

تشخيص واقع التسويق والمبيعات الرشيقين في المنظمات الانتاجية دراسة حالة في شركة كوكا كولا المحدودة – أربيل

أ. د. درمان سليمان صادق
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة دهوك العراق

م.م. ألفن ناظر الداود
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة دهوك العراق

ملخص

يسعى هذا البحث إلى قياس مدى اعتماد المنظمات الصناعية 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 الباحثان على أسلوب قائمة الفحص بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات. وقد افترزت 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.

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

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 its marketing performance, and eliminate the waste in the marketing processes.

مقدمة

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 الاساليب المعاصرة التي يمكن ان تحقق للمنظمات هذه الغايات ، إذ تكمن الفكرة الأساسية من وراء هذا الاسلوب 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.

١- منهجية البحث: تطلب التمهيدي للإطار النظري والميداني عرض المنهجية التي اعتمد عليها الباحثان، والإشارة إلى الأساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها

١-١: 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 المبتصوراً عن ماهية المبحوثة تسويق والمبيعات الرشيقين واهميته في ميدان العمل؟

- ماهي أبعاد التسويق والمبيعات الرشيقين المعتمدة في الشركة المبحوثة؟

٢-١: أهمية البحث: تظهر أهمية البحث من حيث أهمية موضوع التسويق والمبيعات الرشيقين كونه موضوع مهم جداً للباحثين الاكاديمين، وفضلاً عن ذلك أهمية البحث ميدانياً اذا يتم التعرف على مدى قدرة المنظمات والمسؤولين عنها في امتلاكهم لهذا المفهوم الحديث وكيفية الاستفادة منه مستقبلاً.

٣-١: أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى تحقيق الآتي:

-تشخيص مدى اعتماد المنظمة المبحوثة التسويق والمبيعات الرشيقين

-التعرف ميدانياً على كيفية تجسيد هذا المفهوم في الواقع.

٤-١: فرضية البحث: تتمثل فرضية البحث بكون الشركة المبحوثة تهم باعتماد التسويق والمبيعات الرشيقين. وتتفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية وكالاتي:

- تهم الشركة المبحوثة بقيمة مبيعاتها.

- تهم الشركة المبحوثة بمشاركة الزبون في صنع القرارات التسويقية.

- تهم 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.

٥-١: 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 الباحثان على الأساليب الآتية:

أ- الإطار النظري: بغية تغطية الجانب النظري للبحث فقد اعتمد الباحثان 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 الباحثان 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.

٦-١: حدود الدراسة: يمكن تقسيم حدود الدراسة إلى حدود زمانية ومكانية:

- الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة للفترة بين (٢٠١٣/١/٢) ولغاية (٢٠١٣/٨/٢٧).

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

٧-١: أساليب التحليل الإحصائي: استناداً إلى توجهات وأهداف البحث ومضمون فرضيته استعان الباحثان ببعض من الأدوات الإحصائية وكالاتي:

١-٧-١: استخدام مدرج ليكرت الثلاثي لتحديد وزن اعتماد ابعاد التسويق والمبيعات الرشيقين وكالاتي:

- نعم: ثلاثة درجات

- إلى حد ما: درجتان

- كلا: درجة واحدة

١-٧-٢: حساب الوسط الحسابي المرجح: للتعرف على درجة اعتماد ابعاد التسويق والمبيعات الرشيقين، وتم استخراجها كالآتي:

$$\frac{\text{مجموع الاوزان} * \text{تكرارها}}{\text{مجموع التكرارات}} = \text{الوسط الحسابي المرجح}$$

١-٧-٣: النسبة المئوية للتأثير: للتعرف على النسبة المئوية لاعتماد كل بعد من أبعاد التسويق والمبيعات الرشيقين، وتم استخراجها كالآتي:

الوسط الحسابي المرجح

النسبة المئوية

٣

٢- التسويق والمبيعات الرشيقين (اطار نظري)

٢-١: 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)، ورأس المال، بعبارة أخرى تحقيق اكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام اقل ما يمكن من المدخلات(النعمة، ٢٠٠٦: ٢٤). وتعرف الرشاقة بأنها فلسفة تسعى إلى حذف الهدر من أوجه نشاطات إنتاج شركة معينة: العلاقات العامة، المبيعات، التكنولوجيا، وإدارة المواد والمخزون (الملكي، ٢٠٠٩: ٤).

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 بأنه منهجية استراتيجية لتبسيط واثمنة 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 بأنهما 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>). وهناك ثلاثة مبادئ اساسية التي يجب اعتمادها عند تطبيق وظيفة التسويق والمبيعات الرشيقين وهي كالآتي: (Jerry, 2013: 1)

١. 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.

