

مدل بهینه مدیریت توسعه و ارتقا شبکه نمایندگان فروش و خدمات پس از فروش شرکتهای خودروسازی

سیاوش سیار ایرانی

سرپرست شبکه نمایندگان شرکتهای خودروسازی مدیران خودرو و سروش دیزل (۱۳۹۴ الی ۱۳۹۷)

s.irani77@gmail.com

چکیده

همگام با پیشرف مبحث مدیریت زنجیره تامین و اهمیت بالقوه شبکه توزیع در تقویت جایگاه محصول و برندینگ شرکت، با بررسی و مطالعه فرآیندها و نتایج بدست آمده در شبکه نمایندگان شرکت های خودرو ساز به مدلی جامع و کاربردی در این حوزه خواهیم رسید که ساختار نوین و بهبود یافته نه تنها در صنعت خودروسازی که در سایر صنایع که شبکه توزیع و نمایندگان دارای نقشی بسزا در حصول نتایج مورد انتظار دارد را بدست میدهد و خواهیم دید چه گامهایی جهت راندمان حداکثری نقش آفرینان شبکه نمایندگان و توسعه و ارتقا این شبکه باید برداشته شود. نحوه اجرای این گامها نیز باید بر اساس تجربیات داخلی و خارجی با محوریت چرخه بهبود مستمر PDCA و تحلیل های مولفه های مختلفی از جمله اقتصادی، جغرافیایی، محیطی، عملکردی و... تدوین گردد.

واژگان کلیدی: زنجیره تامین، مدیریت شبکه نمایندگان، توسعه و ارتقا شبکه نمایندگان، پراکنش جغرافیایی، برندینگ

مقدمه:

سیر تحولات مدیریت زنجیره تامین که از دهه ۶۰ و ۷۰ میلادی و با محوریت ارائه محصولی با کیفیت برتر و هزینه کمتر از طریق بهبود فرآیندهای داخلی آغاز شد. در ادامه و پس از این نقطه آغازین، در دهه ۸۰ با افزایش تنوع در الگوهای مورد انتظار مشتریان ادامه پیدا کرد. با رشد این روند، در دهه ۹۰ بلوغی نسبی را در این حوزه و با تمرکز بر تاثیر تامین کنندگان شاهد هستیم که نقطه عطفی در صنعت محسوب می شود.

در تعریف زنجیره تامین و با توجه به رویکرد جدید آن داریم که مدیریت زنجیره تامین مجموعه ای از روشهای مورد استفاده برای یکپارچگی موثر و کارای تامین کنندگان، تولید کنندگان، انبارها و فروشندگان بمنظور حداقل کردن هزینه های سیستم و تحقق نیازهای خدمات و کالاها به تعداد صحیح و در مکان و زمان مناسب را شامل می شود.

همانطور که می دانیم در تمامی دیدگاه ها، سه اصل مدیریت اطلاعات، مدیریت لجستیک و مدیریت روابط، فرآیندهای اصلی زنجیره تامین می باشند و بر رویکردی مشتری مدارانه استوار است. از طرفی زنجیره تامین با مشکلاتی از جمله تعدد مراکز تصمیم گیری، عدم اطمینان، عدم هماهنگی، ذخیره فریبنده و عدم اعتماد دو طرفه روبرو می باشد و یکی از روشهای موثر جهت رفع اثر شلاق چرمی که گاهها هزینه زیادی بر تولید کننده تحمیل می کند بهبود شبکه های توزیع کالا و خدمات از منظر کمی، کیفی و عملکردی می باشد.

تاکنون و در زنجیره تامین بیشتر در مورد بهبود راندمان و تعامل با تامین کنندگان مواد اولیه بحث گردیده و بخش مهمی از این زنجیره که شامل توزیع کنندگان که در صنعت مورد بررسی ما (خودرو) تامین کنندگان خدمات و توزیع کنندگان محصول ن محسوب می شوند، زیاد مورد توجه قرار نگرفته است.

در رویکرد زنجیره تامین چابک (قاضی زاده و همکاران، ۱۳۹۴) نیز که اساس کار پاسخ فوری به بازار و مشتری است توجه ویژه به پیاده سازی مدلی کارا از عواملان توزیع را می طلبد تا در زمان مناسب بتوان به نیاز مشتری که اساس ادامه حیات و جلب رضایت است، پاسخ صحیح داده شود. سایر رویکردها عبارتند از ناب، پایدار و سبز که در سیاست گذاری های شبکه توزیع حائز اهمیت محوری هستند.

شرکتهای خودرو سازی در ایران، مشابه با سایر کشورها از دو روش فروش؛ فروش مستقیم و فروش از طریق شبکه های توزیع استفاده می کنند. از آنجا که ساختار شبکه نمایندگان بر اساس استراتژی فشار (push) شکل گرفته است لذا اهمیت گسترده ای همراستا با آمیخته بازاریابی و حتی تاثیر گذار بر آن پیدا کرده است. مدلهای متفاوتی از بکارگیری این حلقه و حلقه های دیگر از زنجیره تامین در بحث توزیع و در سراسر دنیا و بین برندهای مختلف شاهد هستیم که به فراخور ساختار فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی، متفاوت می باشند. به عنوان مثال شرکت Ford Motor از سیاست به کارگیری تعداد معدودی نماینده توزیع محصول که به صورت چند برندی (multi brand) و در کلانشهر ها فعالیت می کنند و همچنین تعمیرگاه مرکزی و شعب پراکنده جهت عملیات خدمات پس از فروش سریع (quick service) بهره می برد و یا شرکت لکسوس استراتژی عدم بکارگیری نماینده ها با فاصله نزدیک به هم را در دستور کار خود قرار داده که

