

التحكم في قناة التوزيع الدولية، حجمه، مجاله ومصدره في سوق السيارات السعودي

أحمد عبدالله المطوع
أحمد عبدالرحمن أحمد

جامعة الملك سعود
المملكة العربية السعودية

موضوع هذه الدراسة هو تحكم منتج السيارات الأجنبي في سياسات موزعه السعودي ومجال ذلك التحكم ومصدره. طورت الدراسة مقاييس لذلك التحكم وللسياسات القسرية وغير القسرية التي يتبعها المنتج. اختارت الدراسة عينة من الموزعين وجمعت منهم بيانات وأخضعتها للتحليل الإحصائي. وجدت الدراسة أن أهم مجالات التحكم هي سياسات الإعلان والضمان والسعر وتحديد الأهداف البيعية، وكانت مجالات إدارة الموارد البشرية والمعرض أقلها تعرضاً لتحكم المنتج. كذلك وجدت الدراسة أن السياسات القسرية عموماً هي مصدر التحكم؛ خاصة المتعلقة بتدفق السلعة من المنتج للموزع.

زاد اهتمام الأكاديميين في السنوات الأخيرة بقنوات التوزيع التسويقية وخاصة ما يتعلق منها بالعلاقة السلوكية بين أعضاء قناة التوزيع من منتجين وتجار جملة وتجار تجزئة. وبينما كان الجزء الأكبر من دراسات الأكاديميين مركزاً على العلاقات بين أطراف قناة التوزيع في البلاد المتقدمة، فإن قنوات التسويق في البلاد النامية سواء أكان كل أطراف العلاقة فيها من البلد النامي أم كان أحد طرفيها (المنتج أو الموزع) فقط من هذه البلاد، لم تحظ بنفس الاهتمام. والدراسات القليلة التي تتطرق للجانب الدولي

تم تسلّم البحث في مايو ١٩٩٧، وأجيز للنشر في فبراير ١٩٩٨.
يتوجه الباحثان بالشكر للمحكمين على تعليقاتهم واقتراحاتهم المفيدة.

من قنوات التوزيع لم تركز على العلاقات بين أطراف (أعضاء) القناة التوزيعية بقدر ما كان اهتمامها منصبا على قضايا أخرى مثل كيفية اختيار المنتج للوكيل أو الموزع في الدول الأخرى (Anderson and Colughlan, 1987; Klein *et al*, 1990) وكيفية توزيع المهام بين المنتج أو المصدر والوسيط (Bello and Verhage, 1989)، أو تركز على بلدين متقدمين (Johnson *et al*, 1993). ليس ذلك فحسب، بل إنه في دراسة استعراضية حديثة عن قنوات التوزيع في الدول النامية نجد كاتبها لا يعطى حيزا كبيرا لموضوع إدارة العلاقة بين أطراف القناة (Samiee, 1993).

وفيما يختص بالمملكة هناك بعض الدراسات ذات الصلة مثل دراسة (Al-Motawa 1989) الرائدة، إلا أنها ركزت على العلاقة بين أطراف محلية هي المستورد وتاجر التجزئة في سوق الأجهزة المنزلية. هناك أيضا دراسة Yavas and Habib (1987) غير أنها ركزت فقط على جانب الرضا في العلاقة، علما بأنها درست قناة يفترض أن أحد طرفيها صانع سيارات أجنبي لكن حجم العينة التي استخدمتها الدراسة (١٥٠ مفردة استجاب منها ستون) يوحي بأن أحد طرفي العلاقة (المورد) كان في الغالب مستوردا محليا وليس صانعا أجنبيا كما توحى الدراسة، لأنه ليس لكل وكلاء السيارات تعامل مباشر مع المنتج الأجنبي.

هنالك دراسة حديثة ركزت على وجه الخصوص على موضوع العلاقة بين المنتج الأجنبي وموزعه في السوق السعودي (Al-Motawa and Ahmed, 1996)، ودرست مظاهرها من تحكم ونزاع ورضا، والعلاقة بين كل اثنين منها ومصادر كل منها في سوق السيارات ووصلت إلى نتائج مثيرة. ما تأمل أن تنجزه هذه الدراسة هو تطوير ذلك الموضوع والتعمق فيه أكثر، خاصة موضوع التحكم، حيث إن تلك الدراسة الأولى اهتمت بالموضوع من ناحية مجملته وخلقت مؤشرات عامة وذلك أمر ملائم في البداية لكن التعمق والنظر إلى مجال تحكم المنتج في سياسات الموزع التسويقية ومصادر ذلك التحكم في المملكة يبقى أمرا ضروريا، إذا كان لصناع القرار بين المنتجين الأجانب والمستوردين المحليين أن يستفيدوا من ذلك.

التساؤلات الرئيسية للبحث

تسعى الدراسة على وجه الخصوص للإجابة على الأسئلة التالية:

- ١ - ما حجم تحكم المنتج الأجنبي في قرارات الموزع المحلي التسويقية؟

٢ - ما هي المجالات والسياسات التسويقية التي للمنتج فيها نفوذ (تأثير) كبير في عمليات الموزع المحلي وما المجالات الأخرى التي للموزع فيها نفوذ كبير؟

٣ - ما أثر الاستراتيجيات المختلفة التي يتبعها المنتج الأجنبي في تعامله مع الموزع المحلي على مقدار نفوذ المنتج الأجنبي في رأي الموزع المحلي.

وقد اكتفى البحث باستخدام أسلوب الأسئلة بدلاً من الفرضيات لأن طبيعة موضوع الدراسة كانت ستجعل عدد الفرضيات كبيراً جداً، ولا ضير في استخدام الأسئلة في البحوث الاجتماعية فهي فرضيات موضوعية بطريقة أخرى. كذلك اختارت الدراسة سوق السيارات السعودي مجالاً لها، لما لهذا السوق من أهمية إستراتيجية، وتنبع أهمية السوق السعودي من كون الاقتصاد السعودي يجعلها واحدة من أكبر ٢٥ دولة، كما أن المملكة أيضاً من بين أهم ٢٥ دولة تجارية في العالم (Rugman and Hodgetts, 1995). وفيما يختص بسوق السيارات السعودي فالمملكة تستوعب ٥٥٪ من صادرات السيارات الأمريكية إلى الخليج، كما أن بها أكبر موزع سيارات تويوتا في العالم (Deykin, 1994; O'Sullivan, 1994).

مراجعة الدراسات السابقة

التحكم، الأسباب والنتائج

عندما تكون السلعة معمرة ذات ثمن مرتفع ويتطلب إنتاجها استثمارات ضخمة فإن ذلك مدعاة لتحكم المنتج في قناة التوزيع بغرض توليد المبيعات العالية وذلك في رأي الكثيرين (Mallen, 1967; Stern et al, 1989; Bradley, 1991)، بينما يرى البعض أن ذلك التحكم وصل مرحلة التسلط في حالة صناعة السيارات الأمريكية. ورغم تضارب النتائج حول علاقة نفوذ المنتج على الوكيل بمبيعات الموزع أو أدائه حيث وجد Etgar (1976) صلة موجبة ولم يتوصل Gaski and Nevin (1985) إلى ذلك، بينما وجد Ahmed and Al-Motawa (1997) علاقة سالبة، يظل المنتجون في مثل تلك الحالات يضغطون على الموزعين لاتباع سياسات معينة.