٢. ان تجنب تطبيق مفاهيم الرشاقة يخلق فجوات بين اعمال المنظمة والتي يمكن استغلالها من قبل المنافسين. فاذا كان هناك خللاً أثناء تقديم المنتجات، فان عملية خدمة الزبون او مدخل المبيعات سيقود الى ادراك شعوري او لاشعوري للزبائن بأنه لايقدم لهم اعلى قيمة ممكنة، هذه الفجوة ستؤدي الى ان تكون المنظمة عرضة للهجوم التنافسي.

٣. 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.

٢-٢: خطوات التسويق والمبيعات الرشيقين

تتمثل خطوات التسويق الرشيق والمبيعات الرشيقين بالآتي: (<http://business901.com/lean>)

١. ايجاد خارطة لتدفق القيمة بالاعتماد على التدفق التسويقي الخاص بالمنظمة.
٢. تحليل كل عملية وطرح الاسئلة الآتية إلى أن يتم استبعاد كل الهدر من العملية:
 - أ. لماذا نقوم بهذه العملية؟
 - ب. ما هي القيمة\ الغرض الذي يساعد على خدمة الزبون؟
 - ت. كيف يمكننا استبعاد كل الهدر من العملية؟
٣. تحديد القيود على تدفق التسويق:

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

٢-٣: التسويق والمبيعات الرشيقين:

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

١. 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 بأن الحصول على أعمال جديدة ونمو المنظمة يعد أمراً حيوياً لفهم ما الذي يساعد على خلق قيمة لربائنها، ولاستخدام 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 زبائنهم، أو تريد من العوائد المتحققة من زبائنهم.

- 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 يريدونها، وبالكيفية التي يريدونها، وحيثما يريدونها، 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 فأثماً 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 فإنه بعد ان يتم ادخالها إلى السوق يمكن ان يتم تسعيرها بالاعتماد على القيمة، والتسعير المستند على القيمة يزداد بشكل تدريجي.

٢. 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 المستندين على القيمة يعدان مهمان بشكل كبير لمشاركة الزبون لان الشراكة تعتمد على الاحترام المتبادل والمنفعة المشتركة.

٣. 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.

٤. **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 أخرى 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، و، أو العوائل المنتجة.

٥. **إدارة الطلب:** فرق التسويق والمبيعات في المنظمات الرشيقة 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 الأجل.

٦. **الكلفة المستهدفة:** إحدى أهم أدوات إدارة التكاليف الحديثة التي تعمل على تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة وتوليد الأرباح التي ترغب المنظمة بها وذلك عن طريق تخفيض تكاليف الإنتاج مع المحافظة على الجودة، ومعرفة بنجاح سوق المنتج والخدمة قبل تقديمه وذلك لتحقيق الأهداف والأغراض الاستراتيجية للمنظمة (أبو عودة، ٢٠١٠: ٢٤). وتتمثل أهم ميزة لتبني الكلفة المستهدفة في أنها تخصص أثناء مرحلة التخطيط وتصميم المنتج وبذلك يمكن أن يكون لها تأثيراً كبيراً على تحديد مستوى التكاليف المتعهد بها. ويعمل فريق التصميم على إيجاد تصميمات تكون تكلفتها المقدرة 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، ٢٠٠٨: ٢٦).

إن الهدف من الكلف المستهدفة هو إحداث التغيير والتحسين في المنظمات الرشيقة 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 إشباع حاجات المنظمة المتمثلة بالربحية، والتدفق النقدي، وتحقيق أهداف المنظمة الطويلة والقصيرة الأجل. وتتضمن عملية استهداف الكلفة أربعة خطوات رئيسية:

أ. فهم حاجات الزبون.

ب. قياس حاجات الزبون.

ت. احتساب الكلفة المستهدفة.

ث. الوصول إلى الكلفة المستهدفة من خلال التحسين المستمر.

٧. كايزن - التحسين المستمر: يستند التحسين المستمر كفلسفة على السعي الدائم نحو الأفضل (البرواري وبن سفاع، ٢٠٠٨: ٥) 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 لأفضل 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 (TQM, ISO, Six Sigma, CMM, Lean) (جواد، د.ت: ١).

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.