احتمالا در راستای سیاست ارزشمندی برند بوده است را در دستور کار خود قرار داده است و همچنین شرکت ولوو که فروش مستقیم از کارخانه و از طریق اینترنت را به ایجاد نمایندگی های متعدد ترجیح می دهد. شبکه توزیع یا توسعه شبکه نمایندگان در کشور ما و در سالیان اخیر تقریبا در صنعت خودرو نمود قابل توجهی پیدا کرده است و اقداماتی برای شکل گیری و بهبود این حوزه صورت گرفته است که صرفا جنبه عملیاتی داشته است و همچنین از الزاماتی که در دستگاه های اجرایی و قانون گذار تدوین شده است تبعیت می کند. در پژوهش پیش رو سعی بر این است که با گردآوری روندهای مورد استفاده در دپارتمانهای شبکه نمایندگان و فروش، به مدلی جامع و کاربردی ناقل آیینم و حوزه ای بحث بر انگیز را پوشش دهیم که مجالی برای پژوهش های بیشتر و جامع تر می باشد.

روش تحقیق

در پژوهش پیش رو با بهره گیری از سبک توصیفی و مطالعه بر روی فرآیندها و آمارهای دپارتمان فروش و شبکه نمایندگان چند شرکت خودروساز سعی بر آن است که کلیه پارامترهای موثر بر توسعه و ارتقا شبکه توزیع کنندگان (که زین پس شبکه نمایندگان نامیده خواهد شد) و همچنین رویکردهای بهینه ی اثبات شده در این حوزه بررسی گردد و مقوله ای کاربردی جهت استفاده در سایر شرکت ها و همچنین سایر صنایع، پیش رو نهاده شود. همچنین سعی بر آن است که نمونه های خارجی و موفق در این بخش جهت ارائه راهکاری جهانی تر و استفاده از آن رویکرد به صورت دانشی در سازمانهای داخلی، مورد بررسی قرار گیرند.

از آنجا که در مورد حوزه ی تحت بررسی در این مقاله کار پژوهشی مشخص و مدونی صورت نگرفته است لذا سعی بر این است که با رجوع به عملکردها، دستورالعمل ها و رویه های جاری شرکت های خودرو ساز و تجمیع سوابق عملی و محقق شده در این حوزه که غالبا به صورت دانش شفاهی در سطح شرکتهای جریان دارد و جمع آوری آنها به صورت مدل پیش رو، مجالی را جهت پژوهش های بیشتر، حتی در هریک از حوزه های عنوان شده در این مقاله، ایجاد نماییم. آمارهای مدنظر در این مدل، طبق آخرین سرشماری سال ۱۳۹۵ و عملکرد ۳ سال اخیر شرکتهای خودرو ساز مدیران خودرو، سایپا، ایرانخودرو مورد مطالعه قرار گرفت.

با تحلیل نمودار های فروش، درآمد خانوار، تعداد خانوار و تعداد نمایندگی و مقایسه آنها باهم و همچنین رصد عملکرد واقعی نمایندگی ها و سهم فروش شرکت در هر استان یا شهر (در این مقاله استانی استفاده شده است) نتایج مفیدی استخراج شد. این نتایج در تصمیم گیری و تعیین استراتژی های توسعه و بهبود توزیع شبکه نمایندگان و ارتقا عملکرد این شبکه از طریق بهبود تمرکز بر فعالیت های تبلیغات، خدمات پس از فروش، امکانات فیزیکی و محیطی کاربرد خواهند داشت. حوزه ی مدیریت شبکه نمایندگان بستر تصمیم گیری های صفر و یک نیست و ابعاد مختلف از جمله تحلیل های عملکردی، کمی، اقتصادی، محیطی و کمی در آن نقش بسزایی ایفا می کنند. بسان شیوه تحقیق در این مقاله که با

محوریت مدیریت دانش و جمعیت دستاوردهای تحلیلی، کاربردی و واقعی چند سال اخیر نگارش شده است در مدیریت شبکه نمایندگان نیز باید بر روی تحلیل جز به جز مولفه های تاثیرگذار بر عملکرد آن تمرکز نمود.

یافته های پژوهش

شبکه نمایندگان نقش بسیار مهمی در ارتقا کیفی و کمی عملکرد شرکتهای تولید کننده، وارد کننده و خدماتی ایفا می کنند و عملکرد آنها به طور مستقیم در اذهان مصرف کننده و مشتری به عنوان ویتیرینی از شرکت اصلی نقش می بندد که خود نیز بخشی از مبحث برندینگ را شامل میشود و مستقیما با کیفیت آن گره می خورد. از این رو در سالیان اخیر سیاست گذاری در باب توسعه و ارتقا شبکه ی نمایندگان علی الخصوص در صنعت خودروسازی، حائز اهمیت دو چندان گردیده است.

در آمیخته بازاریابی (marketing mix) با مفاهیم موجود در 7P که عبارتند از محصول - قیمت - توزیع - ترویج - جایگاه یابی - فرآیند و مردم در ارتباط هستیم که از بین این مفاهیم و در حوزه تعیین استراتژی های توسعه و ارتقا شبکه نمایندگان مستقیما با مفاهیم توزیع، جایگاه یابی، فرآیند و محصول و تا حدودی نیز ترویج سر و کار داریم.