وقد حاول كثير من الدراسات البحث عن مصادر نفوذ المنتج على الموزع (الذي عادة هو موزع حصري مباشر) وهل مصدر النفوذ سياسات ضغط قسرية، كالتهديد بإلغاء حق التوزيع، أو سحب الميزات؟ أم هل مصدر النفوذ سياسات غير قسرية، كتزويد الموزع بالمعلومات والخدمات المساعدة والاستجابة لطلباته؟ وقد وجد العديد من الدراسات أن هناك صلة موجبة بين مدى تحكم المنتج واعتماده السياسات القسرية أكثر من السياسات غير القسرية (Hunt and Nevin, 1974; Brown and Frazier (1978)؛ أما Etgar, 1978; Lusch and Brown, 1982) فقد وجدوا علاقة عكسية بين النفوذ وتلك السياسات. كما وجد Frazier and Summers (1986) أن المنتجين يعتمدون على سياسات غير قسرية لتحقيق ذلك النفوذ، بينما وجد Frazier and Rody (1991) أن العلاقة بين استخدام الأساليب القسرية وتحقيق النفوذ ضعيفة. وفي دراسة حديثة Boyle *et al* (1992) دعم باحثوها هذا التوجه الأخير. أي أنه بينما تؤكد الدراسات السابقة على استخدام الأساليب القسرية لتحقيق النفوذ، تشكك الدراسات اللاحقة في ذلك. وربما كان لاختلاف الصناعات موضوع الدراسة تأثير في ذلك، غير أن الدراسة الحالية ترى أن السبب الأساسي هو ازدياد المنافسة بين المنتجين مع تحرير التجارة الخارجية ورفع القيود الحكومية في الاقتصاديات المختلفة.

أما فيما يخص العلاقة بين أطراف قناة التسويق عبر الأقطار فقد وجد Johnson *et al* (1990) في دراسة عن علاقة الممون الأمريكي وموزعه الياباني أن استخدام السياسات القسرية قلل من نفوذ الممون على الموزع الياباني، بينما لم يزد استخدام السياسات غير القسرية من ذلك النفوذ. وفي دراسة لاحقة حول الموضوع نفسه Johnson *et al* (1993) وجد الباحثون أن الموزعين اليابانيين يقاومون استخدام الممون للأساليب الهجومية، ويستجيبون للوسائل الأخرى. أما في العالم الثالث فقد خلص Kale (1986) إلى أن المنتجين يعتمدون أكثر على السياسات القسرية لتحقيق النفوذ، بينما وجد Al-Motawa, (1989) أن لنفوذ تاجر الجملة على تاجر التجزئة علاقة موجبة مع امتلاكه لكلا السياستين في تجارة الأجهزة المنزلية في المملكة العربية السعودية. أما دراسة Al-Motawa and Ahmed (1996) فلم تجد صلة ذات معنوية إحصائية بين استخدام المنتج الأجنبي لأي من الاستراتيجيتين وتحقيق النفوذ. وقد عزت الدراسة الأخيرة ذلك لعدم

معرفة المنتج الأجنبي بالبيئة السعودية التي تجعل نصائح المنتج وإرشاداته وكثيرا من توصياته غير مفيدة للموزع، بينما تضعف المنافسة والقوة المالية للموزعين من جدوى استخدام وسائل الضغط، وبذا لا تكون للمنتج كلمة مسموعة في كلا الحالتين.

وقد استخدمت أغلب هذه الدراسات مقاييس إجمالية للنفوذ أو التحكم والسياسات القسرية وغير القسرية، أي أنها أجملت النفوذ أو التحكم في مؤشر واحد، وكذلك أجملت كلاً من السياسات القسرية وغير القسرية في مؤشر واحد لكل منهما، مع أن كل مؤشر مركب من سياسات أو مؤشرات عدة. ومع أن بعض هذه الدراسات سعى للتمييز أكثر بين السياسات لكن أغلب الدراسات قبلت التصنيف العريض. كذلك هناك اختلاف في المسميات؛ إذ يستخدم البعض مصطلح نفوذ (Power) ويستخدم آخرون مصطلح «تأثير» (Influence) بينما يستخدم البعض الآخر كلمة تحكم (Control): لكنهم عامة يستخدمونها كمترادفات. كما يستخدم أغلبية الكتاب كلمة قسري (Coercive) لوصف سياسات الضغط أو السياسات الهجومية بينما يسميها البعض سياسات «طلبات معززة» (Mediated).

ومن الدراسات القليلة التي عملت على تجزئة النفوذ وكذلك السياسات القسرية وغير القسرية دراسة Lusch and Brown (1982) اللذين قسما النفوذ إلى أربعة أقسام اعتمادا على مجال النفوذ وهي: استراتيجيات الوكيل ووسائله التشغيلية، سياسات المخزون، مشتريات الوكيل الإضافية، سياسات الوكيل الخدمية، بينما نظرا إلى سياسات المنتج من ناحية إجمالية. من تلك الدراسة توصل هذان الكاتبان إلى أن السياسات القسرية هي مصدر نفوذ المنتج أكثر من السياسات غير القسرية بينما لم يجدوا أثرا لدرجة أهمية موضوع السياسة للوكيل في ذلك.

إن ما تسعى إليه الدراسة الحالية هو اتباع منهج مماثل للدراسة الأخيرة؛ وذلك بتجزئة التحكم، وكذلك تجزئة السياسة القسرية والسياسة غير القسرية كل إلى السياسات المكونة لها، ومن ثم بحث الصلة بين التحكم وسياسات المنتج الإجمالية، أو بين مجمل مؤشر التحكم ومكونات السياسات المختلفة، إذ ربما وجدت علاقة معنوية في النظرة المجزأة لا تظهر في النظرة المجملية. وكذلك تهدف الدراسة للتركيز على سياسات بعينها قد يكون لها أثر خاص يمكن أن توجه أنظار المنتجين أو موزعيهم إليه.

منهج البحث

أسلوب جمع البيانات

للإجابة عن الأسئلة المذكورة في مقدمة الدراسة تم جمع بيانات عن مجتمع الدراسة من خلال استبانة، كما تم تطوير مؤشرات من واقع بيانات الاستبانة لقياس المتغيرات، ومن ثم أخضعت تلك المؤشرات لمقاييس الاعتمادية قبل إجراء تحليلات إحصائية عليها لاكتشاف العلاقات المختلفة باستخدام التحليل العاملي ومقاييس النزعة المركزية وكذلك مقاييس الانحدار والارتباط. وفي الأجزاء التالية من الدراسة جرى استعراض المنهج قبل النظر في النتائج ومناقشتها.

العينة ومجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موزعي السيارات ذوي العلاقة المباشرة مع المنتج الأجنبي؛ إذ إن هناك وكلاء غير مباشرين، ولا يتعدى عدد الموزعين في المملكة الأربعين وكيلا طبقا للدليل الذي يصدره مجلس الغرف السعودية وقائمة سابقة أصدرتها وزارة التجارة مع مجلس الغرف. وقد سعت الدراسة إلى حصر مجتمع الموزعين، حيث تم استبعاد موزعي الشاحنات والمركبات الكبيرة كما تم استبعاد الموزعين غير المباشرين من القوائم المختلفة، ومن ثم تم الاتصال بثلاثين وكيلا استجاب منهم ثمانية وعشرون. وقد أجريت لقاءات مع أغلب مديريهم في الرياض أو مديري الفروع، كما تم تعبئة استبانة خلال اللقاء أو إرسالها للرئاسة، إن لم تكن في الرياض. وكانت حصيلة الاستبانات الصالحة للتحليل ست وعشرين استبانة.