٣- الجانب العملي: يتضمن الجانب العملي الآتي:

٣-١: ونبذة عن شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل

- اسم الشركة: شركة (كوكا كولا) لأنتاج 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 (٣٢٠) عامل مقسمين على الأقسام المختلفة .
- رأس مال الشركة: رأس مال الشركة تقدر بـ (٣٦٠٠٠٠٠٠) دولاراً أمريكياً، والشركة معفاة من الرسوم الضريبية كافة، ولمدة عشر سنوات وفق القانون رقم (٤) لسنة ٢٠٠٦ الصادرة من هيئة الاستثمار في الأقليم بهدف الاستثمارات الأجنبية إلى داخل اقليم كردستان العراق.
- طاقة الشركة: الطاقة السنوية للشركة تقدر بـ (٢٤٠٠٠٠٠٠) مليون قطعة (سيت) من المنتجات بأنواعها المختلفة.
- منتجات الشركة: يشير الجدول (١) الى المنتجات التي تنتجها الشركة

الجدول (١) المنتجات التي تنتجها الشركة

المنتج	ح و ش ل							
	٢٠٢٥	١٠٥	٠٠٥	٣٣٠ مل	٣٣٠ مل	٣٣٠ مل	٢٥٠	٢٥٠
	لتر عبوة	لتر عبوة	لتر عبوة	قنينة	زجاج	قنينة	مل	مل قنينة
١. كوكا كولا	✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓
٢. كولا لايت	-	-	-	-	-	✓	-	✓
٣. فانتا/برنقا ل	✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓
٤. فانتا/نفاح	✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓
٥. ستروبري	✓	✓	-	-	-	✓	-	✓
٦. سبرايت	✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓
٧. كاي شربت	-	✓	-	✓	-	✓	-	-
٨. المياه	-	-	✓	-	-	-	-	-

المصدر : غفوري، أرسلان قرني محمد أمين، (٢٠١١)، تحليل ربحية الزبون باستعمال 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 ٧٧.

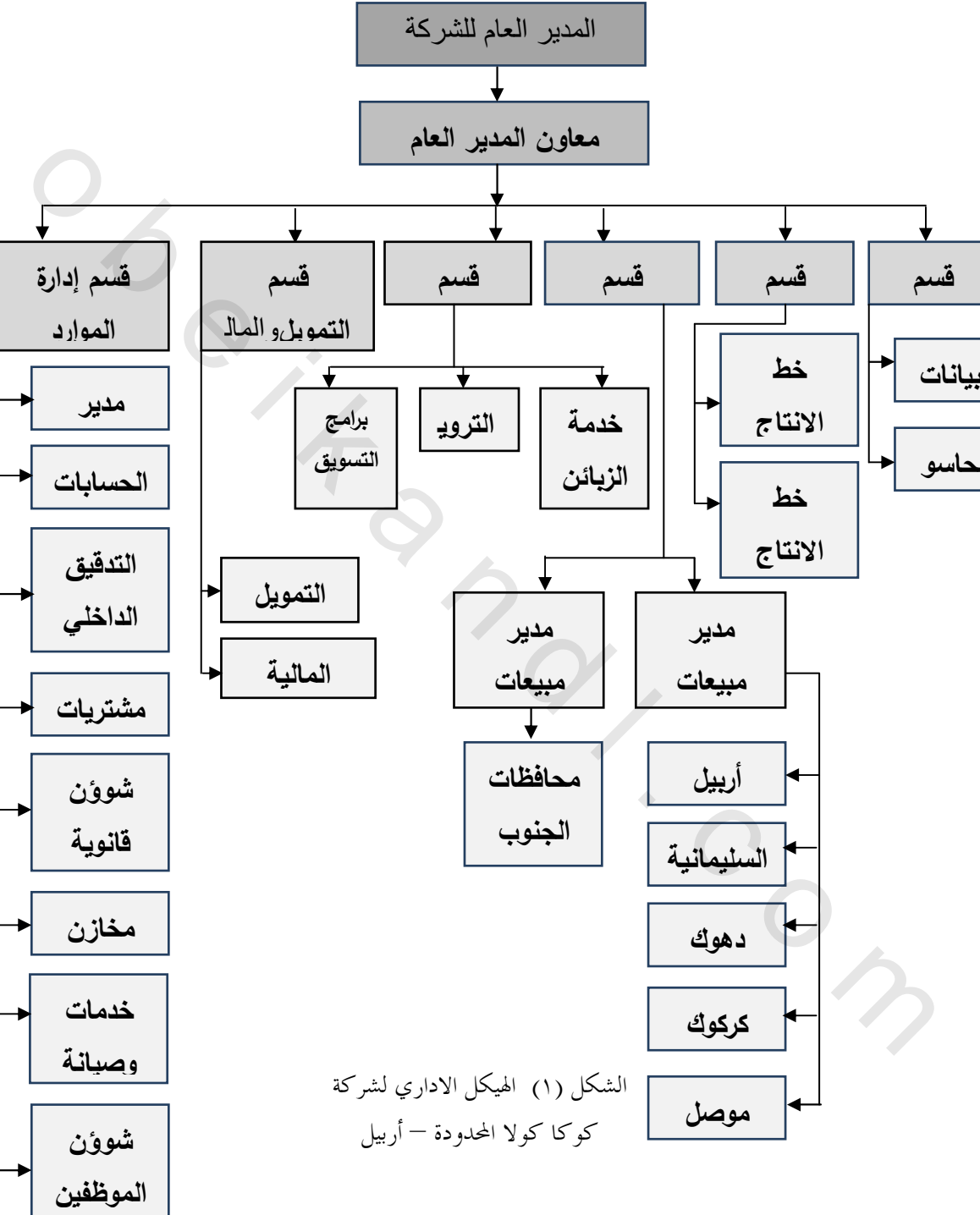
- **زبائن الشركة:** تقوم الشركة بتوزيع منتجاتها في كافة المحافظات العراقية بشكل عام ومحافظات الإقليم بشكل خاص، و تعامل عدد كبير من الزبائن مع الشركة تمتد معظم مساحة العراق، حيث تتكون من محلات ومتاجر بيع الجملة، السوبر ماركييتات، النوادي، المخازن، المطاعم، الفنادق، المستشفيات، الجامعات وغيرها.