متاسفانه تاکنون تحلیل و تبیین مدلی جامع و کارآمد در هیچ یک از نهادهای آکادمیک و اجرایی، جهت نقش آفرینی موثرتر شبکه نمایندگان انجام نگرفته است و شاید بتوان تلاشهای صورت گرفته تاکنون در صنعت خودرو سازی را سرآمد تلاشهای انجام شده جهت بهبود این حوزه ی پر منفعت و اشتغالزای شبکه نمایندگی و همچنین فرانشایزینگ در ایران دانست.

در این مقاله سعی بر این است که با الگو گرفتن از این صنعت مادر و توسعه و بهبود بخش های مغفول زنجیره توزیع در هموارسازی مسیری اقدام شود که توسعه و کارآمد سازی آن مستقیما در توسعه محصول پایدار و همچنین ارتقا مدیریت دانش و نیز توسعه اشتغال، نقش خواهد داشت.

مدل مورد بررسی و پیشنهادی در این مقاله از ۶ پارامتر تشکیل شده است که شامل:

۱. مکانیابی نمایندگان و پراکنش جغرافیایی

۲. نحوه شناسایی متقاضیان

۳. مکانیزم ارزیابی و انتخاب نمایندگان

۴. نحوه انعقاد قرارداد

۵. برنامه ریزی عملکرد نمایندگان

۶. ارزیابی عملکرد و پروژه های بهبود و جایگزینی

می شود که هریک از این مولفه ها دارای شاخصه ها و خصوصیات ذاتی منحصر بفردی می باشد که تاکنون به صورت تجربی در حال تکامل و ساختار بندی بوده است و در ذیل به تشریح آنها در صنعت خودرو سازی پرداخته خواهد شد.

قبل از بررسی مولفه های مذکور لازم به ذکر است که در وهله ی اول و جهت سیاست گذاری صحیح و همگن، بهتر است ابتدا استانهای موجود در کشور را منطقه بندی نماییم که مرسوم ترین شیوه، منطقه بندی به ۵ قسمت شمال، مرکز،

شرق، غرب و جنوب می باشد. این تقسیم بندی الزامی نیست ولی به جهت اینکه این مقاله سعی در پوشش فراگیر سیاست گذاری های شبکه نمایندگان و زنجیره توزیع دارد، لذا بهترین شیوه ها و متد های عملی که نتایج مثبتی نیز دارا بوده اند را عنوان کرده ایم.

مولفه اول در این مدل که عبارت است از مکانیابی و پراکنش جغرافیایی محل اخذ نمایندگی، مهمترین مبحث در حوزه ی توسعه شبکه نمایندگان می باشد. جهت پیاده سازی این پارامتر باید الزامات مربوط به ماده ۲۶ ایین نامه اجرایی قانون حمایت از حقوق مصرف کنندگان خودرو با محوریت حوزه خدمات پس از فروش مورد توجه قرار گیرد که هم در مورد خودروهای سبک و همچنین خودروهای سنگین ضمن تعیین حداقل تعداد نمایندگی ها به تناسب تعداد خودروهای عرضه شده، از فرمولی متشکل از ۱- متوسط زمان تعمیر خودرو ۲- ضریب مراجعه خودرو در سال ۳- تعداد خودروهای موجود ۴- تعداد روزهای کاری نمایندگی در سال ۵- میزان ساعات کار نمایندگی در هر روز، نیز استفاده می شود (بازنگری ۴، ۱۳۹۵) که صرفا دیدی خدمات پس از فروشی داشته و در مورد پراکنش جغرافیایی و کمیت توزیع کنندگان محصول هیچگونه مبحثی ارائه نداده است. لذا این مبحث در هر شرکت خودرو ساز با راهکاری مجزا و متفاوت پوشش داده شده است که معمولا محل نزاع بین دپارتمانهای فروش، مارکتینگ و شبکه نمایندگان می باشد.

5

با توجه به رویکرد جدید مارکتینگ، پراکنش جغرافیایی صحیح، محور اصلی توسعه فروش و کسب سهم مناسب بازار می باشد. با بررسی های انجام شده در این حوزه شاهد هستیم که مولفه های بارزی با وزن های متفاوت در آن حائز اهمیت هستند که از آن جمله می توان به جمعیت خانوار، متوسط درآمد خانواده، ساختار فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی شهر و شاخص تراکم جمعیتی اشاره کرد.

با بازتعریف ماتریس Ansoff و در نظر گرفتن استراتژی توسعه بازار (market development) شرکت نیاز خواهد داشت تا برای کسب سهم بازار خود در شهرهایی که دارای شاخصه های مناسب اقتصادی هستند، حداقل یک نماینده توزیع محصول و خدمات داشته باشد. در مورد اینکه توزیع کننده محصول و خدمات یکپارچه باشند در مولفه انتخاب نماینده مفصل شرح داده خواهد شد.