قياس المتغيرات

التحكم:

تعريف التحكم أمر شائك، فهناك من يفرق بين النفوذ المحتمل والنفوذ الفعلي أو بين النفوذ والتأثير. غير أن هناك اتفاقا عاما بأن التحكم هو قدرة المنتج على إملاء سياسات تسويق معينة على الموزع وجعله يتبع تلك السياسات في مجال القرارات التسويقية المختلفة. وتساوي كثير من الدراسات بين التحكم والتأثير بل إن أغلب الدراسات تعاملهما باعتبارهما مترادفين وتساءل الوكيل أو الموزع موضع التحكم عن مدى تأثير المنتج على قراراته المختلفة؛ لتصل منها إلى قياس حجم التحكم (For review see: El-Ansary and Robicheaux, 1974; Boyle *et al*, 1992).

وجريا على ذلك طلبت الدراسة من كل مفردة (موزع) أن يحدد حجم تأثير المنتج على كل واحد من سبعة عشر من مجالات القرار المختلفة بتصنيفه على مقياس خماسي مشابه لمقياس ليكرت (٥ = تأثير المنتج كبير جدا إلى واحد = لا تأثير للمنتج إطلاقا على قراري). وشملت تلك المجالات أشياء مثل: «حجم الطلبية»، و«حجم المبيعات المستهدف»، و«السعر النهائي للمستهلك» إلى «سياسة الضمان» و«تصميم صالة العرض». ويمكن عمل مقياس موحد يشمل السبعة عشر مجالا ويصل المقياس في أقصاه إلى خمسة وثمانين نقطة، تمثل أقصى تحكم ممكن، بينما تمثل سبع عشرة نقطة أدنى مستوى من التحكم.

مصادر التحكم: السياسات القسرية:

هنا أيضا اتبعت الدراسة النهج السائد في الدراسات السابقة، بسؤال الموزع عن مدى احتمال لجوء الشركة المنتجة إلى إجراءات معينة لإجباره على التعاون، وتم تصنيف الاحتمالات إلى خمسة مستويات تتفاوت من: احتمال كبير جدا = خمسة درجات، احتمال كبير = ٤ درجات، إلى غير محتمل إطلاقا = درجة واحدة. طُلب من الموزع تحديد مستوى الاحتمال في كل واحد من أحد عشر إجراء مختلفا شملت أشياء مثل: «تأخير شحن السيارات»، «تأخير سداد مستحقاتك»، «عدم الاستجابة لملاحظاتك» إلى إنهاء الوكالة واتخاذ إجراء قانوني ضدك. هنا أيضا يمكن عمل مؤشر إجمالي يتفاوت من خمس وخمسين نقطة في أقصى حالاته إلى إحدى عشرة نقطة في أدناها. هذا بالإضافة إلى المؤشرات الجزئية الأحد عشر.

مصادر التحكم: السياسات غير القسرية:

قد يتحقق للشركة المنتجة نفوذ بطريقة غير مباشرة من خلال جودة ما تقدمه للموزع من خدمات، حيث إن طبيعة السلعة والمنافسة تتطلب أن يقدم المنتج خدمات صنفها بعض الكتاب في قوائم طويلة (Bradley, 1991; Rosenbloom, 1995). وجريا على النهج السائد طلبت الاستبانة من الموزع أن يصنف جودة الخدمات المقدمة في كل واحد من ثمانية عشر مجالا، إما إلى جودة عالية جدا بخمس درجات، عالية = أربع درجات، إلى رديئة = درجة واحدة، وبين ذلك درجتان أخريان. وتشمل المجالات الثمانية عشر أشياء مثل: «تدريب رجال البيع»، «المشاركة في تصميم الإعلانات المحلية»، «منح تسهيلات ائتمانية»... إلى «تزويدك

بقطع الغيار» و«المساعدة في التخلص من الموديلات القديمة». هنا أيضا يمكن إجمال هذه السياسات في مؤشر واحد بجمع كل الدرجات لتصل تسعين نقطة في أقصاها إلى ثماني عشرة نقطة في أدنى مستوى لها. هذا بالإضافة إلى مؤشر منفصل لكل سياسة منفصلة.

ثبات وصدق مقاييس الدراسة

الثبات Reliability: قبل الشروع في تحليل البيانات واستخدام المؤشرات المعمولة من بيانات متعددة، ينبغي التأكد أولا من ثبات المقياس، وهناك يستخدم الإحصائيون مؤشر كرونباك ألفا (Cronbach Alpha)، وقد تم حسابها «ألفا» لكل من المؤشرات الثلاثة أعلاه، فكانت قيمها كالتالي: ٠,٧٩٧ في حالة مقياس التحكم، و٠,٨٣١ في حالة مقياس الإجراءات القسرية ثم ٠,٨٨٨ في حالة مقياس الإجراءات غير القسرية وتعتبر هذه النسب مقبولة، ويمكن الاعتماد عليها (انظر (Nunnally, 1978).

الصدق Validity: ثبات المقياس ضروري، ولكنه ليس بكاف للتأكد من أن هذه المقاييس تتفق فعلا مع تعريفات المفاهيم التي تسعى إلى قياسها، وأن مفردات المقياس التي يغطيها المؤشر مختارة فعلا من نطاق المؤشر. للتأكد من ذلك تم مراجعة الأدبيات الموجودة حول الموضوع داخليا وخارجيا والأسئلة المختارة عادة، كما جرت مناقشتها مع بعض الموزعين، للتأكد من أن قائمة الأسئلة تعكس فعلا ما تقول به. وكدليل إضافي على «صدق» هذه البيانات تم إجراء التحليل العاملي على المؤشرات الثلاثة فكان أن وقع كل مقياس في عامل منفصل مما يؤكد أن كلاً منها يقيس شيئا منفصلا وبعبارة أخرى (Unidimensional).

النتائج والتحليل

مقدار التحكم

بداية كان متوسط المقياس العالم للتحكم ٤١,٣٥ نقطة (مع منوال مقارب وانحراف معياري = ١٠,٠) علماً بأن الحد الأدنى الممكن (لا تأثير إطلاقاً للمنتج) هو ١٧ نقطة والحد الأقصى الممكن (تحكم كامل) هو ٨٥ نقطة. من ذلك يمكن

القول إن مقدار تحكم المنتج الأجنبي فوق الموزع المحلي منخفض نوعاً ما، وإن لدى المنتج تأثيراً فقط فيما يقل كثيراً عن نصف قرارات الموزع (٣٥٪) مما يترك للموزع مجالاً كبيراً للتحرك.

المتوسط العام لحجم التحكم وحده لا يكفي وإنما ينبغي النظر في نوعية السياسات التسويقية المختلفة للموزع التي يتحكم فيها المنتج، بالإضافة إلى مدى أهمية هذه المجالات للموزع. ولذلك تم حساب نسبة الموزعين الذين ذكروا أن للمنتج تأثيراً كبيراً أو كبيراً جداً في كل مجال من مجالات القرارات، وذلك ما يوضحه جدول ١.

