

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

إدارة المبيعات
الدكتور مالك النجار



ISSN: 2617-989X



Books & References

إدارة المبيعات

الدكتور مالك النجار

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية 2020

هذا الكتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع – النسب للمؤلف – حظر الاشتقاق (CC-BY-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar>

يحق للمستخدم بموجب هذه الرخصة نسخ هذا الكتاب ومشاركته وإعادة نشره أو توزيعه بأية صيغة وبأية وسيلة للنشر ولأية غاية تجارية أو غير تجارية، وذلك شريطة عدم التعديل على الكتاب وعدم الاشتقاق منه وعلى أن ينسب للمؤلف الأصلي على الشكل الآتي حصرًا:

مالك النجار، الإجازة في علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020

متوفّر للتحميل من موسوعة الجامعة <https://pedia.svuonline.org/>

Sales Management

Malek Al Najjar

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2020

Published under the license:

Creative Commons Attributions- NoDerivatives 4.0

International (CC-BY-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode>



Available for download at: <https://pedia.svuonline.org/>

الفهرس

1.....	الفصل الأول: مدخل إلى إدارة المبيعات.....
1.....	1-1 مفهوم التسويق (Marketing Concept)
7.....	2-1 مفهوم المبيعات (Sales Management Concept)
8.....	3-1 مفاهيم أساسية في المبيعات (Basics Concepts in Sales)
8.....	3-1-1 طبيعة دور المبيعات.....
9.....	2-3-1 مجالات إدارة المبيعات:.....
11	3-3-1 مسؤوليات وأدوار مدير المبيعات:.....
11	4-1 العلاقة بين البيع والتسويق (Relationship between Marketing and Sales)
16	المراجع المستخدمة في الفصل:.....
17	أسئلة عامة:.....
19	الفصل الثاني: تنظيم إدارة المبيعات
19	1-2 مفهوم وأسباب تنظيم المبيعات (Concept and Causes of Organizing Sales)
19	1-2-1 مفهوم تنظيم المبيعات:.....
20	2-1-2 أسباب تنظيم المبيعات:.....
22	2-2 إجراءات تنظيم المبيعات (Sales Organization Procedures)
22	2-2-1 إجراءات ما قبل التنظيم:.....
24	2-2-2 تنظيم قوى البيع:.....
26	3-2-2 إعداد الهيكل التنظيمي:.....
26	3-2-3 أهداف وفوائد تنظيم المبيعات (Objectives & Benefits of Sales Organization)

26	1-3-2 أهداف تنظيم المبيعات:.....
27	2-3-2 فوائد تنظيم المبيعات:.....
28	4-2 أسس تنظيم إدارة المبيعات (Basis of Sales Organization)
28	1-4-2 التنظيم الجغرافي:.....
29	2-4-2 التنظيم السلعي:.....
31	3-4-2 التنظيم وفق الزرائين:.....
32	4-4-2 التنظيم الوظيفي:.....
33	5-4-2 التنظيم وفقاً لوسائل الاتصال:.....
35	6-4-2 التنظيم المركب:.....
38	المراجع المستخدمة في الفصل.....
39	أسئلة عامة:.....
41	الفصل الثالث: دور مدير المبيعات.....
41	1-3 مسؤوليات وأدوار مدير المبيعات (Responsibilities and Roles of the Sales)
41	41:(Manager
41	1-1-3 دور مدير المبيعات إدارياً:.....
42	2-1-3 مسؤوليات مدير المبيعات:.....
46	2 - 3 مهامات مدير المبيعات (Sales Manager Tasks)
46	1-2-3 خصائص مدير المبيعات الفعاليين:.....
47	2-2-3 مهامات مدير المبيعات:.....
49	3-3 دور مدير المبيعات في التخطيط الاستراتيجي (The Role of Sales Manager in Strategic Planning)

49	1-3-3 تعريف التخطيط الاستراتيجي:
49	2-3-3 تعريف تخطيط المبيعات الاستراتيجي:
52	المراجع المستخدمة في الفصل:
53	أسئلة عامة:
55	الفصل الرابع: البيع الشخصي.....
55	1-4 إدارة القوى البيعية (<i>Managing Sales Forces</i>)
55	1-1-4 مفهوم البيع الشخصي:
56	2-1-4 البيع الشخصي وإدارة المبيعات:
57	2-4 وظائف مندوب البيع (<i>Sales Representatives Functions</i>)
Characteristics of a Successful Sales ()	3-4 خصائص مندوب البيع الناجح ()
59	(<i>Representative</i>)
59	1-3-4 السمات المادية (<i>Physical Traits</i>)
59	2-3-4 السمات الشخصية (<i>Personality Traits</i>)
60	3-3-4 المهارات الفردية (<i>Individual Skills</i>)
61	4-4-4 مراحل العملية البيعية (<i>Stages of the Sales Process</i>)
61	1-4-4 التقييم - البحث عن الزبائن المتوقعين (<i>Prospecting</i>)
61	2-4-4 قبل الاقتراب - قبل التقىء البائع بالمشتري (<i>Pre-Approach</i>)
62	3-4-4 الاقتراب - الاتصال بالمشتري (<i>Approach</i>)
62	4-4-4 التقديم (<i>Making the Presentation</i>)
62	5-4-4 التغلب على الاعتراضات (<i>Overcoming Objections</i>)

63	: إغلاق البيع (Closing the Sale)
64	: المتابعة (Follow Up)
66	المراجع المستخدمة في الفصل:
67	أسئلة عامة:
69	الفصل الخامس: اختيار وتعيين القوى البيعية
69	: 1-5 أنشطة توظيف القوى البيعية (Sales Forces Recruitment Activities)
70	: 1-1-5 تحليل وظائف البيع (Sales Jobs Analysis)
71	: 2-1-5 تحليل مؤهلات مندوب البيع (Sales Qualifications)
71	: 3-1-5 أنواع وواجبات مندوب البيع (Sales Duties)
73	: 4-1-5 تحديد احتياجات المؤسسة من مندوب البيع (Determining Organization's Needs)
77	: 2-5 خطوات اختيار مندوب البيع (Steps of Selecting Salesmen)
78	: 1-2-5 إعداد التوصيف الوظيفي ومواصفات الموظفين (Preparation of the job)
79	: 2-2-5 تحديد مصادر التوظيف وطرق الاتصال (Identification of sources of recruitment)
81	: 3-2-5 تصميم نموذج طلب فعال وإعداد قائمة مختصرة (Designing an effective)
82	: 4-2-5 المقابلة (Interviewing)
85	: 5-2-5 وسائل الاختيار التكميلية - الاختبارات النفسية ، ولعب الأدوار (Supplementary)

87	المراجع المستخدمة في الفصل:
88	أسئلة عامة:
90	الفصل السادس: تحفيز وتدريب القوى البيعية
90	1- تدريب القوى البيعية (<i>Sales Force Training</i>)
90	1-1 أهمية التدريب - المفهوم والأهداف:
92	2- تحديد الاحتياجات التدريبية:
93	3- محتويات البرنامج التدريسي:
95	4-1 طرق التدريب:
96	5-1-6 تقييم عملية التدريب:
98	2- تحفيز القوى البيعية (<i>Sales Forces Motivating</i>)
98	1-2-6 أهمية التحفيز - المفهوم والأهداف:
100	2-2-6 نظريات التحفيز:
102	3-2-6 نظام تحفيز رجال البيع:
103.....	4-2-6 أنواع الحوافز:
106	المراجع المستخدمة في الفصل:
107	أسئلة عامة:
109	الفصل السابع: تعويض ومكافأة القوى البيعية
109	1-7 أهداف التعويض ومكافأة رجال البيع (<i>Objectives of Compensation and Rewarding</i>)
109	(of Salesmen
109	1-1-7 أهداف التعويض:

110	2-1-7 أنواع خطط التعويض:
113	2- خطوات تصميم نظام المكافآت (<i>Steps to Design the Reward System</i>)
113	2-2-1 مراجعة التحليل والوصف الوظيفي:
113	2-2-2 تقرير وتحديد الأهداف الخاصة لنظام المكافآت:
113	2-2-3 تحديد عناصر العمل البيعي المسيطر عليها من قبل مندوب البيع وقياسها بموضوعية:
114	2-2-4 تأسيس مستوى للمكافآت:
114	2-2-5 تحديد طرق التعويض والمكافأة:
115	2-2-6 مناقشة النظام مع الجهات العليا:
115	2-2-7 مناقشة النظام مع مندوبى البيع:
115	2-2-8 التقيد والمتابعة والتقييم:
Factors Affecting the Selection of the)	7-3 العوامل المؤثرة في اختيار نظام المكافآت
116	(Reward System
118	المراجع المستخدمة في الفصل:
119	أسئلة عامة:
121	8 - 1 عناصر التخطيط الأساسية للمبيعات (<i>Key elements of sales planning</i>)
122	1-1-8 الشروط أو المتطلبات:
123	2-1-8 أهداف المنظمة وخطتها تعتبر سبيل لتطوير خطة المبيعات:
124	3-1-8 الضروريات:
124	4-1-8 العناصر التي تعتمد عليها إدارة المبيعات في هيكلة الخطة:
124	5-1-8 اختبارات العمل:

Relationship between marketing plan and (8-2 العلاقة بين خطة التسويق وخطة المبيعات (
125:(sales plan
125	8-1-2 مكان البيع في خطة التسويق:
128	8-2-2 تأثير خطة التسويق على أنشطة المبيعات - الاستراتيجيات والتكتيكات:
131	المراجع المستخدمة في الفصل:
132	أسئلة عامة:
134	الفصل التاسع: تخطيط الحصص والمناطق البيعية.....
134	: 9-1 أهداف تحديد الحصص البيعية (The Objectives of Determining the Sales Quotas)
134
134	9-1-1 مفهوم الحصص البيعية:
135	9-1-2 أهداف تحديد الحصص البيعية:
136	: 9-2 أنواع الحصص البيعية (Types of Sales Quotas)
136
136	9-1-2-9 حرص حجم المبيعات:
137	9-2-9 حرص الميزانية البيعية:
138	9-3-9 حرص النشاط:
138	9-4-9 الحصص المركبة:
138	: 9-3 تصميم النقاط البيعية (Design of Point of Sales)
138
138	9-1-3-9 إجراءات إنشاء وتصميم النقاط البيعية:
140	9-2-3-9 إجراءات تصميم نقاط البيع:
141	9-3-3 العوامل المؤثرة على تصميم النقاط البيعية:
Factors Affecting the Selection of Sales (9-4 العوامل المؤثرة على اختيار المناطق البيعية (