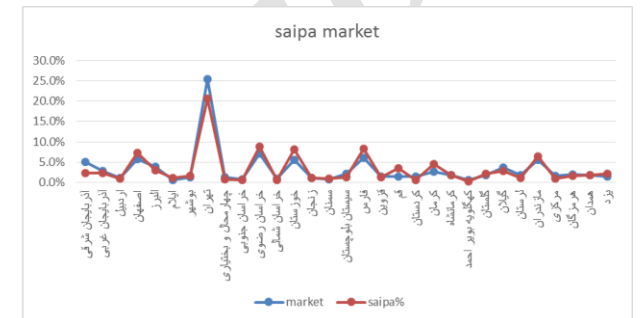
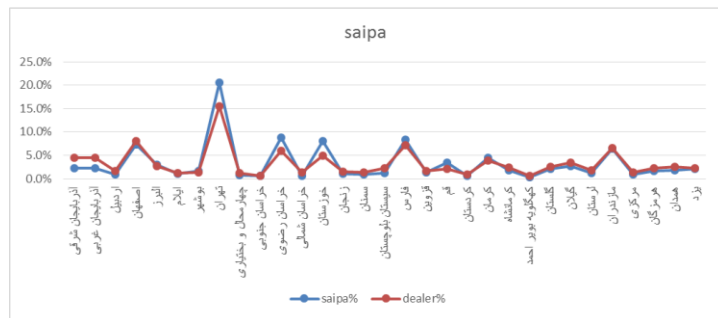
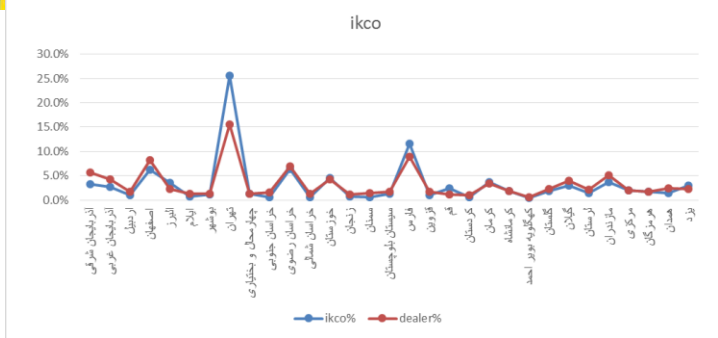
توجه داشته باشیم که شاخص پراکنش جغرافیایی به فراخور هر صنعت و محصول منحصر به فرد می باشد. به عنوان مثال شاخصه های تعیین تعداد نمایندگی جهت خودروهای سنگین با سواری متفاوت می باشد (روش اجرایی سروش دیزل، ۱۳۹۵). با تحلیل آمارها و نمودارهای فروش چندین شرکت خودرو ساز سواری در شهر های مختلف و مقایسه آن با قدرت خرید خانوار به مدلی واقعی و کاربردی خواهیم رسید که تکمیل کننده استراتژی های توسعه شبکه نمایندگان خواهد بود. در اینجا حتما باید ذکر گردد که استراتژی توسعه شبکه نمایندگان بنا به خصوصی و دولتی بودن و حجم تولید و نوع محصولات هر شرکت منحصر به فرد می باشد. در اینجا سعی بر این است که مدلی جامع ارائه شود که قادر به تدوین، تکمیل و اصلاح برنامه ریزی استراتژیک شرکتها در حوزه توسعه شبکه نمایندگان به صورت عام باشد.

با بررسی نمودارهای شاخص پتانسل واقعی بازار استانها که نسبت حاصلضرب متوسط درآمد سالیانه خانوار در تعداد خانوار هر استان بر مجموع کل تمام استانها با سهم واقعی دست یافته شده توسط هریک از شرکتهای ایرانخودرو، سایپا و مدیران خودرو می باشد، نتایج قابل ملاحظه و کاربردی استخراج خواهد شد.

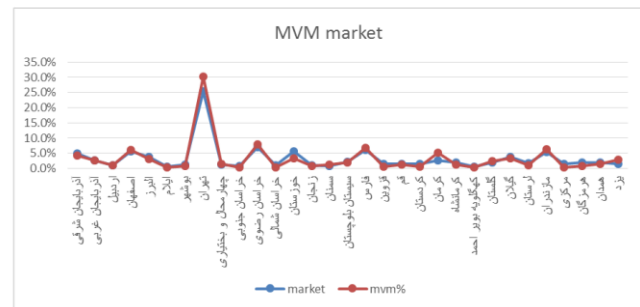
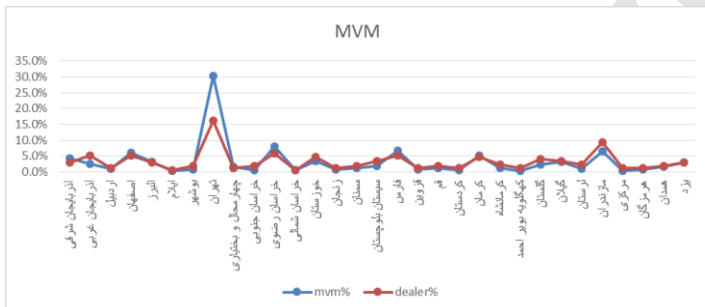
1st International Conference Interdisciplinary Studies in Management and Engineering

14 March 2019 - University Of Tehran

با مجوز شماره
۱۶/۷۶۰۷۷
وزارت علوم تحقیقات و فناوری



نمودار ۱- درصد پراکنش نمایندگی ها- سهم بازار و پتانسیل واقعی بازار در هر استان (ایران خودرو)



نمودار ۲- درصد پراکنش نمایندگی ها- سهم بازار و پتانسیل واقعی بازار در هر استان (سایپا)

نمودار ۳- درصد پراکنش نمایندگی ها- سهم بازار و پتانسیل واقعی بازار در هر استان (مدیران خودرو)

جهت سیاست گذاری و مدیریت صحیح توسعه نمایندگان نمودارهای فوق باید مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. همانطور که مشاهده می شود، پتانسیل واقعی بازار در هر استان، شاخصی واقعی جهت رصد عملکرد نمایندگی های حال حاضر و در گام بعدی کمیت موجود آنها در آن استان می باشد.