- **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 (١) الهيكل الإداري لشركة كوكا كولا المحدودة بأربيل



الشكل (١) الهيكل الإداري لشركة كوكا كولا المحدودة – أربيل

المصدر : غفوري، أرسلان قرني محمد أمين، (٢٠١١)، تحليل ربحية الزبون باستعمال 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 ٧٨.

٣-٢: تشخيص أبعاد التسويق والمبيعات الرشيقين في الشركة المبحوثة: استخدم الباحثان اسلوب دراسة الحالة لتشخيص أبعاد التسويق والمبيعات الرشيقين في الشركة المبحوثة التي يمكن من خلالها جعل تسويق الشركة تسويقاً رشيقاً، وتمثلت هذه الابعاد بالاتي:

١. قيمة المبيعات: يعرض الجدول (٢) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بقيمة المبيعات في شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل، وتبين النتائج التي توصلها اليها البحث بان النسبة المئوية لقيمة المبيعات (٨٩%) وذلك يدل على وجود مستوى مرتفع من مساهمة قيمة المبيعات لجعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقين، مع وجود نسبة فجوة تعادل (١١%). وبلغ الوسط الحسابي (٢٠٦٧)، وهذا يؤكد على تحقيق الفرضية الفرعية الأولى الجدول (٢) قيمة المبيعات

ت	العبارات	نعم	الى حد ما	كلا
١.	تسعى منظمتنا الى تقديم منتجات متفوقة قياساً بالمنافسين	*		
١.	تعد المنتجات المقدمة من قبل منظمتنا فريدة من نوعها	*		
٢.	منتجات منظمتنا تقلل من الكلف التي تتحملها المنظمة اثناء تعاملها مع زبائنها.			
٣.	تعمل منظمتنا على تقديم حلول كاملة للمشاكل المتعلقة بزبائنها.		*	
٤.	تقدم منظمتنا لزبائنها المنتجات التي يريدونها	*		
٥.	تقدم منظمتنا منتجاتها في الوقت الذي يريده الزبائن	*		
٦.	تقدم منظمتنا منتجاتها باسعار مناسبة		*	
	الاوزان	٣	٢	١
	التكرارات	٤	٢	٠
	الوسط الحسابي المرجح	٢٠٦٧		
	النسبة المئوية لدرجة المطابقة	%٨٩		

ويبين الجدول (٢) ايضاً 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 (٢) إلى ان الشركة تعمل الى حد ما على تقديم حلول كاملة للمشاكل المتعلقة بزبائنهم، وعلى تقديم منتجاتها بأسعار مناسبة.

٢. مشاركة الزبون: يعرض الجدول (٣) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بمشاركة الزبون في شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل، وتبين النتائج التي توصلها اليها البحث بان النسبة المئوية لمشاركة الزبون كانت (٨٩%) وذلك يدل على وجود مستوى مرتفع من مساهمة مشاركة الزبون لجعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقين، مع وجود نسبة فجوة تعادل (١١%). وبلغ الوسط الحسابي (٢.٦٧)، وهذا يؤكد على تحقيق الفرضية الفرعية الثانية.

ويبين الجدول (٣) ايضاً ان تعامل شركة كوكا المحدودة - اربيل مع زبائنهم باحترام يساعد على الاحتفاظ بهم، كما تعمل على تحقيق منافع مشتركة لها ولزبائنهم. ويشير الجدول (٣) إلى ان الشركة تهدف الى حد ما إلى اقامة علاقات شراكة مع زبائنهم وتحافظ عليها لعدة سنوات.