142	: <i>(Areas</i>
144	5-9 معايير اختيار المناطق البيعية (<i>Criteria for Selection of Sales Areas</i>)
147	المراجع المستخدمة في الفصل:
148	أسئلة عامة:
150	الفصل العاشر: التنبؤ بالمبيعات.....
150	1-10 مفهوم وأهمية التنبؤ بالمبيعات (<i>The Concept and Importance of Sales</i>)
150	150 ..: <i>(Forecasting</i>
150	1-1-10 مفهوم التنبؤ:
151	2-1-10 تعريف التنبؤ بالمبيعات:
151	3-1-10 أهمية التنبؤ بالمبيعات:
152 .. <i>..:(Factors Affecting Sales Forecasting)</i>	2-10 العوامل المؤثرة على التنبؤ بالمبيعات
155	3-10 أساليب التنبؤ بالمبيعات (<i>Sales Forecasting Styles</i>)
155	1-3-10 أسلوب التنبؤ طويل الأجل:
156	2-3-10 أسلوب التنبؤ قصير الأجل:
157	4-10 طرق التنبؤ بالمبيعات (<i>Sales Forecasting Methods</i>)
157	1-4-10 الطرق التي تعتمد على الخبرة والتقدير الشخصي:
158	2-4-10 الطرق الاقتصادية:
159	3-4-10 الطرق الرياضية والإحصائية:
164	4-4-10 الأسواق الاختبارية:
165	المراجع المستخدمة في الفصل:

166	أسئلة عامة:.....
168	الفصل الحادي عشر: إعداد ميزانية المبيعات.....
168	11-1 مفهوم ميزانية المبيعات (<i>The Concept of Sales Budget</i>)
169	11-2 العوامل المؤثرة في ميزانية المبيعات (<i>Factors Affecting the Sales Budget</i>)
170	1-2-1 العوامل الداخلية (<i>Internal Factors</i>)
170	2-2-1 العوامل الخارجية (<i>External Factors</i>)
171	3-2-1 العوامل الموسمية (<i>Seasonal Factors</i>)
11-3 مراحل إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات (<i>Stages of Preparing the Estimated Sales</i>)	11
172	11-3-1 أنواع ميزانية المبيعات:.....:(<i>Budget</i>)
172	11-3-2 مراحل إعداد ميزانية المبيعات:.....:
180	المراجع المستخدمة في الفصل:.....
181	أسئلة عامة:.....
183	الفصل الثاني عشر: الرقابة على أعمال البيع وتقدير أداء النشاط البيعي
183	12-1 مفهوم الرقابة على المبيعات (<i>Sales Control Concept</i>)
183	12-2 جوهر عملية الرقابة على المبيعات (<i>The Core of Sales Control Process</i>)
184	12-3-1 أشكال الرقابة على النقاط البيعية وأعضائها (<i>Forms of Control on POS and Salesmen</i>)
185	12-3-2 التدقيق التسويقي على المبيعات:.....:
188	12-3-3 تقييم أداء النقاط البيعية وأعضائها:.....:
197	المراجع المستخدمة في الفصل:.....

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة المبيعات

مقدمة:

تعتبر إدارة المبيعات من أقدم الإدارات التي ظهرت في الهيكل التنظيمي للمنظمة وذلك لارتباطها بعملية الإنتاج، وقد استمر هذا الارتباط بين إدارة المبيعات والإنتاج لحين ظهور المفهوم التسويقي الحديث الذي تضمن العديد من الوظائف التسويقية كالترويج والتسويق والتوزيع والمنتج وغيرها من الوظائف وهي ما يعرف بالمزيج التسويقي، وهذا ما جعل من إدارة المبيعات إحدى الإدارات التابعة لإدارة التسويق.

في هذا الفصل، سيتم فحص طبيعة دور البيع، ومناقشة إدارة المبيعات في المؤسسات المعاصرة وفي ظل التغيرات في بيئه الأعمال. حيث سيلاحظ أنه قد تغير دور وظيفة البيع على مر السنين باعتبارها المحرك الأساسي لأنشطة المنظمات الإنتاجية والتسويفية المختلفة، وأن أحد أهم وأبعد هذه التغيرات هو إنشاء وممارسة التسويق. ولذا سيناقش مكان وموقع التسويق داخل الشركة ومكان وموقع البيع داخل التسويق.

1-1 مفهوم التسويق (Marketing Concept):

يوجد العديد من التعريفات للتسويق ولمفهوم التسويق الحديث، ويعكس كل تعريف منها المرحلة الفكرية التي مر بها التسويق كفلسفة ونشاط تمارسه المشروعات. حيث قد يفهم البعض على أنه توفير السلع والخدمات وإتاحة ما يطلبها المشترين، وفي الواقع أن هذا هو بعض أنشطة التسويق وليس كلها، فهو يمتد ليشمل الأنشطة السابقة واللاحقة للعملية الإنتاجية.

ونورد بعض التعريفات المهمة للتسويق:

عرف Philip Kotler التسويق على أنه: "العملية الإجتماعية والإدارية التي من خلالها يحصل الأفراد والجماعات والمؤسسات على حاجاتهم ورغباتهم من خلال توفير وتبادل السلع والخدمات والقيم values مع الآخرين".

وتعريف MC Carthy وزميله التسويق على مستوى المؤسسة هو "أداء مختلف الأنشطة التي تستهدف تحقيق أهداف المشروع من خلال توقع حاجات ورغبات المستهلك النهائي والمشتري الصناعي والتي توجه

تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المشتري بهدف إشباع تلك الحاجات وحسب الإمكانيات المتاحة".
أما Stanton فقد عرف التسويق على أنه "نظام علمي متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة المصممة لتخطيط إنتاج وتقديم السلع وتسويغها وترويجها وتوزيعها وبشكل مطلوب ومرغوب من قبل المستهلكين الحاليين والمتوافعين".

1-1-1 تطور مفهوم التسويق (Marketing Concept Development):

على الرغم من أن الفكرة الأساسية للتسويق كعملية تبادل قد يعود تاريخها إلى نظام المقايضة في التاريخ القديم، إلا أن إدارة التسويق كما نعرفها اليوم تبدو كنتيجة للثورة الصناعية بعد الحرب العالمية الثانية. وعند تتبع تطور مفهوم التسويق، من المهم مناقشة توجهات العمل والطريقة التي تم تطويرها بها، حيث تركز بيئه الأعمال بشكل تقليدي على أربع فلسفات أعمال رئيسية، والتي يشار إليها أيضاً باسم التوجهات أو المفاهيم. ويلخص كل توجه من هذه التوجهات الجانب التطوري لكل من بيئه الأعمال ومجال المبيعات والتسويق.

يمكن أن نورد التوجهات أو المفاهيم التسويقية كما يلي:

1-1-1-1 التوجه الإنتاجي

1-1-1-2 التوجه السلعي

1-1-1-3 التوجه البيعي

1-1-1-4 التوجه التسويقي

1-1-1-1 التوجه الإنتاجي (The Production Orientation):

حدد كوتار وأخرون التوجه الإنتاجي على النحو التالي: "هو فلسفة أن المستهلكين سيفضلون المنتجات المتاحة وبأسعار معقولة للغاية وأنه ينبغي للإدارة التركيز على تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع".

تطورت مرحلة التوجه الإنتاجي للتسويق قبل مرحلة التوجه البيعي. وقد تميز هذا العصر بتركيز جهود الشركة على إنتاج السلع أو الخدمات، وبشكل أكثر تحديداً، كانت جهود الإدارة تهدف إلى تحقيق كفاءة إنتاج عالية من خلال الإنتاج واسع النطاق، فالوظائف الأخرى مثل المبيعات والتمويل والموظفيين ثانوية

بالنسبة للوظيفة الرئيسية للشركة ألا وهي الإنتاج. حيث كانت الفلسفة الأساسية هي أن العملاء سوف يشترون المنتجات شريطة أن تكون ذات جودة معقولة، ومتاحة بكميات كبيرة بما فيه الكفاية، وبسعر منخفض بشكل مناسب.

بدأ هنري فورد هذه الفلسفة عندما قام بإنتاج طراز *T Ford* في مدينة ديترويت عام 1913. كانت فكرته أنه إذا كان بإمكانه إنتاج سيارة نموذجية قياسية بكميات كبيرة باستخدام تقنيات الإنتاج الضخم، فيمكنه توفير الطلب المحتمل نسبياً لوسائل النقل الخاصة الرخيصة. في ذلك الوقت، كان فورد على حق، فمثل هذا الطلب موجود ومنتجاته أثبتت نجاحها. عندها كان التوجه الإنتاجي في الأعمال التجارية مناسباً للمناخ الاقتصادي حيث فاق الطلب المحتمل العرض كما كان الحال في الولايات المتحدة . ومع ذلك فالوقت يتغير ولم تعد تؤدي هذه الفلسفة نفعها في ممارسة الأعمال ضمن المناخ الاقتصادي الحالي حيث يفوق العرض المحتمل الطلب عادة.

: (The Product Orientation) ١-١-٢ التوجه السلعي

يعرف كوتلر وأخرون التوجه بالمنتج بأنه: "فكرة أن المستهلكين سيفضلون المنتجات التي تكون أكثر جودة وأداء وتميز وأنه ينبغي على المنظمة تكريس طاقتها لإجراء تحسينات مستمرة على المنتج " .

