز القنوات التسويقية التقليدية وتفاوضت مع شركة 7-11

سيفن إليفن اليابانية بهدف أن تقوم الأخيرة بتخزين هذه المنتجات الغذائية في متاجرها المؤلفة من 3300 متجراً .

وعن طريق قيام شركة كامبل هذه بالاستيراد بشكل مباشر والتسليم مباشرةً إلى أحد مزودي 7-11 من تجار الجملة فقد استطاعت إيصال هذه المنتجات إلى نسبة أكبر بكثير من المستهلكين اليابانيين مما كان ممكناً في وقت سابق .

* قرارات المنتِج المبنية على أساس السوق والقرارات المبنية على أساس القناة : إن قرارات الشركة التوزيعية الصحيحة المبنية على أسس علمية ومنطقية يجب أن يتم اتخاذها بناءً على طبيعة السوق واحتياجات المستهلكين في هذا السوق ، وعلى أساس طبيعة المنتج ،ويجب أن يتم تصميم القناة على طولها تحت هذا الاعتبار قدر الإمكان، فقنوات التوزيع الأمريكية تتميز بأنها تتمتع بفاعلية كبيرة نتيجة تحقق هذه الصفة فيها ، عكس الكثير من قنوات التوزيع التقليدية المنتشرة في الدول النامية وحتى في اليابان، والتي يتحكم فيها مجموعة من الوسطاء من ذوي القوة والنفوذ بالمنتجات التي سيتم توزيعها،وبصفاتها وبأوقات توزيعها وأسعارها ، فارضين بذلك على الشركات المنتجة قرارات التوزيع التي تناسب تكوين القناة وليست تلك التي تناسب احتياجات جمهور الزبائن والعملاء النهائيين.

**بالنتيجة يمكن القول أن القنوات التوزيعية تزداد فاعليتها وكفاءتها كلما ازدادت مرونة ًوتكيفاً مع الظروف ، وكلماً كان أعضاؤها أكثر تكاملاً وتآزراً ،وإذا كان تصميم القناة كلها مبنياً على احتياجات السوق** .

تطوير إدارة التوزيع الدولي

إن قنوات التسويق الدولية هي موجودات إستراتيجية وأساسية للنجاح في الأسواق الدولية ،حيث أن القنوات الفعالة تقوم بتغطية السوق تغطية فعالة ومنخفضة التكاليف ، كما يمكن أن تعمل كأساس لإطلاق المنتجات الجديدة .

يقترح اثنين من الخبراء ( كينيث هاردي وآلان ماغراث) نظاماً من 10 نقاط لتحسين وتطوير إدارة قناة التوزيع الدولية :

1. وضع أهداف تسويقية محددة من قبل الشركة وإعلام جميع أعضاء القناة بها . حيث يجب على الشركة الدولية بغية ضمان التعاون الكامل من قبل أعضاء القناة أن تخبر عن رؤيتها التسويقية بشكل واضح باستمرار من خلال الكلام ومن خلال أدائها الفعلي . على سبيل المثال قامت شركة آي بي أم بإنشاء نظام توزيع غير مباشر لأجهزة الكومبيوتر الشخصي التي تقوم بتصنيعها ،لذلك فقد قام المدراء في الشركة باختيار الباعة بشكل متقن بحيث يقومون بتخديم مستهلكين نهائيين مختلفين ،ومن خلال هذه العملية فقد قامت الشركة بالاتصال مع هؤلاء الباعة وبرقابة أدائهم عن كثب.
2. استناد ترتيبات القناة وسياساتها على تحليل معمق للسوق . وهذا التحليل يعطي مؤشرات على التسويات الرئيسية في نظام التوزيع ، مثلاً قررت كوكا كولا أن تركز على نطاق التغطية السوقية في تركيا لأنها أرادت توزيعاً مكثفاً في تلك السوق ، بينما اعتبرت أن التكلفة هي أكثر العوامل أهمية في الهند لأن نظام التوزيع هناك سيكون انتقائيا منذ البداية وفي معظم الأسواق تتم تسوية بين التغطية والتكلفة .
3. تقرير توزيع المهام بين الوسطاء في القناة في في القناة ، حيث يجب على المنتج أن يفصل المهام التوزيعية الخاصة به عن تلك التي يرغب أو يجب أن يقوم بمشاركتها مع أعضاء القناة وبذلك تكون مهمة التوزيع التي يقوم بها كل عضو في القناة التسويقية واضحة تماماً ، فنجاح شركة بينيتون في الولايات المتحدة كان إلى درجة بيرة ناجماً عن حقيقة أن منافذ بيع التجزئة التابعة لها كانت تخبر مركز التوزيع بحاجاتها من المخزون بسرعة . وهذا أدى حسب تقدير الخبراء إلأى أن متاجر بينيتون كانت تتلقى السلع التي تطلبها أسرع بنحو أسبوعين من منافسيها الرئيسيين كــ ذا ليميتيد و ذا جاب.
4. فهم وجهة نظر أعضاء القناة ، فالشركات كليفي شتراوس وهجر اباريل وآؤو شيرت تعمل عن قرب مع بائعي التجزئة والموزعين ، فهي تهدف إلى فهم حاجات أعضاء القناة بهدف تطوير نظم إدارة المخزون ومعالجة الطلبات التي تربط تجارة التجزئة بالمصنعين.
5. اختبار التوازن في القوة بين أعضاء القناة ، حيث يميل توازن القوة ضمن القناة لاختلال مع الزمن ، حيث قد ينسحب المنتج سامحاً بانتقال مقدار كبير من القوة إلى أيدي أعضاء آخرين في القناة على حساب باقي الأعضاء ، وينتج عن هذه الحالة عادة ً قناة غير كفوءة بمشاكل معقدة على صعيد الولاء والمعنويات .
6. التأكد من أن هوامش الربح وبقية المحفزات المقدمة لجميع أعضاء القناة هي متكافئة ومتناسبة مع ما يقدمه كل عضو للقناة ، فعلى سبيل المثال إذا كانت التكلفة التي يتحملها البائع والناجمة عن حمل مخزون المنتج وعرضه وترويجه وتحويله إلى تشكيلات وبيعه وتسليمه والتعامل به تصل إلى 25 % من سعر المبيع ، فإن إعطاء البائع 20 كهامش ربح لن يكون أمراً كافياً . لأن ذلك سيدفعه إلى التوفير من خلال تقديم خدمات ذات جودة منخفضة أو زيادة غير مرخص بها في الأسعار وغير ذلك من الخطوات التي لا تصب في مصلحة المنتج.
7. التنبؤ بالنزعات ضمن القنوات ، وخاصةً عندما تكون هناك منافذ تجزئة عديدة والعديد من الموزعين فإنه من المتوقع نشوء نزاعات ، حيث تنشأ النزاعات على سبيل المثال إذا كانت معاملة الموزعين في سوق ما مختلفة عن معاملة موزعي سوق أخرى ، أو إذا سعى بعض الباعة في القناة للحصول على امتيازات إضافية من المنتج وحصلوا عليها .