الجدول (٣) مشاركة الزبون

ت	العبارات	نعم	الى حد ما	كلا
٧.	تهدف منظمتنا إلى اقامة علاقات شراكة مع زبائنهم وتحافظ عليها لعدة سنوات.		*	
٨.	يساعد تعامل منظمتنا مع زبائنهم باحترام على الاحتفاظ بزبائنهم.	*		
٩.	تعمل المنظمة على تحقيق منافع مشتركة لها ولزبائنهم.	*		
	الاوزان التكرارات الوسط الحسابي المرجح النسبة المئوية لدرجة المطابقة	٣ ٢ ٢.٦٧ ٨٩%	٢ ١	١ ٠

٣. التكامل بين المبيعات والقيمة المتدفقة في المنظمة: يعرض الجدول (٤) 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 (٧٥%) 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 (٢٥%). وبلغ الوسط الحسابي (٢٠٢٥)، وهذا يؤكد على تحقيق الفرضية الفرعية الثالثة.

ويبين الجدول (٤) 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 (٤) 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 (٤) التكامل بين المبيعات والقيمة المتدفقة في المنظمة

ت	العبارات	نعم	الى حد ما	كلا
١٠.	تعمل منظمتنا على تشكيل فرق تساعد على تحديد حاجات الزبائن	*		
١١.	تعمل فرق تدفق القيمة في منظمتنا على استغلال معظم فرص المبيعات الهامة.		*	
١٢.	تعمل فرق تدفق القيمة على الاستجابة بشكل اسرع للزبائن.	*		
١٣.	تشارك فرق تدفق القيمة في صنع القرارات الاستراتيجية			*
	الاوزان	٣	٢	١
	التكرارات	٢	١	١
	الوسط الحسابي المرجح	٢٠٢٥		
	النسبة المئوية لدرجة المطابقة	٧٥%		

٤. فرق المبيعات: يعرض الجدول (٥) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بفرق المبيعات في شركة كوكا كولا المحدودة - أبريل، وتبين النتائج التي توصلها إليها البحث بأن النسبة المئوية لمشاركة الزبون كانت (٩٢%) وذلك يدل على وجود مستوى عالٍ من مساهمة فرق المبيعات لجعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقين، مع وجود نسبة فجوة تعادل (١٢%). وبلغ الوسط الحسابي (٢٠٧٥)، وهذا يؤكد على تحقيق الفرضية الفرعية الرابعة.

وبين الجدول (٥) أيضاً أن شركة كوكا المحدودة - أبريل تشجع العمل الفرقي، ويعمل فريق المبيعات على ادخال التحسينات اللازمة على المنتجات، بالإضافة إلى المساعدة في حل المشاكل المتعلقة بالزبائن. ويشير الجدول (٥) إلى أن الشركة تعمل إلى حد ما على مكافأة فريق المبيعات بقدر المساهمة التي يقدمها في عملية زيادة المبيعات.

الجدول (٥) فرق المبيعات

ت	العبارات	نعم	إلى حد ما	كلا
١٤.	تشجع منظمتنا على تشجيع العمل الفرقي	*		
١٥.	يعمل فريق المبيعات على ادخال التحسينات اللازمة على المنتجات	*		
١٦.	يساعد فريق المبيعات على حل المشاكل المتعلقة بالزبائن	*		
١٧.	يتم مكافأة فريق المبيعات بقدر المساهمة التي يقدمها في عملية زيادة المبيعات		*	
	الأوزان	٣	٢	١
	التكرارات	٣	١	٠
	الوسط الحسابي المرجح	٢٠٧٥		
	النسبة المئوية لدرجة المطابقة	٩٢%		

٥. إدارة الطلب: يعرض الجدول (٦) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بإدارة الطلب في شركة كوكا كولا المحدودة - أبريل، وتبين النتائج التي توصلها إليها البحث بأن النسبة المئوية

لمشاركة الزبون كانت (٧٨%) وذلك يدل على وجود مستوى جيد من مساهمة إدارة الطلب لجعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقين، مع وجود نسبة فجوة تعادل (٢٢%). وبلغ الوسط الحسابي (٢.٣٣)، وهذا يؤكد على تحقيق الفرضية الفرعية الخامسة.

ويبين الجدول (٦) ايضاً ان شركة كوكا المحدودة - اربيل تقدم الخصومات التي تساعد على زيادة الطلب على منتجاتها. ويشير الجدول (٦) إلى ان الشركة تساعد الى حد ما فرق التسويق والمبيعات على صنع القرارات طويلة وقصيرة الآجل عند دراسة الطلب.