في هذه المرحلة، يتم التركيز على الجودة والأداء حيث تعتقد الشركات التي تتبنى هذا التوجه أن العملاء قد يختارون منتجات معينة لجودتها لا لسعرها مثل اختيار فنادق الخمس نجوم. والهدف من الشركات التي تتبنى "التوجه بالمنتج" هو إنتاج أفضل المنتجات أو تقديم أفضل الخدمات في السوق ومن المحتمل أن يتحقق ذلك من خلال مفهوم التسويق في تحسين المنتجات والخدمات من خلال إضافة ميزات جديدة وقيمة مضافة أي "خطوط مساعدة خدمة العملاء" على سبيل المثال. ومع ذلك فإن النتائج السلبية لهذه التغييرات يمكن أن تكون ذات شقين: من ناحية أولى قد تقوم الشركة بتسعير نفسها أو منتجها في السوق أو تضطر إلى مضاهاة أسعار المنافسين مما يؤدي إلى الإضرار بالربحية، بينما من ناحية أخرى قد لا تكون هذه الميزات الإضافية مطلوبة من قبل أي من العملاء المحتملين، كمثال خدمات صف السيارات أو خدمات غسيل السيارات.

: (The Sales Orientation) ١-١-٣ التوجه البيعي

مع تطور الأسواق والتكنولوجيا، كان ما تنتجه الشركات هو أكثر مما يمكن بيعه بسهولة. وقد أدى ذلك إلى "عصر المبيعات" الذي استمر حتى الخمسينيات والستينيات، حيث طورت المؤسسات قوى مبيعات كبيرة ومتناهية بشكل متزايد وحملات إعلانية شرسة. وهنا يعرف كوتلر وأخرون التوجه البيعي بأنه: "فكرة أن المستهلكين لن يشتروا ما يكفي من منتجات المنظمة ما لم تتعهد المؤسسة بالقيام بجهود بيعية وترويجية ضخمة".

"اتجاه البيع" هو أحد الفلسفات الرئيسية في مجال الأعمال التجارية. يتم اعتماد توجه المبيعات بشكل خاص عندما يكون الهدف الرئيسي للشركة هو بيع المنتجات بسبب زيادة الطاقة الإنتاجية والعرض الزائد، أو عندما تكون هناك حاجة لإقناع العملاء بالمنتجات. في مثل هذه الأوضاع تميل الشركات إلى الاعتقاد بأنها لا تستطيع البيع إلا عن طريق المبيعات الكاسحة والترويج لمنتجاتها وخدماتها. ومن المتوقع في مثل هذه الحالات أن يصبح تركيز الشركات على بيع ما لديهم بدلاً من توفير ما يريده العملاء.

مع إدخال تقنيات الإنتاج الضخم على نطاق واسع في عشرينيات وثلاثينيات القرن العشرين، وخاصة في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية، والزيادة العالمية السريعة في المنافسة التي رافقت ذلك، اعتمدت العديد من الشركات توجهاً نحو المبيعات. فالشركة ذات التوجه البيعي هي الشركة التي ينتقل فيها تركيز جهد الشركة إلى وظيفة المبيعات. وهنا لا تكمن المشكلة الرئيسية في كيفية الإنتاج وما الذي يجب إنتاجه، ولكن في امتلاك المنتجات وكيفية ضمان بيع هذه المنتجات. حيث تتمثل الفلسفة الأساسية تجاه العملاء في توجه الأعمال نحو المبيعات في أنه إذا ما تم ترك العملاء على سجيتهم فسيكونون بطبيئين أو متذمدين في الشراء. وحتى أولئك العملاء الذين يسعون لشراء نوع المنتج أو الخدمة التي تنتجها الشركة سيكون لديهم مجموعة واسعة من الموردين المحتملين. يتفاقم هذا الوضع عندما يكون الطلب منخفضاً والعرض زائداً. كان هذا هو الحال في العديد من الاقتصاديات المتقدمة في ثلثينيات القرن الماضي، وفي هذه الفترة تطورت العديد من تقنيات "البيع الصعب" والكثير منها كان مشكوك بها أو غير شريفة عند استخدامها.

1-1-4 التوجه التسويقي (The Marketing Orientation):

يعرف كوتلر وأخرون التوجه التسويقي بأنه "فلسفة إدارة التسويق التي تنص على أن تحقيق الأهداف التنظيمية يعتمد على تحديد احتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة وتقديم الرضا المطلوب بشكل أكثر

فعالية وكفاءة من المنافسين"

يمكن القول أن التوجه التسويقي الحديث قد تطور من توجه المبيعات وتوجه الإنتاج بشكل أساسي، على الرغم من أن هذين التوجهين من الأعمال لا يزالان قائمين حتى اليوم في جميع أنحاء بيئة الأعمال. وبدلاً من تجاهل الأساليب أو التوجهات السابقة للعمل، يميل التوجه التسويقي إلى دمج بعض جوانب كل من التوجهات الثلاث الأخرى. حيث تؤمن الشركات التي تتبع التوجه التسويقي بتحسين جودة المنتج تماماً مثل تلك التي تتبنى اتجاه المنتج، ومع ذلك فإن الشركات ذات التوجه التسويقي تختلف بشكل رئيسي عن الشركات ذات التوجه نحو المنتجات، بمعنى أن الأولى سوف تستثمر في هذه التحسينات فقط إذا تم تحديد أن العملاء سوف يرون هذه التحسينات على أنها مفيدة. ومثل الشركات التي تفضل التوجه الإنتاجي، ستحدد الشركات التي تتبنى التوجه التسويقي أيضاً تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة كأحد أهدافها الأساسية. بالإضافة إلى ذلك، قد تتبنى الشركات التي تتبع اتجاهها تسويقياً على المدى القصير تكتيكات الترويج وخصم الأسعار وهي الأساليب المرتبطة تقليدياً بالتوجه البيعي.

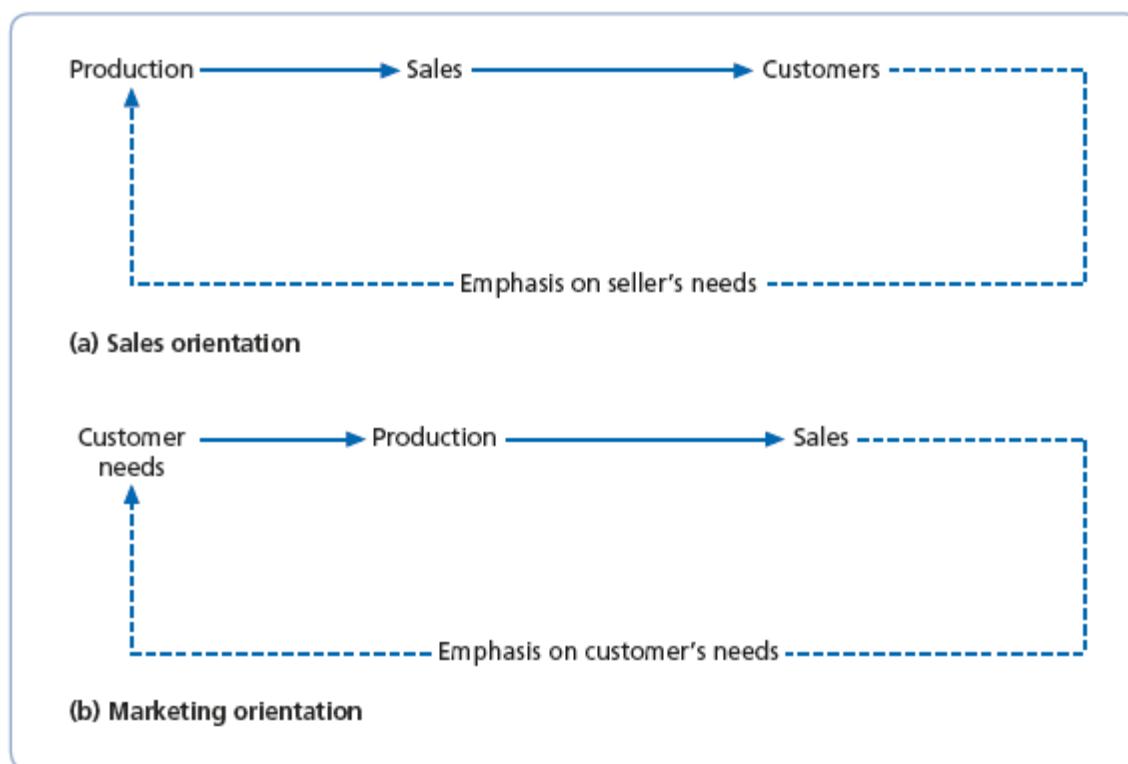
ومع ذلك لا يزال التوجه التسويقي يقدم مقاربة مختلفة تماماً تجاه الأعمال. فهو التوجه الوحيد الذي يتبنى "منظوراً خارجياً" في مقابل "المنظور الداخلي" الذي تفضله فلسفات الأعمال أو التوجهات الأخرى. بمعنى آخر، بدلاً من البدء مع المؤسسة ومنتجاتها باعتبارها جوهر العمل، كما هو الحال مع التوجهات الثلاثة السابقة، يبدأ التوجه التسويقي مع العميل. وهنا يكون التركيز على العملاء وعلى القيم لتشكل المسارات نحو المبيعات والأرباح. وبالتالي فإن الشركات التي تتبنى التوجه التسويقي تهدف إلى التركيز على الحاجات والرغبات الحقيقة للجمهور المستهدف. وهنا يمكن القول أن الفرق الرئيسي بين التوجه التسويقي والتوجهات الأخرى يكمن في موقف الشركات تجاه العميل والسوق الذي تعمل فيه. **والخلاصة: العميل هو الأهمية.**

بالإضافة إلى ذلك، لا يركز التوجه التسويقي فقط على العميل باعتباره المفتاح لنمو الأعمال وبقائها، ولكن الأهم من ذلك هو أن الشركة التي تتبنى التوجه التسويقي تسعى إلى توفير السلع والخدمات التي يريدها عملاؤها شراءها. لذلك يمكن أن نرى بوضوح أن قوة التوجه التسويقي تكمن في التركيز على المشتري باعتباره المكون الرئيسي في عملية التسويق.

يكمن مفهوم التسويق في أن مفتاح العمل الناجح والمربح هو في تحديد احتياجات العملاء ورغباتهم

وتقدير المنتجات والخدمات لإرضائهم. في الظاهر، لا يبدو هذا المفهوم بعيد المدى أو مختلفاً جزرياً، ولكن في الواقع، يتطلب مفهوم التسويق ثورة في كيفية تفكير الشركة في أنشطتها التجارية وممارساتها لها مقارنة بالتوجه بالإنتاج أو التوجه بالمبيعات. محور هذه الثورة في التفكير بالأعمال هو التركيز على احتياجات العميل ورغباته. يظهر التباين بين هذا التوجه والتوجه البيعي على سبيل المثال في الشكل أدناه.