بررسی های نمودارهای فوق نشاندهنده ی آنست که برخلاف رویکرد برخی از شرکتهای، لزوما تعداد و کمیت موجود در استانها و به تبع آن شهرها متضمن عملکرد با کیفیت تر و حصول سهم بازار بیشتر از آن منطقه جغرافیایی نمی باشد و پارامترهای دیگری از جمله تراکم جمعیتی، تبلیغات و جایگاه، تاثیرات غیر قابل انکاری در تکمیل زنجیره توزیع و کیفیت عملکرد نمایندگی هم در حوزه فروش و هم در حوزه خدمات پس از فروش خواهد گذاشت.

بررسی های فوق همچنین نشان میدهد که اجرای فرمول یک نماینده به ازای n نفر جمعیت، بدون تحلیل اقتصادی، اجتماعی و ذائقه بازار هر استان و شهر کاملا بیهوده خواهد بود و بار مالی، زمانی و فکری را از مجموعه تلف خواهد نمود. کما اینکه در جدول ۱ این امر کاملا مشهود است که نمونه هایی وجود دارند، با جمعیت تقریبا یکسان و تعداد نماینده مشابه ولی کسب سهم بازاری به نسبت ۲ به ۱ (چهار محال بختیاری و زنجان در سهم بازار (MVM). لذا کلیه پارامترهای تعداد نمایندگی، پتانسیل اقتصادی و واقعی بازار، مدت تبلیغاتی، جایگاه نمایندگی در شهر، کیفیت عملکرد و شهرت نماینده در بررسی اینکه منطقه ای نیاز به توسعه شبکه نمایندگان و افزایش تعداد نماینده دارد یا خیر دخیل می باشد و در اینجا باید استراتژی های ارتقا نیز مورد توجه و بحث قرار گیرند. چه بسا افزایش بدون توجیه نماینده در منطقه ای باعث افت بیشتر عملکرد و چالش هایی فراتر گردد که به بروز معضلات ناخواسته آتی منجر شود.

جدول ۱- جمعیت خانوار، متوسط درآمد، پراکنش جمعیت و پتانسل بازار واقعی و سهم بازار محقق

شده

استان	تعداد خانوار	متوسط درآمد سالانه	Total market	ikco sale%	dealer%	saipa sale%	dealer%	mvm sale%	dealer%
آذربایجان شرقی	1223028	374511965.1	5.0%	3.2%	5.7%	2.3%	4.4%	4.2%	2.9%
آذربایجان غربی	935956	205138156.3	2.7%	2.6%	4.2%	2.3%	4.4%	2.6%	5.2%
اردبیل	377423	83444073.65	1.1%	1.0%	1.8%	0.9%	1.7%	1.1%	1.2%
اصفهان	1607482	424442762.2	5.7%	6.3%	8.2%	7.2%	8.0%	6.0%	5.2%
البرز	856116	285970995.8	3.8%	3.5%	2.3%	3.1%	2.7%	3.1%	2.9%
ایلام	159310	43448138.37	0.6%	0.7%	1.2%	1.0%	1.2%	0.4%	0.6%
بوشهر	321826	94770355	1.3%	1.1%	1.2%	1.6%	1.4%	0.7%	1.7%
تهران	4288563	1902419412	25.4%	25.6%	15.5%	20.6%	15.5%	30.2%	16.3%
چهارمحال و بختیاری	270434	90736286.11	1.2%	1.3%	1.2%	0.8%	1.2%	1.5%	1.2%
خراسان جنوبی	223984	50988613.7	0.7%	0.6%	1.5%	0.6%	0.7%	0.4%	1.7%
خراسان رضوی	1938703	529516011.7	7.1%	6.4%	6.9%	8.8%	6.0%	7.9%	5.8%
خراسان شمالی	254747	71276427.37	1.0%	0.6%	1.2%	0.6%	1.4%	0.4%	0.6%
خوزستان	1280645	415819028.3	5.6%	4.5%	4.2%	8.1%	4.9%	3.3%	4.7%
زنجان	321983	75331786.65	1.0%	0.7%	1.1%	1.0%	1.5%	0.8%	1.2%
سمنان	215571	52410483.8	0.7%	0.6%	1.4%	0.8%	1.4%	1.2%	1.7%
سیستان بلوچستان	704888	164752767.4	2.2%	1.3%	1.8%	1.2%	2.2%	1.9%	3.5%
فارس	1443027	449318203	6.0%	11.6%	8.9%	8.3%	7.1%	6.7%	5.2%
قزوین	397165	109018615.2	1.5%	1.0%	1.8%	1.3%	1.7%	0.7%	1.2%
قم	383532	113041454.6	1.5%	2.4%	1.1%	3.5%	2.0%	1.2%	1.7%
کردستان	471310	104535615.4	1.4%	0.6%	1.0%	0.6%	0.9%	0.6%	1.2%
کرمان	932721	199500627.4	2.7%	3.6%	3.4%	4.5%	3.9%	5.2%	4.7%
کرمانشاه	576861	139089263.2	1.9%	1.9%	1.9%	1.8%	2.4%	1.2%	2.3%
کهگیلویه بویر احمد	186320	46731105.52	0.6%	0.5%	0.5%	0.3%	0.7%	0.2%	1.2%
گلستان	550249	138460806.6	1.8%	1.9%	2.3%	2.1%	2.6%	2.4%	4.1%
گیلان	851382	279819465	3.7%	3.0%	4.0%	2.8%	3.4%	3.2%	3.5%
لرستان	509025	130238118.5	1.7%	1.5%	2.2%	1.1%	1.9%	1.0%	2.3%
مازندران	1084798	409249808.7	5.5%	3.7%	5.0%	6.4%	6.6%	6.4%	9.3%
مرکزی	455866	114903304.6	1.5%	2.0%	2.0%	0.9%	1.4%	0.3%	1.2%
هرمزگان	493660	151988040.8	2.0%	1.8%	1.6%	1.7%	2.2%	0.8%	1.2%
همدان	538803	137538086.6	1.8%	1.5%	2.5%	1.9%	2.6%	1.6%	1.7%
یزد	340657	103275960.7	1.4%	3.0%	2.3%	2.1%	2.2%	2.9%	2.9%