وهنالك العديد من الطرق لتهدئة النزاعات تتضمن : وضع خطط جديدة من أجل التوزيع الإجمالي حسب ما تطور من الظروف واستخدام ماركات متعددة أو وحدات متطابقة نسبياً بحيث لا يتنافس الباعة فيما بينهم ، تقسيم الأسواق بين الباعة ، توضيح سياسات البيع ، التفاوض على القضايا الإقليمية ، ومكافأة بعض الباعة بأن يصبحوا موزعين رئيسيين.

1. مساعدة ممثلي المبيعات على تطوير مهاراتهم في العمل مع أعضاء القناة ، فممثلي المبيعات للشركة والذين يقومون بالاتصال بالباعة يجب أن يعرفوا كيفية التواصل، وهذه المعرفة هامة بدرجة أكبر عندما يكون ممثلو المبيعات مغتربين أمريكيين ويقومون بالاتصال بالباعة والموزعين في الخارج . ولا تقتصر حاجتهم على معرفة خطوط المنتجات بشكل كامل بل تمتد إلى ضرورة حصولهم على درجة عالية من الانسجام مع الثقافات الأخرى ، وبكلام آخر فإن عليهم أن يفهموا ثقافة الباعة بهدف فهم مواقفهم وسلوكهم.
2. الرقابة على القنوات بهدف التأكد من فاعليتها ،فشركة بيبسي على سبيل المثال لم تستطع أن تعتمد كلياً على القنوات التسويقية التقليدية ، حيث وجدت الشركة أن إستراتيجية الاعتماد على محلات البقالة ومحلات الاستقراب كمنافذ أساسية للتوزيع يمكن أن تستبدل بإستراتيجية أفضل هي التركيز على التوزيع من خلال محلات الأطعمة السريعة كتاكوبيل وبيتزا هَت وكينتاكي . وتخطط بيبسي لاستخدام منهجية مماثلة بهدف توسيع وجودها في الأسواق الدولية ، وتعديل الإستراتيجية يتطلب رقابة مستمرة وحذرة ضمن القناة للأنشطة فيها.
3. معاملة القنوات التسويقية كموجودات إستراتيجية ، حيث يجب أن تتم إدارة القنوات التسويقية كما تتم إدارة النظم الكاملة بهدف تعظيم الربحية ، وتزداد أهمية هذه الإدارة في القنوات التسويقية الدولية التي تكون فيها الوظائف والمشاكل والإمكانات والمواقف والقيم التي تكون لدى الباعة مختلفة عن تلك التي تكون لدى الشركة الأم .

النهــــــــــــــاية

تمت في 24-3-2010

المراجـــــــــــــــــع :

* التسويق الدولي / د.غياث ترجمان / دمشق /2001/ دار الرضا.
* التسويق الدولي / د.علي الخضر ، غياث ترجمان/ دمشق / 2006/ منشورات جامعة دمشق.
* التسويق الدولي /د.هاني الضمور دمشق / 1994 / مؤسسة وائل.
* التسويق الدولي /د.عبد السلام القحف/الإسكندرية/ 2002/ الدار الجامعية.
* **EXPORT COMPLIANCE & FOREIGN DISTRIBUTION INTERMEDIARIES /Daniel Mark Ogden/International Trade Consultant**
* [**www.bygalicia.eu**](http://www.bygalicia.eu) **/ Distribution channels /2010-03-23 11:37**