على نحو متزايد، تدرك الشركات حالياً أن هذا التوجه المختلف في ممارسة الأعمال أمر ضروري في بيئة العمل اليوم. فالمستهلكون الآن هم أفضل تعليماً وأكثر تطوراً، والدخول الحقيقية تتزايد بشكل مطرد على مر السنين حيث أصبح لدى المستهلكين الآن قدرة إنفاق تقديرية كبيرة لتخفيصها بين مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات. لقد تعلمت الكثير من الشركات كيفية امتلاك المنتج الأفضل عن طريق الإنتاج الفعال والترويج الشامل وهذا لن يؤدي إلى النجاح الثلثائي إلا في حال وضع احتياجات العملاء في المركز الأول أثناء تخطيط العمل وفهم سلوك المشتري وتقنيات الشراء.



الشكل رقم (1-1): التوجه البيعي مقابل التوجه التسويقي

2-1 مفهوم المبيعات (Sales Management Concept)

1-2-1 تعريف إدارة المبيعات:

عندما يعمل مجموعة من الأفراد لتحقيق أو إنجاز أهداف حددها مسبقاً فهم يمثلون إدارة، وإن لهذه الإدارة وظائف يجب أن تقوم بها بكفاءة عالية لتحقيق أهدافها. فالإدارة يمكن أن تتمثل بشخص أو بأكثر استناداً إلى طبيعة المنظمة وحجم الأنشطة التي تقوم بها سواء على مستوى السوق المحلية أو السوق الخارجية.

الإدارة تمثل إيجاد الحلول للمشاكل من خلال إنجاز وظائفها الأربع: التخطيط، التنظيم، القيادة (التوجيه)، الرقابة.

إن تعريف إدارة المبيعات لا يبتعد كثيراً عن تعريف الإدارة بشكل عام لأن وظائف الإدارة تقوم بها جميع الإدارات ويكتن الاختلاف في طبيعة نشاط المنظمة التي تديرها هذه الإدارة أو تلك. فأي منظمة سواء كانت كبيرة أم صغيرة الحجم وتراویل عملية الاتصال بالزبائن من خلال رجال البيع، يجب أن يكون لديها مدير مبيعات كفوء قادر على قيادة رجال البيع باتجاه تحقيق الأهداف.

يمكن تعريف إدارة المبيعات بأنها "فن الحصول على الأشياء من خلال الأفراد".

حيث يشار إلى أن إدارة المبيعات تعمل على تحقيق التنظيم الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف القوى ال碧عية بفعالية وواقعية من خلال التخطيط، التنظيف، التوظيف، التدريب، القيادة، والسيطرة على مصادر المنظمة. يتضمن هذا التعريف نقطتين أساسيتين:

1. وظائف الإدارة الخمس.

2. تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ذلك يمكن القول أن إدارة المبيعات مسؤولة عن إدارة القوى ال碧عية بشكل جماعي من خلال استخدام الأنشطة الجذابة وإن نجاحها يرتكز على تطوير فريق عمل جماعي وتحديد العلاقات، وضع

الاستراتيجيات، تطوير فريق العمل، تطوير وتنمية القوى العاملة، تطوير مهارات العاملين، وحل المشاكل والاهتمام بالقضايا المالية.

إذن فالإدارة الفعالة للقوى ال碧عية تحتاج إلى اختيار فرق بيع قادرة على إنجاز الأهداف ال碧عية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. حيث يقع على عاتق إدارة القوى ال碧عية عملية اختيار، تدريب، إشراف، تحفيز وتقدير العاملين¹. ومن هنا نجد أنه يمكن تحديد عمل إدارة القوى ال碧عية بما يلي:

- **Recruiting and Selecting Sales Representatives**
- **Training Sales Representatives**
- **Supervising Sales Representatives**
- **Motivating Sales Representatives**
- **Evaluating Sales Representatives**

إذن يرتبط تعريف إدارة المبيعات بشكل مباشر بالمهام التي تقع على عاتقها وقد تعددت هذه التعريفات استناداً إلى طبيعة الوظائف التي تستند لها باختلاف المنظمات وطبيعة أنشطتها والمنتجات التي تتعامل معها (سلع وخدمات) وحجم المنظمات وحجم الأنشطة التي تكلف بها إدارة المبيعات. ولكنها بشكل عام تمثل الجهة المسئولة في المنظمة عن إثارة الطلب وتحقيق الأهداف ال碧عية للمنظمة وأهدافها وأهداف الزبائن من خلال إدارة الأنشطة ال碧عية بشكل فعال وكفؤ.

1-3 مفاهيم أساسية في المبيعات (Basics Concepts in Sales)

1-3-1 طبيعة ودور المبيعات:

إن أبسط طريقة للتفكير في طبيعة ودور البيع (فن البيع) هي إجراء عملية البيع. وبخفي هذا العمل الواضح في كثير من الأحيان عملية معقدة للغاية. وهذا ينطوي على استخدام مجموعة من المبادئ والتقنيات وكذلك المهارات الشخصية الكبيرة. وستبحث لاحقاً أسباب الاهتمام الشديد في هذا المجال من النشاط التجاري.

تنفق الشركات مبالغ كبيرة من المال لتدريب موظفي المبيعات على فن البيع. ويعد هذا الاهتمام بالبيع

¹ * سنت دراسة هذه النقاط بالتفصيل في فصول قادمة.

الشخصي لسبب بسيط وهو أنه في معظم الشركات يعتبر موظفو المبيعات الرابط الأكثر أهمية مع العميل، والدور الرئيسي الذي يؤديه مندوب المبيعات يعني أنه يعد بالنسبة للعديد من العملاء ممثلاً للشركة أي: البائع هو الشركة. ومع ذلك، قد تفشل جهود التسويق الكبيرة إذا كان مندوبي المبيعات غير فعالين. وإذا ما نظرنا إلى التكاليف الكبيرة المرتبطة بتعيين وتدريب والحفاظ على قوة المبيعات، هناك أسباب قوية للتأكيد على أهمية مهمة البيع ولتبرير المحاولات لتحسين الفعالية في هذا المجال.

يشمل مصطلح البيع مجموعة متنوعة من اتجاهات وأنشطة المبيعات. على سبيل المثال: قد يطلب من مندوب المبيعات تسليم المنتج للعميل بشكل منتظم أو دوري، والتأكد في هذا النوع يختلف تماماً عن نشاط البيع حيث يتعامل مندوب المبيعات مع مبيعات المعدات الرأسمالية للمشترين الصناعيين. بالإضافة إلى ذلك، يتعامل بعض ممثلي المبيعات في أسواق التصدير فقط بينما يقوم آخرون بالبيع مباشرة إلى العملاء في منازلهم. أحد الجوانب الأكثر وضوحاً في البيع هو التنوع الواسع في أدوار البيع فقد يكون مدير المبيعات قادرًا على بيع المنتجات الأساسية بينما قد يشارك آخرون في تخصيص المنتجات والخدمات وتعديلها حسب الطلب. على سبيل المثال: في متاجر الهاتف المحمولة مثل Vodafone و Apple يمكن للمديرين التنفيذيين للمبيعات بيع الهاتف وفق مجموعة من الخطط البيعية المختلفة. حيث قد يختلف سعر البيع بحسب حجم وأهمية الخدمات المرافقة للمنتج. أي أنه بناءً على الاحتياجات المختلفة للعميل يمكنهم إضافة الخدمات والعمل على إعداد حزمة مع جميع التكاليف الإضافية إذا لزم الأمر.

1-3-2 مجالات إدارة المبيعات:

بعد التطرق لطبيعة دور المبيعات في الأنشطة المختلفة للشركات، يجب تحديد مجموعة من النشاطات أو الوظائف التي تمثل مجالات إدارة المبيعات، وهي تشمل جانبي:

الجانب الأول يرتبط بإدارة النشاط البيعي، والجانب الثاني يرتبط بإدارة القوى البيعية.

الجانب الأول: إدارة النشاط البيعي (Sales Activity Management):

يتضمن القيام بالوظائف التالية:

1. تخطيط النشاط البيعي، حيث يشمل المشاركة في وضع الأهداف ورسم السياسات البيعية داخل

المؤسسة كالسياسات الخاصة بالمنتجات، الأسعار، التوزيع، الترويج والاتصال مع الأسواق المستهدفة. كذلك وضع الميزانيات التقديرية الخاصة بالمبيعات وتكليفات البيع وغير ذلك.

2. تنظيم النشاطات البيعية، حيث يشمل تنظيم الجهود البيعية من خلال تطوير هيكل إداري وتنظيمي فعال لإدارة البيع الشخصي مع تنظيم العلاقات مع العملاء لأن مندوبى المبيعات يمثلون حلقة الوصل بين المؤسسة وعملائها.

3. تنفيذ النشاطات البيعية التي تم تحديدها في البرامج البيعية المفصلة.

4. الإشراف على جهود مندوبى البيع وتوجيهها بالشكل المناسب بما يحقق الأهداف.

5. تنسيق النشاطات البيعية مع الإدارات الأخرى كالتسويق والمشتريات والمخازن والإنتاج والمالية.

6. الرقابة والتقييم على النشاطات البيعية، حيث يشمل تحديد المناطق البيعية، تحديد مسارات مندوبى المبيعات، تحديد حصة البيع، تلقي التقارير عن سير العمل البيعي، تقييم النتائج التي تم التوصل إليها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين مستوى الأداء وتطويره في المستقبل. وتعتمد إدارة المبيعات في العملية الرقابية على تحليل المبيعات وتطورها وأسباب تقدمها أو تراجعها.

الجانب الثاني: إدارة القوى البيعية (*Sales Force Management*)

يتضمن القيام بالمهامات أو الأنشطة التالية:

1. استخدام و اختيار مندوبى البيع من حيث تحليل العمل ووصفه، تحديد مؤهلات الバاعة، شروط التوظيف مع تحديد مصادر الحصول على مندوبى البيع، وإجراءات الاستخدام المناسبة لهم.