8

مولفه ی دوم و سوم که در این مدل مدیریتی مورد بحث قرار می گیرد و حائز اهمیت بسیار می باشد مبحث نحوه شناسایی متقاضی و مکانیزم ارزیابی آن می باشد. در بخش نحوه شناسایی دو متد پیشنهاد می شود: ۱- دریافت تقاضا ۲- مذاکره با شخص مطلوب مورد نظر.

در متد اول، شرکت از طریق رسانه ها آگهی جذب نماینده در شهر و استان مورد نظر را به طور رسمی اعلام می کند و در گام بعدی طبق روش اجرایی و چک لیستی مدون به ارزیابی و رد یا قبول نماینده اقدام می نماید (روش اجرایی مدیران خودرو، ۱۳۹۷). روش دوم نیز که روشی مرسوم برای گلچین کردن افرادیست که تقاضا نداده اند ولی سیستم علاقه به جذب آنها و استفاده از پتانسیل ایشان برای ارتقا کیفیت عملکرد خود در آن شهر یا استان مورد نظر دارد. هر دو روش مرسوم و کاربردی بوده و دارای مزایا و معایب مختص به خود هستند. در متد اول و طبق اصول مذاکرات، چون پیشنهاد اول از طرف متقاضی بوده است لذا شرکت در اعمال نفوذ و اجرای خواسته های خود دست بالا را خواهد داشت و قادر به کسب امتیازات بسیار از

متقاضی می باشد، ضمن آنکه سیستم قادر خواهد بود از بین چندین متقاضی و بدون ذره ای ملاحظه و تعلل، بهترین شرایط فیزیکی، محیطی و مالی را انتخاب نماید. اما در گزینه دوم با علم به اینکه شخص مد نظر ما دارای عملکرد و سابقه ی اثبات شده ی مفید در این حوزه می باشد و از شرایط مناسبی نیز برخوردار است ولی سیستم در عدم امکان اعمال نفوذ هم سطح حالت اول، ضعف خواهد داشت و مجبور به دادن امتیازاتی در جهت جذب نماینده مورد نظر می باشد که این خود محل چالش هایی خواهد بود که در صورت عدم مدیریت تضادها باعث ایجاد ناهماهنگی ها و صدماتی خواهد شد.

مبحث دیگری که در اینجا حائز اهمیت است، لزوم اعطای امتیاز خدمات پس از فروش و فروش محصول همراه با هم به نماینده می باشد. آگاهی داریم که حوزه خدمات پس از فروش پر از مصائب ریز و درشت بوده و شیرینی فروش محصول می تواند مشوقی برای ارائه خدمات پس از فروش با کیفیت آن نمایندگی باشد. لذا الویت اول در سیاست گذاری جذب نماینده معمولا با محوریت اعطای نمایندگی فروش و خدمات پس از فروش می باشد. کما اینکه در سایر کشورها همانند آمریکا، کانادا ژاپن و ... حتی سیاستی تشویق می شود که نماینده از چندین محل درآمد داشته باشد که مثلهایی از آن می توان به فعالیت نمایندگی ها در سایر برندها، بیمه، فروش مستقیم قطعات، آپشن و ... اشاره کرد (Evan Hirsh et al, 1999) که سیاستی اثبات شده و مورد قبول می باشد. از دیدگاه تجربی نیز سوابق اینگونه نمایندگی ها نشاندهنده آن است که نمایندگی گاه از محل های درآمدی متفرقه خود در راستای ارتقا فعالیت خود در سیستم ما استفاده می نماید.

در بحث ارزیابی اولیه نیز باید به فراهم کردن و تنظیم الزامات، پیش نیاز ها، ضوابط و فاکتورهای مورد قبول جهت قبول یا رد متقاضی بپردازیم که خوشبختانه در صنعت خودرو و با رجوع به دستورالعمل و نظامات آیین نامه اجرایی قانون حمایت از حقوق مصرف کننده خودرو مصوب ۱۳۹۵/۱/۲۸ حداقل ضوابط که تبیین کننده فراهم آوری محیط و شرایط مناسب ارائه خدمات فروش و خدمات پس از فروش با کیفیت مورد قبول می باشد قابل استخراج است. این آیین نامه برای سایر صنایع نیز به فراخور چارچوبهای کاری خاص هر صنعت، قابل تنظیم و اجرایی شدن می باشد. ارزیابی باید حضوری و با رعایت اصل بی طرفی صورت گیرد تا به مناسب ترین قضاوت منجر شود. نتایج این ارزیابی در کمیته اعطا و لغو که شامل مدیران ارشد سازمان می باشد مطرح، بحث و بررسی می شود و تصمیم نهایی با همین معیار اتخاذ می شود. لذا اهمیت فوق العاده تبیین و تدوین شاخص های ارزیابی و ایجاد شرایط مناسب ارزیابی در این مرحله نمایان است.