جدول ١

مقدار تحكم المنتج الأجنبي في سياسات الموزع المختلفة

المتغير: مجال القرار	عدد الإجابات	متوسط الإجابة	نسبة من يقولون أن للمنتج تأثير كبير أو كبير جداً
١ - سياسة الضمان.	٢٦	٤,١٢	٧٣,٠٪
٢ - الإعلانات العامة التي يقوم بها المنتج.	٢٦	٣,٨٩	٦٥,٥٪
٣ - السعر النهائي للمستهلك.	٢٦	٢,٧٣	٣٠,٨٪
٤ - وضع الأهداف البيعية.	٢٥	٢,٥٢	٢٠,٠٪
٥ - عدد مرات الطلب من المنتج.	٢٦	٢,٦٩	١٩,٢٪
٦ - خدمات الصيانة.	٢٦	٢,٥٨	١٩,٢٪
٧ - تصميم صالة العرض.	٢٦	٢,٥٤	١٩,٢٪
٨ - تدريب رجال البيع.	٢٦	٢,٢٧	١٥,٤٪
٩ - تدريب مديري ورؤساء الأقسام.	٢٦	١,٩٦	١١,٥٪
١٠ - الاعلانات المحلية التي يقوم بها الوكيل.	٢٦	٢,١٩	١١,٥٪
١١ - حجم الطلبية من السيارات.	٢٦	٢,٣٥	٧,٧٪
١٢ - حجم المخزون من السيارات.	٢٦	١,٨٨	٧,٧٪
١٣ - الإعلانات التعاونية.	٢٦	٢,٦٥	٣,٨٪
١٤ - البرامج التدريبية.	٢٦	٢,١٩	٣,٨٪
١٥ - كيفية عرض السيارات داخل الصالة.	٢٦	١,٧٧	٣,٨٪
١٦ - عدد الميكانيكيين.	٢٦	١,٧٧	٣,٨٪
١٧ - عدد رجال البيع.	٢٦	١,٣٥	٣,٨٪

المصدر: حسبت من إجابات الموزعين على الاستبانة المقدمة لهم.

يتضح من جدول ١ أن المجالات التي يتحكم فيها المنتج بدرجة كبيرة في حالة أغلبية الموزعين مجالان فقط من سبعة عشر مجالاً: (١) سياسة الضمان و(٢) الإعلانات العامة التي يقوم بها المنتج. ومن الصعب معرفة أهمية هذين المجالين للموزع المحلي، فإذا كانت لهما أهمية عالية عند الموزع لكفى ذلك لجعل المنتج يتحكم في سياسات الموزع التسويقية الأخرى. غير أنه لا يتحكم كثيراً في تلك السياسات الأخرى، كما يظهر من الجدول. علماً بأن هذين المجالين من الطبيعي أن يكون للمنتج فيهما اليد الطولي لأنه هو الذي يتحمل تكاليف الضمان أولاً، ولأنه هو الذي يقوم بتلك «الإعلانات العامة». ويتحمل تكلفتها ثانياً، إلا إذا ذكر اسم الموزع في الإعلان وهنا يتحمل الموزع جزءاً من التكلفة.

هناك خمسة مجالات أخرى يتحكم المنتج في نسبة كبيرة من الموزعين فيها (١٩ - ٣٠٪ منها) هي: (١) «السعر النهائي للمستهلك»، (٢) «وضع أهداف البيع»، (٣) «عدد مرات الطلب من المنتج»، (٤) «خدمات الصيانة»، (٥) «تصميم صالة العرض». وعموماً هذه أيضاً مجالات يتوقع أن يكون للمنتج فيها دور كبير خاصة الثلاثة الأولى، لكن هنا أيضاً يلاحظ أن المتوسط الكلي للإجابات كان ما بين ٢,٥٤ إلى ٢,٧٣ نقطة، علماً بأن الحد الأقصى كان خمس نقاط تمثل أعلى تأثير ممكن. أما بقية المجالات العشرة أو الغالبية، فتأثير المنتج فيها على قرارات الموزع ضعيف من وجهة نظر الأخير.

يؤكد ضعف تأثير المنتج الأجنبي ما ذهب إليه عدد من الكتاب الذين ذكروا أن الموزعين في السعودية هم عادة مجموعات تجارية وعائلية كبيرة تمثل الكثير من المنتجين مما أهلها لتلعب دور «القبطان» المتحكم في قناة التوزيع (Dunn, 1979; Stern et al, 1989) في المملكة والشرق الأوسط عادة. كذلك لدى الموزعين في السعودية مصادر مالية قوية على عكس الموزع العادي في الدول النامية الذي وصفه Samiee (1993) بضعف المصادر المالية.

بعد ذلك تم إجراء التحليل العاملي (Factor Analysis) على مكونات عنصر التحكم أي السياسات المختلفة لمعرفة إن كان بالإمكان تخفيضها أو اختصارها في أبعاد أقل. ويظهر ذلك في الجدول ٢.

جدول ٢
التحليل العاملي للسياسات المختلفة مجال القزار

موضوع القرار	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	التشابه
٧ الإعلانات العامة التي يقوم بها المنتج. ٠,٧٨٥٢						٠,٧٥٧٢
٦ الإعلانات المحلية. ٠,٤٠٣٤						٠,٥٩٦٤
١٠ سياسات الضمان. ٠,٩٢٩١						٠,٩٠٧٣
١٣ الإعلانات التعاونية. ٠,٧٨٤٦						٠,٧٦٥٨
١٧ البرامج التدريبية. ٠,٤٨٩٧						٠,٥٥٨٣
٤ حجم المخزون من السيارات. ٠,٥٥٠٨						٠,٩٠٧٣
٨ تدريب رجال البيع. ٠,٦٢٦٦						٠,٥٠٨٢
١١ عدد رجال البيع. ٠,٨٥٠٣						٠,٧٦٦١
١٢ عدد الميكانيكيين. ٠,٦٨٧٣						٠,٨٤٩٩
١٤ تدريب مديري الأقسام. ٠,٦٦٨٦						٠,٦٠٣٨
١ حجم الطلبية من السيارات. ٠,٧٠١٣						٠,٧٨٨٢
٢ وضع الأهداف البيعية. ٠,٧٢٥٠						٠,٦٩٠٧
٦ الإعلانات المحلية. ٠,٤٤٧٩						٠,٦٩٦٤
٩ خدمات الصيانة. ٠,٧٦٢٨						٠,٦٩١٩
١٥ تصميم صالة العرض. ٠,٧٨١٠						٠,٧٢٤٢
١٦ كيفية عرض السيارات داخل الصالة. ٠,٧٨٤٨						٠,٧٦٨٥
٣ عدد مرات الطلبية من السيارات. ٠,٥٠٢٢						٠,٣٦١٤
٤ حجم المخزون من السيارات. ٠,٥٤٧١						٠,٩٠٧٣
٥ السعر النهائي للمستهلك. ٠,٦٥٨١						٠,٥٤٨٦
الجذر الكامن	٤,٨٠٩٤	٢,٣٢٣٣	١,٧٤٨١	١,٥٦٥٩	١,٣٤٣٢	
نسبة التباين المفسرة	٪٢٨,٣	٪١٣,٧	٪١٠,٣	٪٩,٢	٪٧,٩	

يلاحظ من جدول ٢ أنه يمكن تقسيم المتغيرات إلى ستة أبعاد رئيسة، مع وقوع بعض المتغيرات في مجموعات لا تشابهها كثيراً مما يجعل التصنيف صعباً، إلا أنه بالإمكان ملاحظة أن هناك نسقاً ما في العوامل يمكن تغليبه على الشواذ الموجودة فيه؛ وعلى ذلك يمكن تصنيف العوامل المختلفة كالتالي:

العامل الأول: سياسات الإعلان.