2. تدريب مندوبى البيع من حيث تحديد موضوعات التدريب والاحتياجات التدريبية، ومراجعة البرامج التدريبية والتأهيلية من وقت لآخر.

3. تحفيز مندوبى البيع من حيث تحديد أساليب التحفيز المختلفة، وكيفية استخدامها، والوقت الذي يجب أن تستخدم به.

4. تعويض مندوبى البيع من حيث تحديد أسلوب التعويض الذي يناسب طبيعة العمل البيعي وبما يحقق إنجاز أفضل للمؤسسة ومندوبى البيع.

5. تقييم جهود مندوبى البيع من حيث تحديد نماذج التقييم الفعالة والموضوعية للوصول إلى حكم

منطقى على أداء مندوبي البيع وحسب إنجازهم العقلى.

3-3-1 مسؤوليات وأدوار مدير المبيعات:

بنفس الوقت الذى أصبح به البيع أكثر احترافاً وتطوراً، كذلك أصبحت طبيعة دور إدارة المبيعات فالتركيز على كلمة "إدارة" يدعو جميع المشاركين في العملية الإدارية إلى ممارسة الواجبات الرئيسية لجميع المديرين بطريقة مهنية وهي: التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه. لقد تغيرت الفكرة التي كانت تقول: حتى تكون مديرًا جيداً للمبيعات يجب أن تكون لديك الشخصية المناسبة. إذن السمة الرئيسية للوظيفة هي التأكيد من أن قوة المبيعات أن تبيع حجماً كافياً. وعلى الرغم من أن هذه الصفات قد تكون رائعة إلا أن واجبات مدير المبيعات في الشركات الحديثة قد توسيعت وتغيرت إلى حد كبير.

من المتوقع أن يلعب مدير المبيعات في الوقت الحاضر دوراً استراتيجياً أكبر بكثير في الشركة، وأن يتطلب منه تقديم مدخلات رئيسية في صياغة خطط الشركة. وبالتالي هناك حاجة للتعرف على التقنيات المرتبطة بالخطيط بما في ذلك التنبؤ بالمبيعات والميزانية. كما يحتاج مدير المبيعات أيضاً إلى أن يكون على دراية بمفهوم التسويق لضمان دمج أنشطة المبيعات والتسويق. ففي العديد من الشركات يكون التركيز أقل على حجم المبيعات وأكثر على الأرباح، حيث يجب أن يكون مدير المبيعات قادرًا على تحليل أنشطة القوى ال碧عية وتوجيهها نحو أعمال أكثر ربحية. أما في التعامل مع القوى ال碧عية فيجب أن يكون مدير المبيعات على دراية بالتطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية².

ربما كان أحد أهم التطورات التي تؤثر على إدارة المبيعات والبيع في السنوات الأخيرة هو تطور مفهوم التسويق. نظراً لأهميته في البيع، ولهذا ستنطرق إلى العلاقة بين المبيعات والتسويق في الفترة القادمة لنلفت الانتباه إلى طبيعة هذا التطور وتأثيره على أنشطة المبيعات.

4-1 العلاقة بين البيع والتسويق (Relationship between Marketing and Sales)

تمت الإشارة سابقاً إلى طبيعة وأدوار البيع وإدارة المبيعات، ومناقشة التحرك العام نحو التوجه التسويقي. إضافةً إلى ذلك، وقد تم ذكر أن جهود المبيعات تؤثر على القرارات التي تتخذ بشأن عناصر المزيج

² سنستعرض مهام إدارة المبيعات بالتفصيل في فصول قادمة.

التسويقي للشركة والتي تؤثر بدورها في جهود التسويق بشكل عام وتأثر بها. لذلك من الضروري دمج المبيعات والتسويق بشكل كامل. وقد ترافق اعتماد مفهوم التسويق في العديد من الشركات مع تغييرات في الهيكل التنظيمي، وذلك جنباً إلى جنب مع التغييرات في طبيعة البيع.

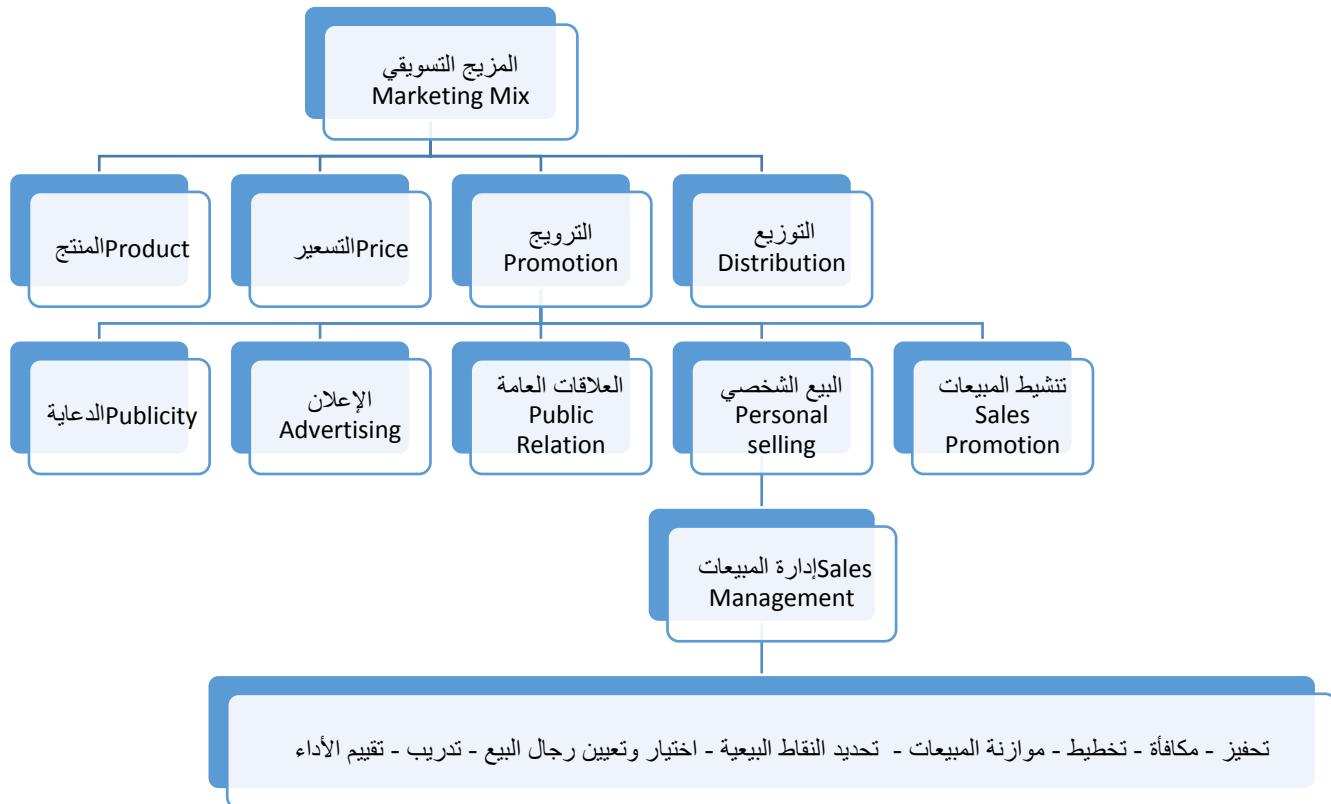
ولعل الاختلاف الأكثـر بروزاً بين الشركات قبل التوجه التسويقي وبعده هو حقيقة أنه ينظر للمبيعات لاحقاً على أنها جزء من نشاط وظيفة التسويق. ففي الشركة ذات التوجه التسويقي، تأخذ وظيفة التسويق دوراً واسعاً في التحكم والتنسيق عبر نطاق أنشطة الشركة. غالباً ما يسيء فهم هذا الجانب من التوجه التسويقي من قبل من هم في المبيعات، وقد يتولد قدر كبير من الاستثناء بين المبيعات والتسويق بسبب الإدارة غير الحساسة وغير الدبلوماسية عند إجراء التغييرات اللازمة لإعادة توجيه الشركة نحو فلسفة أعمال جديدة . إن البيع ليس سوى جزء من برنامج التسويق الكلي للشركة، ويجب تنسيق هذا الجهد الكلي من خلال وظيفة التسويق. ومع ذلك ، لا يعني مفهوم التسويق أن أنشطة المبيعات أقل أهمية أو أن المديرين التنفيذيين للتسويق يجب أن يشغلوا المناصب العليا في الشركة.

بالإضافة إلى التغييرات في الهيكل التنظيمي، فإن تأثير وظيفة التسويق والأسلوب الاحترافي المتتطور للمبيعات يعني أن طبيعة دور هذا النشاط قد تغير. وتهتم الآن إدارة المبيعات بتحليل احتياجات العملاء ورغباتهم، ومن خلال الجهود التسويقية الشاملة للشركة، يتم توفير الفوائد لتلبية هذه الاحتياجات والرغبات.

كما هو الحال مع جميع عناصر المزيج التسويقي، فإن وظيفة البيع الشخصي ليست عنصراً مستقلاً، لكنها عنصر يجب مراعاته في ضوء استراتيجية التسويق الشاملة. فعلى مستوى المنتج، هناك اعتباران رئيسيان للتسويق هما اختيار السوق المستهدف وخلق ميزة تفاضلية، وكل من هذه القرارات تؤثر على البيع الشخصي.

مما سبق أعلاه يمكن ملاحظة أن مدراء المبيعات يساهمون بشكل فاعل في تطوير استراتيجية التسويق في الشركة من خلال التعامل مع إدارة التسويق والإدارات التابعة لها من جهة، ومن جهة أخرى من خلال الاتصال المباشر بالسوق والعوامل المؤثرة عليه والاطلاع على آراء الزبائن ورصد حركة المنافسة في السوق ونقاطها البيعية وغيرها من الأنشطة. وفي نفس الوقت يلعب هؤلاء المدراء دور مهم في تحقيق أهداف إدارة التسويق من خلال تحقيق حجم المبيعات المتوقع إنجازه.