الجدول (٦) إدارة الطلب

ت	العبارات	نعم	الى حد ما	كلا
١٨.	تساعد فرق التسويق والمبيعات على صنع القرارات طويلة الآجل عند دراسة الطلب		*	
١٩.	تساعد فرق التسويق والمبيعات على صنع القرارات قصيرة الآجل عند دراسة الطلب		*	
٢٠.	تقدم منظمنا الخصومات التي تساعد على زيادة الطلب على منتجات منظمنا	*		
	الاوزان التكرارات الوسط الحسابي المرجح النسبة المئوية لدرجة المطابقة	٣ ١ ٢.٣٣ ٧٨%	٢ ٢	١ ٠

٦. **الكلفة المستهدفة:** يعرض الجدول (٧) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بالكلفة المستهدفة في شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل، وتبين النتائج التي توصلها اليها البحث بان النسبة المئوية للكلفة المستهدفة كانت (٧٣%) وذلك يدل على وجود مستوى جيد من مساهمة مدخل الكلفة المستهدفة لجعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقين، مع وجود نسبة فجوة تعادل (٢٧%). وبلغ الوسط الحسابي (٢.٢)، وهذا يؤكد على تحقيق الفرضية الفرعية السادسة.

ويبين الجدول (٧) ايضاً ان اسعار المنتجات المحتسبة في شركة كوكا المحدودة - اربيل تساعد منظمنا التدفق النقدي، وتساعد على تحقيق أهداف المنظمة طويلة الاجل. ويشير

الجدول (٧) 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 ايضاً من الجدول (٧) ان اسعار المنتجات المحتسبة في الشركة لا تساعد على تحقيق أهداف المنظمة قصيرة الاجل.

الجدول (٧) الكلفة المستهدفة

ت	العبارات	نعم	الى حد ما	كلا
٢١.	يتم احتساب سعر المنتج في منظمتنا وفقاً لحاجات الزبائن.		*	
٢٢.	تساعد اسعار المنتجات المحتسبة في منظمتنا على تحقيق الربحية		*	
٢٣.	تساعد اسعار المنتجات المحتسبة في منظمتنا على التدفق النقدي	*		
٢٤.	تساعد اسعار المنتجات المحتسبة في منظمتنا على تحقيق أهداف المنظمة طويلة الاجل	*		
٢٥.	تساعد اسعار المنتجات المحتسبة في منظمتنا على تحقيق أهداف المنظمة قصيرة الاجل			*
	الاوزان	٣	٢	١
	التكرارات	٢	٢	١
	الوسط الحسابي المرجح	٢.٢		
	النسبة المئوية لدرجة المطابقة	٧٣%		

٧. التحسين المستمر: يعرض الجدول (٨) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بالتحسين المستمر في شركة كوكا كولا المحدودة - أبريل، وتبين النتائج التي توصلها اليها البحث بان النسبة المئوية للتحسين المستمر كانت (١٠٠%) وذلك يدل على وجود مستوى عالٍ جداً من مساهمة

التحسين المستمر لجعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقين، وبلغ الوسط الحسابي (٣)، وهذا يؤكد على تحقيق الفرضية الفرعية السادسة.

ويبين الجدول (٨) ان إدارة شركة كوكا المحدودة - اربيل 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 (٧) التحسين المستمر

ت	العبارات	نعم	الى حد ما	كلا
٢٦.	تحرص إدارة منظمتنا على تهيئة وسائل اتصال سريعة.	*		
٢٧.	تشجع إدارة منظمتنا الموظفين على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة المنتجات المقدمة.	*		
٢٨.	تطور إدارة مصنعنا باستمرار صيغ واساليب العمل.	*		
٢٩.	تستبعد إدارة منظمتنا الاجراءات الزائدة في العمل	*		
٣٠.	تكافئ إدارة منظمتنا الابداعات الهادفة لتحسين الاداء.	*		
	الاوزان	٣	٢	١
	التكرارات	٥	٠	٠
	الوسط الحسابي المرجح	٣		
	النسبة المئوية لدرجة المطابقة	١٠٠%		

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

٤- الاستنتاجات والمقترحات

٤-١ الاستنتاجات: توصل البحث الحالي إلى الاستنتاجات الآتية:

١. تقوم شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل باعتماد أسلوب التسويق والمبيعات الرشيقين عند قيامها بتسويق وبيع منتجاتها.
٢. تساهم قيمة المبيعات في الشركة المبحوثة بشكل جيد لجعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقين.
٣. تسعى الشركة المبحوثة الى تقديم منتجات متفوقة قياساً بالمنافسين، كما تعد المنتجات المقدمة من قبلها فريدة من نوعها.
٤. تتمكن الشركة المبحوثة المنتجات التي يريدها الزبائن وفي الوقت الذي يريده.
٥. تؤثر مشاركة الزبون في الشركة المبحوثة في تسويق ومبيعات الشركة لجعلها رشيقين، حيث تعامل الشركة زبائنها باحترام وتعمل على تحقيق منافع مشتركة لها ولزبائنهم.
٦. يساهم التكامل بين المبيعات والقيمة المتدفقة في الشركة المبحوثة بشكل جيد لجعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقين.
٧. تعمل الشركة قيد البحث على تشكيل فرق تساعد على تحديد حاجات الزبائن، وتعمل فرق تدفق القيمة في الشركة على الاستجابة بشكل اسرع للزبائن.
٨. تعمل فرق المبيعات في الشركة المبحوثة على جعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقين، وذلك من خلال تشجيع العمل الفرقي، والعمل على ادخال التحسينات اللازمة على المنتجات، بالاضافة إلى المساعدة في حل المشاكل المتعلقة بالزبائن.
٩. تساعد إدارة الطلب في الشركة المبحوثة على جعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقين، حيث تقدم الخصومات التي تساعد على زيادة الطلب على منتجاتها.
١٠. يساهم مدخل الكلفة المستهدفة في الشركة قيد البحث في جعل تسويقها ومبيعاتها رشيقين، حيث ان اسعار المنتجات المحتسبة في الشركة تساعد على التدفق النقدي، وتساعد على تحقيق أهداف المنظمة طويلة الاجل.
١١. يساهم مدخل التحسين المستمر بشكل كبير في جعل تسويق ومبيعات الشركة المبحوثة رشيقين.

١٢. تحرص الشركة المبحوثة على قميّة وسائل اتصال سريعة، وتشجع الموظفين على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة المنتجات المقدمة.

١٣. تعمل الشركة المبحوثة على تطوير صيغ واساليب العمل باستمرار، و تستبعد الاجراءات الزائدة في العمل، كما تكافئ الابداعات الهادفة لتحسين الاداء.

٤-٢ المقترحات: استناداً إلى ما تقدم من استنتاجات يمكن تقديم التوصيات الآتية:

١. ضرورة اعتماد شركة كوكا كولا الحدودة التسويق والمبيعات الشقيقين بأبعادهما الرئيسية في مجال عملها بالشكل الذي يقود الى تحسين الاداء التسويقي ويستبعد الهدر في العمليات التسويقية.

٢. يوصي البحث الحالي الشركة المبحوثة بضرورة الاستمرار في تقديم منتجات فريدة من نوعها وذلك من خلال مواكبة التغيرات في اذواق الزبائن.

٣. على فريق المبيعات في الشركة المبحوثة على البحث عن الاساليب الجديدة في البيع والتسويق بما يضمن تحقيق قيمة للشركة.

٤. على الشركة المبحوثة تعمل على البحث عن الاساليب الجديدة لجذب الزبائن وتقديم افضل ما لديها كي تتمكن من الحصول باستمرار على الطلب على منتجاتها.

٥. على الشركة قيد البحث التركيز على خططها التسويقية قصيرة الاجل كي تتمكن من انجاز خططها التسويقية طويلة الاجل بأفضل ما يمكن.

٦. ضرورة قيام الشركة المبحوثة بالاستمرار في تحسين منتجاتها وعملياتها كي ما تضمن السيطرة على السوق.

المصادر

١. ابو عودة، علي عدنان، (٢٠١٠)، 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.

٢. البرواري، نزار عبدالمجيد و بن سقاع، علي منصور محمد، (٢٠٠٨)، تقنيات التحسين المستمر والاداء المنظمي: تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (١).

٣. حواد، مها كامل، (د.ت)، مداخل لتحسين المستمر : دراسة مقارنة

٤. عطوي، راضية، (٢٠٠٨)، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج الخضر.

٥. غفوري، أرسلان قرني محمد أمين، (٢٠١١)، تحليل ربحية الزبون باستعمال نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC): دراسة تطبيقية في شركة كوكا كولا الحدودة في مدينة أربيل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك.

٦. الملكي، محمدموفقاًحمد، (٢٠٠٩)، هل يمكن للسنة سيجمما الرشقة 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.

٧. النعمة، معتصم هود محمد صالح، (٢٠٠٦)، دور رأس المال الفكري في إمكانية إقامة مركات التصنيع الرشيق: دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل.