العامل الثاني: سياسات القوى العاملة.

العامل الثالث: الأهداف والخدمات.

العامل الرابع: المعرض.

العامل الخامس: السعر وسياسات المخزون.

كذلك كان متوسط الإجابات في كل مجموعة كالتالي:

العامل الأول:	سياسات الإعلان	٣,٠١
العامل الثاني:	سياسات القوى العاملة	١,٨٤
العامل الثالث:	الأهداف والخدمات	٢,٤١
العامل الرابع:	المعرض	٢,١٦
العامل الخامس:	السعر وسياسات المخزون	٢,٤٥

ويلاحظ من التصنيف أعلاه أن السياسات الإعلانانية هي أكثر مجال يتدخل فيه المنتج الأجنبي من بين سياسات الموزع، وذلك تأكيداً لما لاحظناه أعلاه (علماً بأن خدمات الصيانة وقعت داخل هذه المجموعة). وفي ذلك تأكيد لشعور المنتج بالمنافسة من المنتجين الآخرين والسعي للترويج لسلعته. كذلك أتى مجال «السعر وسياسات المخزون» ضمن السياسات التي يتدخل فيها المنتج الأجنبي؛ وذلك طبيعي إذ إنه بذلك يسعى ليحدد حجم مخزون الموزع حتى يلائم ذلك برنامج المنتج الإنتاجي. أما السعر فلأن السلطات الحكومية في المملكة تفرض وضع السعر على السيارة في المرسى وتسمح للمستورد بهامش ربح محدد يصبح قرار المنتج حاسماً، خاصة أنه هو الذي يتحمل تكاليف الإنتاج والشحن. أما سياسات القوى العاملة وتصميم المعرض فهذه مجالات يقل فيها تحكم المنتج.

أخيراً كانت قيمة اختبار Bartlett الذي يوضح إن كانت العينة موزعة توزيعاً طبيعياً أم لا عالية (٢٣٥,٨٥) وبمعنوية عالية، مما يعني أن مصفوفة الارتباطات

صالحة للتحليل العاملي، أما اختبار Kaiser-Mayer-Okin عن ملاءمة العينة للتحليل العاملي فقد كانت قيمته ٠,٣٣، أي أقل من النصف مما يجعل تقبل النتائج بحذر.

السياسات القسرية وغير القسرية وأثرها على التحكم

الجدير بالذكر في البداية أن هناك دراسة حديثة (Al-Motawa and Ahmed, 1996) فشلت في العثور على علاقة ذات معنوية إحصائية مقبولة بين التحكم وبين كل من السياسات القسرية أو غير القسرية عند استخدام مؤشرات إجمالية لكل من المتغيرات الثلاثة، لذلك سعت هذه الدراسة إلى تجزئة المتغيرات إلى مكوناتها من استراتيجيات مختلفة؛ عسى أن يتم العثور على علاقة ذات معنى بين المكونات والأجزاء.

حاولت الدراسة بداية الكشف عن أي علاقة محتملة بين أي من عوامل التحليل العاملي الخمسة (التي حصرت التحكم في خمسة أبعاد) وكل من مقياس السياسات القسرية الإجمالي، ومقياس السياسات غير القسرية الإجمالي. وهنا لم يتم العثور على أي علاقة ذات معنوية خلا العلاقة بين العامل الأول (السياسات الاعلانية) ومقياس السياسات غير القسرية الإجمالي التي بلغ معدل الارتباط البسيط فيها ٢٨٪ بمعنوية ٦٪، هذا يؤكد أن هذا مجال يسعى المنتج إلى التحكم فيه، وربما ساعدته سياسات «الجزرة» في ذلك لكن مستوى المعنوية الاحصائية يجعل هذه النتيجة لا يعتد بها كثيراً.

بعد ذلك تم أخذ مقياس التحكم العام، وإجراء تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) بينه وبين السياسات غير القسرية المختلفة وكذلك بين مقياس التحكم العام وبين السياسات القسرية المختلفة كما يلي:

$$(1) Q_1 = f(Q_2 V_1, Q_2 V_2, \dots, Q_2 V_{11})$$

$$(11) Q_1 = f(Q_3 V_1, Q_3 V_2, \dots, Q_3 V_{11})$$

حيث أن:

Q_1 : مقياس التحكم العام

$Q_2 V_i$: هي درجة تأثير المنتج في قرار الموزع في مجال القرار V_i ضمن السياسات غير القسرية Q_2 علماً بأن قيمة i تتفاوت من ١ إلى ١٨ (١٨ سياسة مختلفة).

$Q_3 V_i$: هي درجة تأثير المنتج في قرار الموزع في مجال القرار V_i ضمن السياسات القسرية Q_3 علماً بأن هنالك أحد عشر مجالا مختلفاً.

كانت العلاقة الكلية غير ذات مستوى معنوي مقبول في حالة السياسات غير القسرية (المعادلة الأولى) بينما كانت من مستوى معنوي إحصائي يبلغ ٥٪ في حالة السياسات القسرية (المعادلة الثانية). بالإضافة إلى ذلك لم يكن للمعلمة بيتا (ميل خط الانحدار) مستوى معنوية مقبول إلا في حالتين من الثماني عشرة سياسة غير القسرية. ليس ذلك فحسب بل كانت العلامات (+) (-) أمام المعلمة سالبة في حالة واحدة من الحالتين وموجبة في حالة الأخرى وفي ذلك تناقض. أما في المعادلة الثانية والمتعلقة بالسياسات القسرية، فقد كان للمعلمة بيتا مستوى معنوية مقبول (أقل من ٥٪) في حالة اثنتين فقط من السياسات (الاستراتيجيات) القسرية الإحدى عشرة، وبينما كانت العلامات صحيحة في الأخيرتين (كلاهما يزيد التحكم) كان هناك عدد كبير من العلامات المتناقضة في حالة المتغيرات الأخرى في كلا مجموعتي السياسات.

وبما أن العلاقة الأولى بين التحكم والسياسات غير القسرية المختلفة غير ذات معنوية إحصائية وبسبب التناقض الموجود في المعادلتين في علامات المعلمة بيتا، تم استبعاد المعادلات ولذا لم يتم إثباتها هنا. بعد ذلك استخدم أسلوب الاستبعاد التدريجي (Step-Wise) للاحتفاظ فقط بالسياسات التي لها معنى إحصائي في العلاقة من خلال قيمة تي (t-value) للمعلمة بيتا. وهنا أبقى أسلوب الاستبعاد التدريجي سياستين في كل حالة. وبينما كانت العلاقة موجبة في حالة السياسات القسرية المختارة بمعنى أن ممارستها أو التهديد بذلك يزيد من نفوذ الموزع - كانت العلاقة سالبة في حالة السياسات غير القسرية، أي أن الخدمات الجيدة تقلل من النفوذ وذلك عكس ما هو متوقع وغير منطقي. عموماً علاقة مقدار حجم التحكم مع السياسات غير القسرية ليست ثابتة (Robust) إحصائياً وتبدل اعتماداً على المتغيرات المتضمنة في التحليل الإحصائي ولذا لم يتم إثباتها هنا.