ويشار إلى أن البرامج التسويقية تحدد استناداً إلى عناصر المزيج التسويقي: منتجات يجب أن تباع، تسعير مناسب يلعب دور فعال في زيادة المبيعات، ترويج المنتجات بهدف تعريف الأفراد بها وحثهم وإقناعهم على شرائها، وتوزيع هذه المنتجات. ويصنف البيع الشخصي ضمن عناصر المزيج الترويجي الأخرى لأن رجال البيع لهم دور مهم في تحقيق الاتصال المباشر مع الزبائن وحثهم على اتخاذ قرار الشراء وإتمام عملية المبادلة. وقد حددوا موقع البيع الشخصي ضمن عناصر المزيج التسويقي كما هو موضح في المخطط التالي:



الشكل رقم (2-1): موقع إدارة المبيعات ضمن النشاطات التسويقية

المصدر : Douglas J. Dalrymple, William L. Cryon, and Thomas E. Decarlo, (2001), *Sales Management, 7th edition*, p.3.

إن من بين عناصر المزيج الترويجي، يتميز البيع بفعالية كبيرة في تحديد الفرص وخلق قيمة لليزون وكسب الزبائن للمنظمة، وذلك من خلال عملية الاتصال المباشر بين الوسطاء (رجال البيع) والزبائن. إن دور العاملين في البيع الشخصي يمارس على عدد محدد من الزبائن لأنه يتصل بالمشترين الذين يتواجدون في النقاط البيعية.

إن لرجال البيع في النقاط البيعية الدور الفعال في التعرف على ردود أفعال الزبائن تجاه المنتجات وتحديد الخصائص المرغوبة والخصائص غير المرغوبة. وترفع هذه المعلومات إلى إدارة الإنتاج لتقوم الأخيرة بإجراء التطوير المناسب على المنتج لكي يصبح ملبي لاحتياجات ورغبات الزبائن، وفي نفس الوقت ترفع المعلومات حول الأسعار وتقوم الإدارة المختصة بتعديل السياسة المناسبة للزيون والمنظمة، ويتم تحديد طبيعة المنافسة في السوق استناداً إلى المعلومات التي يرفقها رجال البيع في النقاط البيعية. ويقوم مدراء المبيعات بدراسة المناطق البيعية، وتقدير كمية الطلب، وتحديد عدد النقاط البيعية اللازم إنشائها، وطبيعة السلع التي تعرض فيها ورفع هذه المعلومات إلى إدارة التوزيع.

إن لإدارة التسويق الدور الفعال لتحسين بيئة عمل إدارة المبيعات وعلى الأخص في مجال توفير المعلومات عن المنافسة، الدخل، توجهات الطلب، وغير ذلك من خلال الاعتماد على نظام المعلومات التسويقية. وفي نفس الوقت تلعب عناصر المزيج الترويجي دور مهم في تهيئة البيئة المناسبة لإدارة المبيعات ورجال البيع من خلال أنشطتها، ويلعب نظام التوزيع الدور الفعال في مجال خلق قنوات بيع جديدة، تطوير القنوات البيعية السابقة، تحديد الوسطاء. فإذا كان التسويق لها دور مهم في تحسين المنتجات وتقديم منتجات تلائم حاجات ورغبات المستهلكين مما يسهل على إدارة المبيعات ورجال البيع إنجاز مهمتهم بشكل أفضل لأن اتخاذ قرارات المبيعات يعتمد على دراسة السوق وتحليل البيانات وإجراء التوقع لكمية المبيعات وتحديد العلاقات والعوامل التي تؤثر على قرارات البيع وحجم المبيعات.

تمثل وظيفة البيع إعطاء شيء ما واستلام مبلغ من المال، وذلك من خلال تهيئة الأفراد لقبول هذا الشيء (سلعة، خدمة). إن أكثر تعريف البيع تقترب من عملية التبادل ولكن ما يميز وظيفة البيع إنها تعتبر من الوظائف المعقدة والمركبة وذلك لاشتراك أكثر من جهة فيها. وقد تأخذ القرارات البيعية وقتاً وتتطلب لعب العديد من الأدوار من قبل رجال البيع لأنها تتطلب مهارات مختلفة وأفراد وتقنيات متعددة.

إن وظيفة البيع تمثل عملية اتصال مباشر تهدف إلى خلق وإثارة الطلب على السلع والخدمات وتحصيل القيام بالمبيعات.

خلاصة:

تم في هذا الفصل استعراض مفهوم التسويق ومفهوم المبيعات، ثم تحديد طبيعة دور المبيعات وإدارة

المبيعات ومناقشتها، واستكشاف بعض المفاهيم الخاطئة الأكثر انتشاراً حول هذه الأنشطة. وكان أحد التطورات الأكثر أهمية في التفكير والأعمال هو تطوير مفهوم التسويق. حيث انتقلت الشركات من كونها موجهة نحو الإنتاج، ومن ثم موجهة نحو المبيعات، لتكون موجهة نحو السوق. لقد تم توضيح الآثار المترتبة على التوجه التسويقي لأنشطة المبيعات ودور البيع في برنامج التسويق والعلاقة بينهما.

المراجع المستخدمة في الفصل:

1. يوسف، ردينة و الصميدعي، محمود (2010)، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. عبيادات، محمد، الضمور، هاني، وحداد، شفيق (2013)، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، الطبعة الثامنة، دار وايل للنشر، عمان، الأردن.
3. *Brassington, F. and Pettitt, S. (2013) Essentials of Marketing, 3rd Edition. Harlow: Pearson.*
4. *Charles M. Futrell (2001), Sales Management, Teamwork, Leadership and Technology, 6th ed. Harcourt College Publishers. New York.*
5. *Douglas J. Dalrymple, William L. Cryon, and Thomas E. Decarlo, (2001), Sales Management, 7th edition, p.3.*
6. *Jobber D. and Lancaster G. (2015), Selling and Sales Management, 10th edition, Pearson Education, England.*
7. *Kotler Philip, (2001), A Framework for Marketing Management, Prentice-Hall, New Jersey.*
8. *Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. and Saunders, J. (2013), Principles of Marketing, 6th European Edition, London: Prentice Hall, p. 5.*
9. *Management MGT, (2004), Federal Financial Institutions Examination Council, Management Handbook.*
10. *William L. (2009), Sales Management Concepts and Cases, John Wiley Son, Inc. Christian University.*

أسئلة عامة:

1) أسئلة صح / خطأ True/False

السؤال	صح	خطأ
عرف Philip Kotler التسويق على أنه نشاط إنساني موجه نحو إرضاء الحاجات والرغبات بواسطة عملية التبادل.	✓	1
التسويق نظام متكامل يمكن أداء أي جزء منه بمعزل عن الأجزاء الأخرى.	✓	2
التوجه الإنتاجي للتسويق يهتم ببيع ما يتم إنتاجه دون أي اعتبار لأذواق المستهلكين.	✓	3
إن المؤهلات التي يتطلبها النجاح في وظيفة مندوب البيع ليست بالضرورة هي نفسها التي يتطلبها النجاح في وظيفة مدير المبيعات.	✓	4
مسؤولية مدير المبيعات بالدرجة الأولى هي البيع.	✓	5
يعتبر البيع الشخصي عنصر من عناصر المزيج التسويقي.	✓	6
إدارة المبيعات تشمل إدارة القوى البيعية وإدارة النشاط البيعي.	✓	7
وظيفة البيع الشخصي هي أحد عناصر المزيج الترويجي.	✓	8

2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- إدارة التسويق في طبيعتها:

أ) أحد فروع إدارة المبيعات

ج) المسؤولة عن وضع الإستراتيجية العامة لإدارة المبيعات

ب) أعم وأشمل من إدارة المبيعات

د) (ب + ج) صحيحة

2- هدف التوجه السلعي للتسويق هو:

أ) الاستفادة من وفورات الحجم

ج) دراسة الحاجات من أجل إرضائها بشكل أفضل

3- تتضمن إدارة النشاط البيعي القيام بأحد الوظائف التالية:

أ) تحفيز مندوبى البيع

ج) تقييم الجهد البيعي

ب) اختيار مندوبى المبيعات

د) جميع الأجرة خاطئة

4- من وظائف إدارة القوى البيعية:

أ) تدريب مندوبى البيع

ب) تحفيز مندوبى البيع

ج) (أ+ب) صحيحة
5- من مسؤوليات مدير المبيعات:

- أ) تحديد و اختيار ممثلي المبيعات
ب) تنظيم النشاطات البيعية
ج) تحديد أهداف و غايات القوى البيعية
د) كل ما سبق

(3) أسئلة اقضايا للمناقشة

السؤال (1) العلاقة بين البيع والتسويق.

ناقش موقع إدارة المبيعات ضمن المزيج التسويقي.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 4}

السؤال (2) بعض التعريف.

عرف المصطلحات الآتية بما لا يتجاوز ثلاثة أسطر:

التسويق، المبيعات، التوجه الإنتاجي، التوجه السلعي، التوجه التوجه البيعي.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. (توجيه للإجابة: الفقرة 1)}

السؤال (3) مسؤوليات مدير المبيعات.

حدد مسؤوليات مدير المبيعات.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 3}

الفصل الثاني: تنظيم إدارة المبيعات

مقدمة:

إن التنظيم هو أحد الأركان الأساسية لأي إدارة مهما كان نوع عملها، فهو من الوظائف والمفاهيم الإدارية التي تشارك مع التخطيط والرقابة والتوجيه في وضع الإطار السليم الذي بموجبه تمارس النشاطات المختلفة في إدارة المبيعات. وبعد تنظيم عمل إدارة المبيعات من المهام الأساسية باعتباره العملية التي يمكن من خلالها ترتيب الموارد الخاصة لإدارة المبيعات بطريقة تمكن أنشطتها من المساهمة بشكل منظم ومنسق في تحقيق هذه الإدارة، فبدون التنظيم لا تستطيع الإدارة أن تكون على اطلاع بالمهام الموكلة إليها ضمن عملية التخطيط وهذا ينعكس بدوره على الأغراض والأهداف المحددة لكل إدارة وصولاً إلى الإدارة العليا في المنظمة.