8. Dewell, Roy, (2007), The Dawn of Lean Marketing, **Journal of Digital Asset Management**, Vol. (3), No. (1),
9. Maskell, Brian H., (2010), Lean & Sales Marketing, BMA Inc., Cherry Hill NJ,
10. 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
11. Sanko, Phil, (2012), Lean Marketing Basics,
12. 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/>
13. <http://business901.com/lean>

الملحق (١)

جامعة دهوك

فاكولتي القانون والإدارة

سكول الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة أعمال

قائمة فحص الخاصة بالبحث الموسوم

قياس مدى اعتماد المنظمات الصناعية للتسويق والمبيعات الرشيقين

دراسة حالة في شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل

الباحث

د. درمان سليمان صادق

أستاذ

الباحث

ألفن ناظر الداود

مدرس مساعد

التسويق والمبيعات الرشيقين

ت	العبارات	نعم	الى حد ما	كلا
أ.	قيمة المبيعات			
١.	تسعى منظمتنا الى تقديم منتجات متفوقة قياساً بالمنافسين			
١.	تعد المنتجات المقدمة من قبل منظمتنا فريدة من نوعها			
٢.	منتجات منظمتنا تقلل من الكلف التي تتحملها المنظمة اثناء تعاملها مع زبائننا.			
٣.	تعمل منظمتنا على تقديم حلول كاملة للمشاكل المتعلقة بزبائننا.			
٤.	تقدم منظمتنا لزبائننا المنتجات التي يريدونها			
٥.	تقدم منظمتنا منتجاتها في الوقت الذي يريدوه الزبائن			

			٦. تقدم منظمتنا منتجاتها بأسعار مناسبة
			الأوزان التكرارات الوسط الحسابي المرجح النسبة المئوية لدرجة المطابقة
ب. مشاركة الزبون			
			٧. تهدف منظمتنا إلى إقامة علاقات شراكة مع زبائننا وتحافظ عليها لعدة سنوات.
			٨. يساعد تعامل منظمتنا مع زبائننا باحترام على الاحتفاظ بزبائننا.
			٩. تعمل المنظمة على تحقيق منافع مشتركة لها ولزبائننا.
			الأوزان التكرارات الوسط الحسابي المرجح النسبة المئوية لدرجة المطابقة
ت. التكامل بين المبيعات والقيمة المتدفقة في المنظمة			
			١٠. تعمل منظمتنا على تشكيل فرق تساعد على تحديد حاجات الزبائن
			١١. تعمل فرق تدفق القيمة في منظمتنا على استغلال معظم فرص المبيعات الهامة.
			١٢. تعمل فرق تدفق القيمة على الاستجابة بشكل أسرع للزبائن.
			١٣. تشارك فرق تدفق القيمة في صنع القرارات الاستراتيجية
			الأوزان التكرارات الوسط الحسابي المرجح النسبة المئوية لدرجة المطابقة
ث. فريق المبيعات			
			١٤. تشجع منظمتنا على تشجيع العمل

			الفرقي	
			يعمل فريق المبيعات على ادخال التحسينات اللازمة على المنتجات	١٥.
			يساعد فريق المبيعات على حل المشاكل المتعلقة بالزبائن	١٦.
			يتم مكافأ فريق المبيعات بقدر المساهمة التي يقدمها في عملية زيادة المبيعات	١٧.
			الاوزان التكرارات الوسط الحسابي المرجح النسبة المئوية لدرجة المطابقة	
إدارة الطلب				ج.
			تساعد فرق التسويق والمبيعات على صنع القرارات طويلة الأجل عند دراسة الطلب	١٨.
			تساعد فرق التسويق والمبيعات على صنع القرارات قصيرة الأجل عند دراسة الطلب	١٩.
			تقدم منظمتنا الخصومات التي تساعد على زيادة الطلب على منتجاتنا	٢٠.
			الاوزان التكرارات الوسط الحسابي المرجح النسبة المئوية لدرجة المطابقة	
الكلفة المستهدفة				ح.
			يتم احتساب سعر المنتج في منظمتنا وفقاً لحاجات الزبائن.	٢١.
			تساعد اسعار المنتجات المحتسبة في منظمتنا على تحقيق الربحية	٢٢.
			تساعد اسعار المنتجات المحتسبة في	٢٣.

			منظمتنا على التدفق النقدي	
			تساعد اسعار المنتجات المحتسبة في منظمتنا على تحقيق أهداف المنظمة طويلة الاجل	٢٤.
			تساعد اسعار المنتجات المحتسبة في منظمتنا على تحقيق أهداف المنظمة قصيرة الاجل	٢٥.
			الاوزان التكرارات الوسط الحسابي المرجح النسبة المئوية لدرجة المطابقة	
التحسين المستمر				خ.
			تحرص إدارة منظمتنا على تهيئة وسائل اتصال سريعة.	٢٦.
			تشجع إدارة منظمتنا الموظفين على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة المنتجات المقدمة.	٢٧.
			تطور إدارة مصنعنا باستمرار صيغ واساليب العمل.	٢٨.
			تستبعد إدارة منظمتنا الاجراءات الزائدة في العمل	٢٩.
			تكافئ إدارة منظمتنا الابداعات الهادفة لتحسين الاداء.	٣٠.
			الاوزان التكرارات الوسط الحسابي المرجح النسبة المئوية لدرجة المطابقة	