غير أن المهم هنا هو أن السياسات القسرية تفسر ما نسبته ٤٢٪ ($\bar{R}$) من التباين في مقدار التحكم بنسبة معنوية صفر في المائة، بينما تفسر السياسات غير القسرية ما نسبته ٢٤٪ من التباين بنسبة معنوية ٣٪ إضافة إلى اختلاف الإشارات (-) (+) في حالة الأخيرة. هنا أيضاً يمكن القول إنه رغم ضآلة حجم التحكم فإن للسياسات القسرية دوراً أكبر نسبياً من السياسات غير القسرية في تحقيق التحكم، ويرجع ذلك هنا فيما يبدو إلى كون المساعدات والخدمات التي يقدمها

المنتج غير ذات قيمة عالية للموزع، حيث إن موارد الموزع المالية عادة عالية وله خبرة وقدرات إدارية ومعرفة بالبيئة المحلية تجعله لا يعطي وزناً كبيراً للخدمات التي يمكن أن يقدمها المنتج ولا يتبع نصائحه كثيراً.

ويمكن القول هنا إن هذا الوضع خاص بالموزع السعودي (وربما الخليجي أيضاً) وهو في هذا يختلف عن الموزعين في الدول المتقدمة والدول النامية. فبالنسبة للولايات المتحدة مثلاً فإن موزعي السيارات صغاراً نسبياً في الأغلب وعادة يوجد لكل منتج عدد من الموزعين في المدينة أو في الولاية الواحدة، بينما يغطي الموزع السعودي مجمل القطر أو منطقة كبيرة منه عادة. أما ضعف الوكلاء المالي في الدول النامية فتؤيده دراسة Samiec (1993) المشار إليها سابقاً.

يوحى ذلك أنه مع ضعف مقدار تحكم المنتج الأجنبي في الموزع في تجارة السيارات في المملكة ومع عدم جدوى معظم سياسات القسر تبقى هناك سياسة أو سياستان لهما وزن. نعم معظم سياسات «الجزرة والعصا» لا تنجح في المملكة كما قال البعض (Dunn, 1979) رغم نجاحها في الغرب مثلما وضحت العديد من الدراسات المذكورة سابقاً، خاصة دراسة Lusch and Brown (1982) التي حاولت تجزئة السياسات، وهو ما سعت إليه الدراسات الحالية، لكن تبقى هناك «جزرة أو عصاة» معينة لها مفعول. لذلك ينظر الجزء التالي إلى علاقة التحكم في مجمله بكل واحدة من الثماني عشرة سياسة غير القسرية والإحدى عشرة سياسة القسرية.

السياسات الفردية والتحكم

تم هنا حساب معامل الارتباط البسيط في حالة مقياس التحكم العام مع كل واحدة من السياسات غير القسرية الثماني عشرة أولاً، ثم حساب معامل الارتباط البسيط بين مقياس التحكم العام وكل واحدة من السياسات القسرية الإحدى عشرة.

في حالة السياسات غير القسرية وُجدت سياستان فقط بمستوى معنوية إحصائية ما بين ٥ - ١٠٪ (هما نفس السياستين المختارتين في تحليل الأبعاد التدريجي أعلاه) لكن العلاقة سالبة في الحالتين وذلك عكس ما هو متوقع. ونسبة للنتائج الغريبة مع ضعف المعنوية الإحصائية فلن يعتد بها، هنا ويؤكد ذلك ضعف العلاقة بين جودة الخدمات المقدمة في رأي الموزع ومدى انصياعه لأوامر المنتج.

من الجانب الآخر وُجدت بين السياسات القسرية سياستان بمستوى معنوية إحصائية عال ومعامل ارتباط ذي شأن، بمقدار تحكم المنتج في سياسات الموزع وذلك من وجهة نظر الأخير ويظهرت ذلك في جدول ٣.

جدول ٣

السياسات التي لها معامل ارتباط معنوي مع مقدار التحكم

المتغير (السياسات)	معدل الارتباط	مستوى المعنوية
- شحن بعض الموديلات غير المرغوبة من الموزع.	٠,٤٣٣	٪٣
- التأخير في شحن السيارات.	٠,٥١٦	٪١

كذلك كانت هاتان هما نفس السياستين المختارتين في حالة تحليل الانحدار المتعدد أعلاه، مما يعني أنهما مؤشرات ثابتان (Robust) وهما «شحن بعض الموديلات غير المرغوبة» و«التأخير في شحن السيارات». أما السياسات القسرية الأخرى التي من المحتمل أن يتبعها المنتج، فلم تكن لأي منها علاقة ذات معنى إحصائي مع التحكم أو أي علاقة مع السياستين القسريتين المختارتين، باستثناء اثنتين كانت لهما علاقة مباشرة ذات معنوية إحصائية مع «استراتيجية التأخير في شحن السيارات» هما كما في جدول ٤.

جدول ٤

السياسات التي لها معامل ارتباط معنوي مع سياسة
«التأخير في شحن السيارات»

المتغير (السياسات)	معدل الارتباط	مستوى المعنوية
- عدم العدالة في توزيع السيارات.	٠,٥٤	٪١
- عدم الاستجابة لكل طلبات الموزع فيما يتعلق بموديلات وألوان معينة.	٠,٤٤	٪٣

كون هاتين السياستين «عدم العدالة في توزيع السيارات» و«عدم الاستجابة لطلبات الموزع النوعية» مرتبطتين في رأي الموزع بالتأخير في شحن السيارات، ذلك أمر متوقع، إذ ترتبط كلها بالحصول على ما يريده الوكيل بالكمية والنوعية

والتوقيت المناسب. أما ممارسة أنواع الضغوط الأخرى، فلا يبدو أنها تفيد المنتج في الحصول على «تعاون» الموزع وحمله على اتباع ما يراه المنتج أو إملاء أي سياسة عليه. يشتمل ذلك «سحب بعض الامتيازات» و«التهديد بإنهاء التعامل» أو «اتخاذ إجراء قانوني» ضد الموزع، لا هذا يفيد ولا ممارسة أي نوع من الضغوط والعقوبة، ولا «التأخير في دفع المستحقات المالية للموزع». استقلال الموزع المالي والموارد والخبرات التي لديه، حيث إن معظم الموزعين في السعودية هم بيوتات تجارية لها أعمال متنوعة، كل ذلك يجعل الموزع لا يثنى للضغوط التي قد يمارسها عليه المنتج. كذلك كون الموزع يستمتع بحماية قانونية في سوق بلده يضع «عبء البيئة» في حالة إلغاء «الوكالة» على كتف المنتج. كل الأساليب إذن لا أثر لها ما عدا أمراً واحداً هو التحكم في تدفق السلعة موضوع العلاقة. هنا لا يجد الموزع مفرّاً من الانصياع، فالمنتج هو القابض على البضاعة والتي بدونها ليس لكل هذه الاستثمارات والإجراءات أي معنى. هذه هي «الجزرة» أو على الأصح «العصاة» الوحيدة التي بيد المنتج، أو هكذا يستعملها لكي يفرض عليهم ألا يتخطوا «الخط». وفيما عدا ذلك كل السياسات غير ذات فعالية في «إجبار» الموزع أو إغرائه لكي يسلك سلوكاً معيناً.