1-2 مفهوم وأسباب تنظيم المبيعات (Sales):

يخطئ الكثير من مديري المبيعات عند تبسيط المشاكل التي تواجههم أثناء ممارسة العملية البيعية، فهم يعتقدون أنه بوجود مبيعات مستمرة أو مستقرة فهذا دليل على أن العمل يسير بشكل منتظم وصحيح. بينما في الواقع، تتعرض أي إدارة لضغط داخلية وخارجية بشكل مستمر وهذا يؤثر على طبيعة أعمالها، على الأسواق التي تعمل بها أو تستهدفها، على عملية اختيار العاملين، وعلى الكثير من عمليات الإشراف والتنسيق وغيرها من الوظائف التي تدفعها لتنظيم أعمالها وتشكيل الهيكل التنظيمي بما ينسجم وتحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها، ومن ثم إصدار الدليل التنظيمي الذي يعتبر نظام داخل المنظمة يجب الالتزام به من قبل الجميع.

1-1-2 مفهوم تنظيم المبيعات:

ينشأ التنظيم من مجموعة الأفراد الذين يعملون متعاونين لتحقيق أهداف محددة ومشتركة حيث تربطهم روابط قوية، فالتنظيم هو الوسيلة التي يعلق عليها الأفراد الآمال لتحقيق أهداف معينة. بمعنى آخر، فإن التنظيم يعني إعداد هيكل محدد للعلاقات والروابط كوسيلة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسات بإدارتها

المختلفة. كما أنه من الضروري عند تصميم هيكل تنظيمي الاهتمام بحجم المؤسسة، وبطبيعة السلع المباعة وعدها، والتوزيع الجغرافي وطريقة التسويق والوضع المالي وسياسات البيع.

يتضمن تنظيم المبيعات العديد من مناصب البيع الإدارية. كما أن أي تنظيم لإدارة المبيعات لا بد أن يتضمن فرضاً مقبولة لعملية التخطيط الاستراتيجي والتي تتطلب أول ما تطلب القدرة على تحديد أهداف واضحة وممكنة التنفيذ.

ولا يتم اتباع هيكل تنظيمي محدد من قبل جميع المنشآت لكون العديد من هذه الهياكل لديها أسواق وبيئات منافسة وأهداف خاصة بها. فأهداف المنشأة واستراتيجياتها وأسواقها بالإضافة إلى بيئتها التنافسية تتغير باستمرار مما يعني ضرورة تغيير الهيكل ليتناسب مع هذه المتغيرات. إلا أن أفضل تنظيمات المبيعات تلك التي تأخذ بعين الاعتبار البيئة التي تعيش فيها.

وهذا يقودنا إلى أن التنظيم الإداري لإدارة المبيعات يمثل فرع من النظام التسويقي الكبير الذي يتكون من عدة أنظمة فرعية تعمل بشكل متفاعل ومتكملاً لتحقيق أهدافها. إن التنظيم هو عبارة عن تلك العملية التي يتم فيها ترتيب الموارد الخاصة في المنظمة بالشكل الذي يحقق أفضل استخدام لتلك الموارد.

يعرف التنظيم على أنه يمثل توليفة لأجزاء النظام وتوزيع الأعمال بين الأفراد أو العاملين وتجميع الأنشطة في مجموعات وإسناد كل منها إلى إدارة خاصة، قسم أو وحدة عمل، وكذلك تحديد العلاقات الرئيسية والأفقية ووضع الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف وتحديد الصالحيات والمسؤوليات، وتبسيط إجراءات العمل بهدف الوصول إلى الأهداف المحددة بأقل تكلفة ووقت.

بالنالي إن تنظيم المبيعات يحدد لكل جهة في الإدارة من مدراء وعاملين طبيعة الوظيفة التي يكلفون بها وحدود الصالحية الممنوحة لهم، ويحدد نطاق الإشراف والرقابة، وكذلك نوع التعامل مع المنظمات الأخرى والزيائن المستهدفين.

2-1-2 أسباب تنظيم المبيعات:

إن المنظمات تعمل في بيئة ديناميكية متقلبة تتطلب المرونة والتكييف لتحقيق النجاح، حيث يعتمد سر نجاح المنظمة على البناء الصحيح لتنظيم أعمالها، لذلك فإن هذه المنظمات تعمل على توصيف وظائفها ثم تقوم باختيار العناصر المناسبة لِإشغال هذه الوظائف.

إن إدارة المبيعات تراجع باستمرار تنظيمها وقد تلجأ إلى تغييره أو تطويره أو نقل يصه استناداً إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والظروف البيئية (الداخلية والخارجية) التي تمر بها. على سبيل المثال: اذا كان عمل إدارة المبيعات في أربع مناطق جغرافية وأرادت استهداف منطقة خامسة فلا بد لها من اتخاذ قرار تطوير الهيكل التنظيمي وإضافة إدارة خامسة فيه لتكون مسؤولة عن هذه المنطقة من الأعمال، أما اذا كان الأمر يتوجب الانسحاب من إحدى المناطق لأحد الأسباب فإن إدارة المبيعات تقوم بعملية انكمash في هيكلها التنظيمي من خلال اتخاذ قرار بإلغاء العمل في تلك المنطقة. وفي بعض الأحيان قد تقوم إدارة المبيعات بدمج إدارتين معاً وذلك إما لتقليص النفقات أو لعدم وجود الشخص المناسب لإدارة هذه الإدارة، أو تقوم بتقسيم إدارة واحدة إلى إدارتين نتيجة لظروف العمل بها.

تحتاج المنظمات الكبيرة والتي تعامل بالعديد من المنتجات وتعمل في مناطق جغرافية واسعة ولديها القدرة المالية والبشرية الكبيرة، إلى تنظيم أعمالها وتقسيمها وتنسيقها وتحديد الإطار التنظيمي لكل إدارة في الهيكل التنظيمي ومنها إدارة المبيعات. يحدد تنظيم المبيعات موقع إدارة المبيعات في الهيكل التنظيمي ومدى ارتباطها بالإدارات الأخرى كإدارة التسويق، حيث أن مسؤولية إدارة المبيعات تقع ضمن إدارة التسويق.

بشكل عام هناك العديد من الأسباب التي دفعت إدارة المبيعات لتنظيم أعمالها وأنشطتها ومن هذه الأسباب ما يلي:

1. زيادة وتتنوع المنتجات التي تعامل بها إدارة المبيعات.
2. حجم الزبائن الذين تعامل معهم إدارة المبيعات ومقدار الزيادة في أعدادهم خلال فترة زمنية.
3. اتساع المناطق الجغرافية التي يتم خدمتها بمنتجاتها المنظمة.
4. دخول مناطق بيعية جديدة.
5. الانسحاب من مناطق بيعية كانت قائمة.
6. استحداث نقاط بيعية جديدة في مناطق مختلفة.
7. دخول قطاعات المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية.
8. الحاجة لتوظيف عناصر بشرية بيعية جديدة ذات كفاءة عالية.
9. التطور التكنولوجي وأثره على وسائل الاتصال.

10. طبيعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على تحقيق أهداف إدارة المبيعات.

11. استراتيجية وأهداف إدارة المبيعات.

12. تحقيق الإدارة الجماعية.

13. قصر دورة حياة المنتجات.

2-2 إجراءات تنظيم المبيعات (Sales Organization Procedures)

تقوم إدارة المبيعات بالعديد من الإجراءات لكي تتمكن من تنظيم أعمالها بشكل جيد ورسم هيكلها التنظيمي، ويمكن حصر هذه الإجراءات على النحو التالي:

2-2-1 إجراءات ما قبل التنظيم:

قبل تنظيم إدارة المبيعات، يجب على القائمين على عملية التنظيم القيام بما يلي:

1. تحديد الأهداف:

لكل إدارة أهداف تسعى لتحقيقها، لذلك يتم توظيف الأموال والأفراد وتحديد الأعمال الواجب القيام بها وإنجازها للوصول إلى هذه الأهداف بحيث تكون لدى الإدارة المعلومات الكافية التي يتم الاعتماد عليها عند التنظيم ورسم الهيكل التنظيمي. لذلك تعتبر الأهداف دليل العمل والمرشد له وإن تحقيقها يعتبر معياراً مهماً لتقييم أداء التنظيم والعاملين خاصة من القوى البيعية.

2. تحديد خطة العمل:

لا تستطيع إدارة المبيعات القيام بأنشطتها وتوجيه العاملين من قوى بيعية وغيرها، والوصول إلى المناطق المستهدفة ما لم تكن لديها خطة واضحة ومحددة. وتلعب هذه الخطة دوراً هاماً في تنظيم أنشطة البيع، فمثلاً إذا كانت الخطة تقضي زيادة عدد النقاط البيعية فإن هذا الهدف سيؤثر على الهيكل التنظيمي لهذه الإدارة.

3. تحديد الوحدات أو الأقسام التي يتكون منها الهيكل التنظيمي:

يتبع عملية توصيف عمل إدارة المبيعات، تحديد الوحدات التابعة لها ثم توصيف وظائف إدارة المبيعات في الهيكل التنظيمي، تحديد موقع هذه الوظائف ضمن الهيكل التنظيمي، طبيعة العلاقات ما بين هذه

الوظائف، وتحديد مواصفات ومؤهلات الأفراد المراد تعيينهم لشغل تلك الوظائف. وكلما كان عدد الوحدات التابعة لإدارة المبيعات كبيراً فإن عملية التنظيم ورسم الهيكل التنظيمي ستكون معقدة وصعبة، بينما قلة الأعمال التي تقوم بها إدارة المبيعات يتطلب منها وحدات أقل وتكون عملية التنظيم سهلة ورسم الهيكل التنظيمي بسيط وغير معقد.

4. تحديد المستويات الإدارية:

تنقسم جميع الإدارات إلى ثلاثة مستويات هي:

الإدارة العليا

الإدارة الوسطى

الإدارة الدنيا

يساهم مثل هذا التقسيم في:

- ❖ تحديد وحدة الأوامر والقيادة
- ❖ تحديد طبيعة الصلاحيات لكل إدارة ومسؤولياتها
- ❖ طبيعة عمل كل إدارة والإطار الذي يتحرك فيه
- ❖ تحديد العلاقات الرأسية والأفقية

إن الإدارة العليا تمثل أعلى موقع في الهيكل التنظيمي وأساس الأوامر والصلاحيات إضافة للدور الرقابي لها. أما الإدارة الوسطى فهي تكون مسؤولة عن وحدات العمل المختلفة والهيكل التنظيمي للمنظمة حسب طبيعة التنظيم المعتمدة، أما الإدارة الدنيا فهي تمثل وحدات العمل التنفيذية والتي تتولى تنفيذ المهام والأنشطة المختلفة للمنظمة.