حلقه چهارم این مدل، نحوه عقد قرارداد می باشد. مرحله قرارداد پس از تایید اولیه در ارزیابی و رای گیری کمیته اعطا و لغو صورت می گیرد. این قرارداد حقوقی بوده و مفاد آن از مجموعه ای از بندهای رایج حقوقی و قانون کار و شعب نمایندگی و بندهای خصوصی مختص متقاضی تایید شده، تبعیت می کند. در این قرارداد باید نحوه ارائه و انجام کار، انتظارات شرکت از نمایندگی، حق و حقوق نماینده نسبت به شرکت و شرکت نسبت به نماینده و تبادلات مالی مشخص شود که معولا تنظیم این قرارداد به دلیل شرایط خاص حقوقی آن باید زیر نظر مدیریت ارشد و واحد حقوقی صورت گیرد.

در این بخش نماینده متعهد به اجرای سیاست های شرکت در حوزه های مختلف که مستقیما با حسن شهرت و برندینگ مرتبط است می شود. در این مبحث نیز اصل حیطه نفوذ و کنترل شرکت اصلی بر نمایندگی مطرح است و محل بروز چالش هایی بین دپارتمانهای مختلف شرکت و همچنین شرکت با نمایندگی می باشد. به منظور جلوگیری از تعارضات آتی بند بسیار مهمی در قرارداد گنجانده خواهد شد که تبعیت نمایندگی از دستورالعمل های شرکتی در آن عنوان می شود. لازم به ذکر است که سیاست و دامنه نفوذ شرکت بر نمایندگی باید با دقت تبیین شود تا نه تنها باعث بروز تعارض نگردد که به ارتقا کیفیت عملکرد و ارتقا برندینگ منجر شود.

حلقه های پنجم و ششم این مدل از اهمیت و جایگاه ویژه ای در مدل بهبود مدیریت توسعه و ارتقا شبکه نمایندگان برخوردار است. همراستا با اصل چرخه بهبود مستمر PDCA و گام های های کنترل و اجرا، در این حوزه نیز بحث کنترل و اقدامات

اصلاحی و تبیین پروژه های شروع به کار نماینده جدید و بهبود نماینده های مشغول به فعالیت مطرح و اجرایی می شود که تاثیر بسزایی در ارتقا عملکرد نمایندگی و نهایتا کل شرکت خواهد داشت و دسترسی به حصول موفقیت را هموار می سازد. کنترل و نظارت عملکرد نمایندگی ها طبق الزامات تعیین شده ی ملی و سازمانی رصد و اجرا می شود. الزامات ملی شرایط حداقلی و الزامات شرکتی در سطحی بالاتر، چارچوب فعالیتی و وجودی نمایندگی را هم در بخش توزیع محصول و همچنین ارائه خدمات پس از فروش مشخص و عنوان می نماید که در ذیل به تعریف پارامترهای مذکور و اقدامات لازم جهت کنترل و بهبود آنها خواهیم پرداخت.

- ۱- یکی از پارامترهای کنترلی عبارتست از قیاس عملکرد فروش به نسبت انتظاری که از پتانسیل بالقوه آن شهر یا استان می رود. در این مورد ممکن است با توجه به نمودارهای تحلیلی به بررسی استانی، شهری و یا نمایندگی خاصی در حوزه فروش بپردازیم. مواردی رخ می دهد که عملکرد آن استان، شهر یا نماینده انتظاراتی که ما از آن حوزه جغرافیایی داریم را پوشش نمیدهد و نمودارها نشاندهند ی اینست که عملکرد فروش شرکت نسبت به سایر رقبا و یا سطح قدرت خرید آن منطقه جغرافیایی راضی کننده نیست. لذا با بررسی و تحلیل پارامترهای مختلف سعی در بهبود عملکرد و کیفیت فروش از طریق پیاده سازی فعلیتهای ارتقایی (آموزش، تبلیغات، بهبود شرایط محیطی)، توسعه، جذب نمایندگی و یا حتی لغو نمایندگی ای خاص اقدام می نماییم. مسئولیت اجرای این حوزه مستقیما بر عهده ی واحد های فروش، مارکتینگ و شبکه نمایندگان هر سازمان می باشد و باید تمامی مولفه های دخیل بر عملکرد فروش رصد، بررسی و تحلیل گردد تا از ارائه راه حل اشتباه که هزینه بر و زمانبر خواهد بود جلوگیری کرد.
- ۲- ارزیابی عملکرد فعالیت خدمات پس از فروش نیز به بررسی کیفیت و نحوه ارائه خدمات پس از فروش از طریق ارزیابی مولفه های رضایتمندی مشتری، عملکرد پرسنل، امکانات و تجهیزات و شرایط محیطی می پردازد. در این حوزه نیز در صورت یافتن موارد عدم انطباق با استاندارد های تعریف شده، سیاست های ارتقا عملکرد از طریق پوشش دادن و رفع نقاط ضعف نماینده و یا جذب و لغو پیاده سازی خواهد شد. در این مبحث نیز باید توجه شود که قبل از ارائه راهکارهای اصلاحی به بررسی تک تک مولفه های تاثیر گذار و دامنه تاثیر آنها و قبل از مطرح کردن اقدامات اصلاحی که بعضا هزینه بر تر و پر مشقت تر از بحث فروش نیز می باشد، بپردازیم.