الخلاصة والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى نفوذ الصانع الأجنبي أو تحكمه في سياسات موزعه المحلي في سوق السيارات السعودي ومن ثم معرفة مكن ذلك النفوذ فيما يقدمه الصانع من خدمات للموزع، أو ما يمارسه عليه من ضغوط. استعرضت الدراسة أولاً الأدبيات الموجودة ولاحظت أن أغلبها يختص بأوضاع محلية في بلاد متقدمة، وأن أغلبها وجد أن التحكم يكمن في السياسات الضاغطة التي يمارسها المنتج مع اتجاه مع الزمن نحو ازدياد أهمية السياسات التي تركز على تقديم الخدمات والمساعدة لا القسر. كذلك لاحظت الدراسة أن أغلب الدراسات ركزت على المؤشرات الإجمالية ولم تفصلها إلى سياسات معينة. لذا سعت هذه الدراسة إلى سد الفراغ بالتركيز على قناة طرفاها من أكثر من بلد أحدهما بلد نام، وبالنظر إلى السياسات المختلفة بدقة بدلا من إجمالها.

اعتمدت الدراسة على عينة كبيرة من المجتمع موضوع الدراسة وطورت مقاييس لقياس متغيرات الدراسة، ثم أخضعت تلك المقاييس لاختبارات الثبات والصدق قبل تحليلها. وقد توصلت الدراسة إلى أن مقدار التحكم منخفض عموماً، وأن مصدر التحكم هو السياسات القسرية، أكثر منه السياسات غير القسرية. وبعد التعمق في الفحص وجد أنه من بين تلك السياسات، فقط للسياسات الخاصة بتوفير «السلعة» للموزع أثر في زيادة نفوذ المنتج الأجنبي عليه. ما عدا ذلك كل السياسات القسرية ليست ذات أثر في زيادة نفوذ المنتج، بما في ذلك التهديد بسحب الامتيازات أو حتى إلغاء الترخيص.

تؤكد هذه الدراسة ما ذهب إليه بعض الكتاب من أن معظم الموزعين في السعودية هم «قبطان» القناة التسويقية، كذلك وجدت الدراسة أن كثيراً من السياسات التي يتبعها المنتج لكسب تعاون الموزع طوعاً أو قسراً لا تنجح كثيراً، إما لأن مساعدة المنتج ليست ذات قيمة كبيرة للموزع، أو لأن يد المنتج مغולה في اتباع العديد من السياسات القسرية، ما عدا سياسة واحدة هي عدم تزويد الموزع بالسلعة بالكمية والنوعية أو التوقيت المناسب.

مدلولات نتائج الدراسة للصناع الأجانب وموزعيهم في الخليج؟

من المفيد بداية ذكر ما أشير إليه سابقاً عن سلبية العلاقة بين أداء الموزع ومقدار تحكم المنتج فيه، في الدراسة المشار إليها عن سوق السيارات السعودي (Ahmed and Al-Motawa, 1997)، وبذا ليس على كل منهم أن يتحسر على ضعف مستوى التحكم إن كان الأمر كذلك. بل إن الكاتبين يريان أنه من الأفضل لبعض المنتجين الأجانب أن يعيدوا النظر في سياساتهم نحو موزعيهم، خاصة أن السوق حالياً يسيطر عليه المنتجون اليابانيون وفئة قليلة منهم، بل يستحوذ منتج واحد منهم على ما تفوق نسبته ٥٠٪ من السوق السعودي.

ربما كان السبب في نجاح اليابانيين هو أنهم بطبيعتهم «مؤدبون»، يحتفظون بمسافة بينهم وبين الآخرين، ولا يتدخلون كثيراً في أعمال موزعيهم، أو على الأقل يقدمون «توجيهاتهم» وتعليماتهم بطريقة ودية لا يشعر معها الموزع أنه تحت قيادهم، وينفذ هذه التوجيهات وكأنما هي فكرته أساساً أي أن الموزع يتشرب (Internalizes) أهداف وأساليب عمل المنتج الياباني لدرجة أنها تصبح هي

توجهاته وأساليبه ولذا يظن أنه هو المؤثر وصاحب القرار. وربما كان هذا هو السبب الرئيس فيما توصلت إليه هذه الدراسة من أن معظم الموزعين يرون أن المنتج الأجنبي لا يتمتع بدرجة عالية من التحكم في قراراتهم السوقية.

وبناء على ما سبق فإن من توصيات هذه الدراسة أن يترك المنتجون كثيراً من القرارات التسويقية للموزع المحلي ولا يفرضوا عليه «قبول النصح» أو حتى الخدمات التي لا يرغب بها. وعلى العكس عليهم أن يستمعوا إلى ملاحظات الموزع نحو السلعة والترويج والمزيج التسويقي عامة؛ لأنه أدري بما يطلبه المستهلك السعودي وكيفية الوصول إليه.

كذلك يلاحظ أن أغلب الموزعين هم مؤسسات تجارية ضخمة تتعامل في العديد من السلع تعمل في المجالات المختلفة منذ فترة ولها بالإضافة إلى الموارد والخبرة المعرفة المطلوبة. ولذلك فإن محاولة التأثير على الموزعين تصبح غير مجدية في مثل هذه الحالات، خاصة وأن تجارة السيارات ليست مصدر دخلهم الوحيد مما يقلل اعتمادهم على منتجي السيارات على أي حال.

ولكن في الوقت نفسه لا تنصح الدراسة المنتجين بالتنازل عن الورقة الراجعة الوحيدة لديهم أو أن يستجيبوا دون تردد لما يطلبه الموزع من سيارات في الوقت الذي يناسبه، حيث إن المنتجين محكومون بجداول إنتاج وتوزيع أخرى، بالإضافة إلى احتياجهم للتأثير على الموزع ودفعه لزيادة المبيعات وتطويرها.

أما الموزعون فمن الصعب «استعدادهم» على منتجيهم، وهذا البحث لا يشجع الموزعين على تبني السياسات المستقلة عن منتجيهم، لكن عليهم تطوير قدراتهم وخبراتهم بالسوق المحلي، وفهمهم للمستهلك السعودي، حتى يتمكنوا من صنع السياسات واتخاذ القرارات المناسبة دون الاعتماد أو انتظار المنتج الأجنبي لينصحهم بما يمكن أن يفعلوه.

بالإضافة إلى التوصيات السابقة، فإن هناك مدلولات أخرى لهذه الدراسة تتعلق بتجارة السلع المعمرة عالية السعر والمستوردة في المملكة كما أن لها مدلولات يمكن أن تفيد المنتجين الأجانب في أسواق الخليج والشرق الأوسط عامة وأسواق الدول «حديث التصنيع»، وذلك في وضع الاستراتيجيات المختلفة. من الجانب الآخر ينبغي أن نتذكر أن إدارة قناة التوزيع ليست عنصر النجاح الوحيد،

بل هناك عناصر المزيج التسويقي والسياسات الأخرى. كما أنه من المفيد التذكير هنا بأن حجم العينة المستخدم في الدراسة رغم كبره النسبي مقارنة بحجم مجتمع الدراسة لكنه صغير من وجهة النظر المطلقة. وربما كانت هناك حاجة للدراسة المتعمقة لكل حالة على حدة، خاصة أن السلعة المدروسة (السيارات) ليست بدائل كاملة لبعضها، ورغم تركيز الدراسة على السيارات الصالون، إلا أن ذلك يشمل السيارات الفاخرة والمتوسطة والشعبية، التي قد تتطلب كل منها استراتيجية مختلفة، غير أن كل المنتجين عموماً ووكلائهم يحملون تشكيلة واسعة من السيارات.