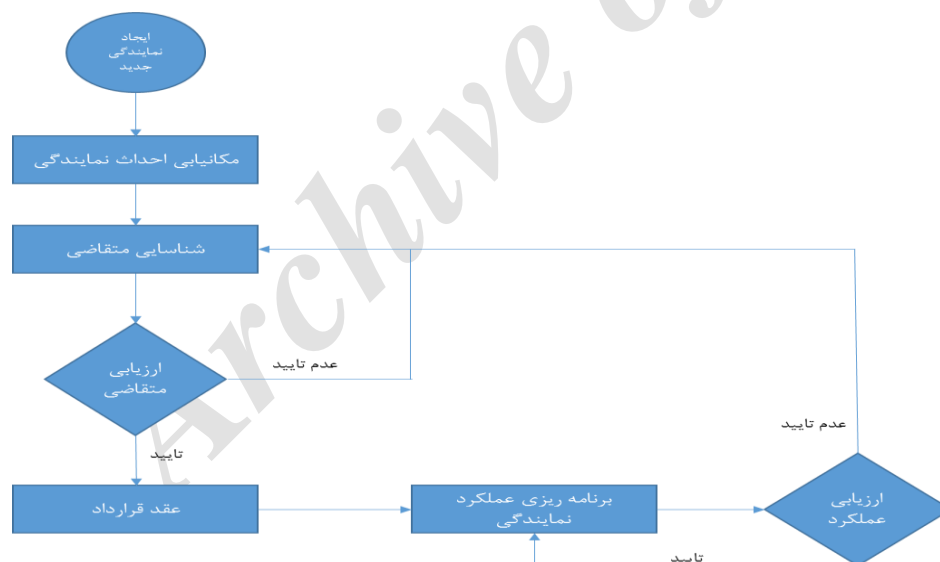
بحث و نتیجه گیری

مدیریت شبکه نمایندگان فروش و خدمات پس از فروش از مباحث مهم و بحث برانگیز در استراتژی های کلان شرکت و مارکتینگ است. اهمیت این حوزه از آنجا ناشی می شود که هر نمایندگی در مقیاس کوچکتر، همان شرکت اصلی در محدوده ی جغرافیایی خاص است و کیفیت و کمیت عملکرد آنها نه تنها ویتیرینی از سیاست های داخلی آن شرکت است که مستقیما بر بحث برندینگ و شاخص رضایتمندی مشتری از محصولات آن شرکت نیز تاثیر می گذارد. چه بسا شرکت های معتبر با محصولات با کیفیت بوده اند که به دلیل ضعف عملکرد شبکه توزیع خود و سیاست گذاری در حوزه مدیریت شبکه نمایندگان و یا ضعف عملکرد نمایندگان خود دچار شکست و سقوط حتی در یک منطقه خاص شده اند. لذا اهمیت تبیین استراتژی صحیح در این حوزه از جمله موارد ضروری جهت حفظ و ارتقا سهم بازار محصولات شرکت و ارتقا برند دارد.

در این مقاله سعی شد که کلیات مدل بهینه مدیریت توسعه و ارتقا شبکه نمایندگان (شکل ۱) با بیان شرحی از فعالیت های کاربردی انجام شده که تاثیرات اثبات شده ای در این حوزه داشته اند عنوان شود و جهت تحلیل هر کدام از این حوزه ها باید نقاط ضعف، قوت و حوزه های قابل بهبود شناسایی و در راستای پوشش آنها برنامه ریزی شود. همانطور که مشاهده شد توسعه و ارتقا دو مبحث مکمل یکدیگر هستند و گاهی در شرایط مختلف یکی از آنها و یا ترکیبی از این دو رویکرد موثر خواهد بود. بعضا مشاهده شده است که شرکتها بدون تحلیل درست پارامترهای تاثیرگذار جمعیتی، اقتصادی، فرهنگی و بازار، سیاست توسعه را در جایی که ارتقا کم هزینه تر و موثرتر میبود اتخاذ کرده اند و نتیجه ی خلاف انتظار گرفته اند. لذا اهمیت بررسی همزمان کلیه مولفه ها در راستای اتخاذ رویکرد های صحیح و پیشگیری از بروز نتایج نامطلوب و گاهی جبران ناپذیر و همچنین تعامل منصفانه و صحیح تر با نمایندگی ها که شاکله ی اعتماد سازی دو طرفه و ایجاد و ارتقا حس تعلق خاطر نمایندگی به شرکت است، از جایگاه بسیار بالایی برخوردار می باشد.

شکل ۱- مدل بهینه مدیریت توسعه و ارتقا شبکه نمایندگان

11



منابع و مأخذ

- ۱- دستورالعمل و نظامات آیین نامه اجرایی قانون حمایت از حقوق کنندگان خودرو موضوع تصویب نامه شماره ۵۱۶۸۱/۷۴۱۵ مورخ ۱۳۹۵/۱/۲۸ هیات محترم وزیران ، بازنگری ۴
- ۲- روش اجرایی اعطای، لغو و ارتقا شبکه نمایندگان شرکت خودرو سازی مدیران خودرو ، ۱۳۹۷ ، MWSA-014-01

- ۳- روش اجرایی اعطا، لغو و ارتقا شبکه نمایندگان شرکت خودروسازی سروش دیزل ، ۱۳۹۵
- ۴- مصطفی قاضی زاده، سعید صفری، فاطمه نوروز زاده، قاسم حیدری، یکپارچه سازی رویکردهای مدیریت زنجیره تامین در قالب زنجیره تامین لارج با استفاده از تکنیک های تصمیم گیری چند شاخصه در شرکت سایپا، پژوهشنامه مدیریت اجرایی ، ۱۳۹۴
- 5- Evan Hirsh, Louis F.Rodewig, Peter Soliman, Steven Wheeler, changing channels in the automotive industry: the future of automotive marketing and distribution , 1999