المراجع

- Ahmed, A. A. and Al-Motawa, A. 1997. Performance and Related Channel Phenomena in International Market. *Journal of International Marketing and Marketing Research*, 22 (1): 3-18.
- Al-Motawa, A. A. and Ahmed, A. A. 1996. Control, Conflict and Satisfaction in International Channels. *The Journal of Marketing Channels*, 5: 3 - 4.
- Al-Motawa, A. A. 1989. *An Empirical Investigation of Power and Control Relations in a Distribution Channel in a Developing Country: The Case of Saudi Arabia*. Unpublished Ph. D. Dissertation, Tuscaloosa: University of Alabama.
- Anderson, E. and Colughlan, A. T. 1987. International Market-Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, 5 (January): 71-82.
- Bello, D.C. and Verhage, B. 1989. Performing Export Tasks in Industrial Channels of Distribution. *European Journal of Marketing*, 23(2): 67-68.
- Bradley, F. 1991. *International Marketing Strategy*. New York, Prentice-Hall.
- Brown, J. R., and Frazier, G.L. 1978. The Application of Channel Power: Its Effects and Connotations. In Jain, S.C. (ed.). *Research Frontiers in Marketing: Dialogues Directions*, Chicago: American Marketing Association, 266 - 270.

- Boyle, B., Dwyer, F.R., Robicheaux, R.A. and Simpson, J.T. 1992. Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relations Structures. *Journal of Marketing Research*, 24 (November): 452 - 473.
- Deykin, J. 1994. The Car-Market in the Gulf. *Gulf Marketing Review*, 4 (June): 26 - 27.
- Dunn, Jr. D.T. 1979. Agents and Distributors in the Middle East. *Business Horizons*, 69 - 78.
- El-Ansary, A.I. and Robicheaux, R.A. 1974. A Theory of Channel Control: Revisited. *Journal of Marketing*, 38: 2-7.
- Etgar, M. 1976. Effects of Administrative Control on Efficiency of Marketing System. *Journal of Marketing Research*, 13: 12-24.
- Etgar, M. 1978. Selection of an Effective Channel Control Mix. *Journal of Marketing*, 42 (July): 53-58.
- Frazier, G.L. and Rody, R.C. 1991. The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Products Channels. *Journal of Marketing*, 55 (January): 52 - 69.
- Frazier, G.L. and Summers, J.O. 1986. Perceptions of Interfirm Power Within a Franchise Channel of Distribution. *Journal of Marketing Research*, 23 (May): 169 - 176.
- Gaski, J.F. and Nevin, J.R. 1985. The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power in Marketing. *Journal of Marketing Research*, 22 (May): 130 - 134.
- Hunt, S.D. and Nevin, J.R. 1974. Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. *Journal of Marketing Research*, 10 (May): 186 - 193.
- Johnson, J.L., Sakano, T., Cote, J.A. and Onzo, N. 1993. The Exercise of Interfirm Power and Its Repercussions in US-Japanese Channel Relationship. *Journal of Marketing*, 57 (April): 1-10.
- Johnson, J.L., Sakano, T., and Onzo, N. 1990. Behavioral Relations in A Cross-Cultural Distribution System: Influence, Control, Conflict in

- US-Japanese Marketing Channels. *Journal of International Business Studies*, 21 (4): 639 - 655.
- Kale, S.H. 1986. Dealer Perceptions of Manufacturer Power and Influence Strategies in a Developing Country. *Journal of Marketing Research*, 23 (November): 387-393.
- Klein, S., Frazier, G.L. and Roth, V. J. 1990. A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets, *Journal of Marketing Research*, 27 (May): 196 - 208.
- Lusch, R.F. and Brown, J.R. 1982. A Modified Model of Power in the Marketing Channel, *Journal of Marketing Research*, 19 (August): 312-323.
- Mallen, B. 1967. Conflict and Cooperation in Marketing Channels, in Bruce Mallen (ed.). *The Marketing Channel: A Conceptual Viewpoint*. New York: John Wiley and Sons.
- Nunnally, J.C. 1978. *Psychometric Theory*. Second Edition, New York: McGraw-Hill Book Company.
- O'Sullivan, E. 1994. Jameel Sets the Standards. *Gulf Marketing Review*, 4 (February): 14 - 15.
- Rosenbloom, B. 1995. *Marketing Channels: A Management View*. 5th Edition, Orlando, Florida: The Dryden Press.
- Rugman, A.M. and Hogetts, R.M. 1995. *International Business: A Strategic Management Approach*. International Edition. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Samiee, S. 1993. Retailing and Channel Considerations in Developing Countries: A Review and Research Propositions. *Journal of Business Research*, 27: 103 - 112.
- Stern, L.W., El-Ansary, A.I. and Brown, J.R. 1989. *Management in Marketing Channels*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Yavas, U. and Habib, G. 1987. Correlates of Franchise Satisfaction: The Case of Saudi Car-Dealers. *Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 17 (3): 46 - 55.

أحمد عبدالله المطوع (دكتوراه الفلسفة في التسويق، جامعة ألاباما، الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٨٩)، أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، اهتماماته البحثية الحالية في مجالات قنوات التوزيع التسويقية والإعلان والتسويق عموماً.

أحمد عبدالرحمن أحمد (دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال الدولية، جامعة بنسلفانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٧٥)، أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، اهتماماته البحثية الحالية في مجال التفاوض، الاستثمار الأجنبي، والتحكم في التوزيع.

CONTROL IN THE INTERNATIONAL DISTRIBUTION CHANNEL: ITS EXTENT, AREA AND SOURCE - AN EMPIRICAL INVESTIGATION INTO THE SAUDI CAR-MARKET

AHMED A. AL-MOTAWA

AHMED A. AHMED

King Saud University

This is a study of the extent, area and source of the foreign manufacturer's control over a Saudi dealer. The study develops constructs for control and the kinds of policies manufacturers follow to achieve it. From a questionnaire, data was gathered and statistical analysis applied. Results show advertising, guarantees, price, and goal setting to be the major areas under the manufacturer's control while the areas of human resources and show-room were the least controlled. The study also found coercive policies, especially relating to the physical product flow, to be important in achieving control.

مجلة الحقوق

رئيس التحرير

الأستاذ الدكتور عادل الطبطبائي

مجلة فصلية أكاديمية محكمة تعنى بنشر البحوث
والدراسات القانونية والشرعية
تصدر عن مجلس النشر العلمي . جامعة الكويت

صدر العدد الأول في يناير ١٩٧٧

الاشتراكات

في الكويت : ٣ دنانير للأفراد ، ١٥ ديناراً للمؤسسات
في الدول العربية : ٤ دنانير للأفراد ، ١٥ ديناراً للمؤسسات
في الدول الأجنبية : ١٥ دولاراً للأفراد ، ٦٠ دولاراً للمؤسسات

المراسلات

توجه جميع المراسلات إلى رئيس التحرير على العنوان التالي:

مجلة الحقوق . جامعة الكويت

ص.ب : ٥٤٧٦ الصفاة 13055 الكويت

تلفون : ٤٨٣٥٧٨٩ . فاكس : ٤٨٣١١٤٣