5. تحديد الصلاحيات والمسؤوليات:

يتم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات استناداً لفلسفة الإدارة ومدى تبنيها لمفهوم المركزية واللامركزية في الإدارة أو أي شكل يجمع بين هذين النوعين من النمط الإداري. فإذا كانت إدارة المبيعات تعتمد مفهوم المركزية فإن جميع الصلاحيات تكون محصورة بها، أي شخص واحد أو إدارة واحدة، أما إذا كانت تتبع مفهوم اللامركزية فإن القرارات تؤخذ من قبل أكثر من جهة استناداً للصلاحيات المخولة لها، وإذا كانت

إدارة المبيعات تدمج بين المفهومين (المركزية واللامركزية) فإن القرارات الرئيسية تكون عند مدير المبيعات بينما القرارات الأخرى توزع حسب الصلاحيات على الوحدات داخل الإدارة استناداً لطبيعة وبيئة العمل. وكلما كانت الصلاحيات الممنوحة للبائع مرنة، كان التواصل مع الزبائن ورفع المعلومات للمنظمة أفضل. حيث أن منح الصلاحيات لرجال البيع يلعب دوراً مهماً في حثهم على الإبداع وإظهار ما لديهم من مهارات ومواهب وذلك بهدف تميزهم عن الآخرين.

2-2-2 تنظيم قوى البيع:

يعتبر تنظيم قوى البيع جزءاً أساسياً من عمل إدارة المبيعات. وتتم إجراءات تنظيم قوى البيع وفق ما يلي:

1. تحديد أهداف القوى البيعية:

تضمن التحديد الدقيق لأهداف القوى البيعية حسب المناطق التي يعملون فيها والمحصص البيعية المستهدفة حسب ما هو مخطط له في ميزانية المبيعات.

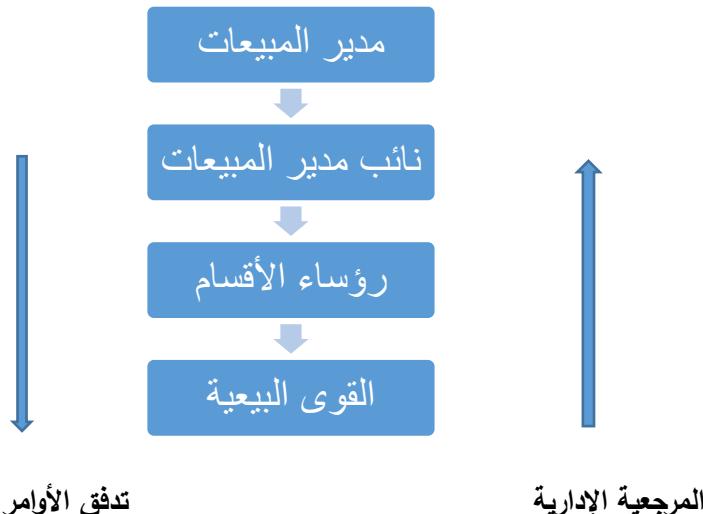
2. تحديد الصلاحيات والمسؤوليات للقوى البيعية:

تعمل إدارة المبيعات على تحديد صلاحيات ومسؤوليات كل فرد يعمل ضمن إدارتها كي يتمكن من إنجاز ما هو موكل إليه من مهام بشكل جيد. حيث يعرف كل شخص حدود ونطاق عمله ومن هو المسؤول عنه إضافة لمعرفة مقدار المرونة الممنوحة له للتحرك ضمن عمله.

3. تحديد العلاقات الرئيسية والأفقية لقوى البيع:

تعتبر إجراءات تحديد العلاقات ما بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى من الإجراءات المهمة التي تقوم بها كل إدارة ومنها إدارة المبيعات. وباعتبار أن مدير المبيعات هو الجهة المسئولة عن أنشطة المبيعات فهو يمثل رأس هذه الإدارة والمرجعية الأولى لكافة العاملين فيها ومنهم قوى البيع.

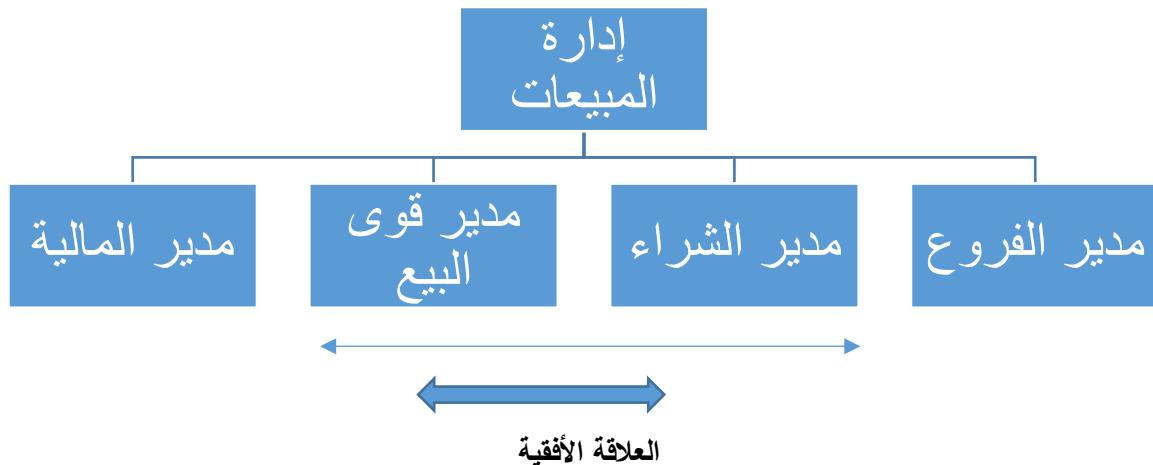
يمكن توضيح العلاقات الرئيسية من الأعلى إلى الأدنى بالشكل التالي:



الشكل رقم (1-2): العلاقات الرأسية بين مختلف مستويات إدارة المبيعات

المصدر: يوسف، رينة و الصميدعي، محمود (2010)، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص. 74.

أيضاً إن العلاقات الأفقيّة تمثل العلاقة ما بين إدارتين متماثلتين بنفس المستوى الإداري كما يوضح الشكل التالي:



الشكل رقم (2-2): العلاقات الأفقيّة داخل إدارة المبيعات

المصدر: يوسف، رينة و الصميدعي، محمود (2010)، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص. 74.

3-2-2 إعداد الهيكل التنظيمي:

1. تصميم الهيكل التنظيمي:

بعد الانتهاء من تحديد الأهداف، توصيف الوظائف، تحديد الصالحيات والمسؤوليات، تحديد نوعية العلاقات الرئيسية والأفقية، تجميع الأعمال وتقسيمها؛ تقوم إدارة المبيعات بتمثيل ذلك في هيكل تنظيمي يتم تقسيمه استناداً إلى عدد الإدارات، الأقسام، وحدات العمل، إلخ.

2. إصدار الدليل التنظيمي:

بعد تصميم الهيكل التنظيمي تقوم إدارة المبيعات بإصدار دليل يتضمن الهيكل التنظيمي مع شرح موجز لكل إدارة أو وحدة فيه، حيث يعتبر هذا الدليل ذو أهمية بالنسبة للعاملين.

3-2 أهداف وفوائد تنظيم المبيعات (Objectives & Benefits of Sales) : (Organization)

يمثل التنظيم الجيد أحد العناصر الأساسية لإدارة القوى البيعية، لذلك يحوي هذا التنظيم أهداف وفوائد لإدارة المبيعات.

1-3-2 أهداف تنظيم المبيعات:

يمكن تحديد أهداف تنظيم المبيعات بما يلي:

1. التكيف مع العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في عمل إدارة المبيعات.
2. تحديد حدود وإطار عمل كل إدارة وعامل في إدارة المبيعات من أجل منع التداخل والازدواجية بين الوظائف أو العاملين.
3. توصيف الوظائف من خلال وصف مهام كل وظيفة.
4. تحديد المؤهلات الالزمة لشغل تلك الوظائف مما يساعد على اختيار وتعيين قوى البيع.
5. القضاء على التشويش من البيئة الداخلية والخارجية.
6. تحديد تخصص الإدارات، الأقسام، الوحدات، الأفراد.
7. تحديد العلاقات ما بين العاملين والإدارات المختلفة داخل التنظيم.
8. مراقبة وتحضير العاملين في مختلف المستويات الإدارية داخل إدارة المبيعات.

-
9. المساعدة على تحديد مجال عمل كل قسم ضمن إدارة المبيعات في الأسواق المستهدفة.
 10. يساعد على انتسابية العمل بشكل يمكن من مواجهة المنافسين والصمود أمامهم.
 11. يساعد إدارة المبيعات على التنويع في أعمالها من خلال تنوع المنتجات أو الأسواق والمناطق.

2-3-2 فوائد تنظيم المبيعات:

إن التنظيم الناجح والفعال يحقق فوائد متعددة كما يلي:

1. تحديد أنشطة وأعمال الإدارة والعاملين فيها.
2. توصيف الأنشطة والأعمال بشكل جيد ودقيق.
3. تحديد الصالحيات والمسؤوليات.
4. تحديد الاختصاصات والمؤهلات المطلوبة.
5. تحقيق مستوى من الإشراف والمتابعة.
6. تحقيق الإشراف الجيد.
7. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
8. تحديد الرئيس والمرؤوسين.
9. تجميع الأعمال أو الأنشطة وتقسيمها.
10. منع التداخل والتضارب والازدواج في الأعمال.
11. يسهل عملية الرقابة والمتابعة.
12. تقليل التكاليف والجهد.
13. تحفيز العاملين.
14. توظيف رجال البيع الذين يمتلكون المهارات المطلوبة.
15. يساعد العاملين على تلبية حاجات الزبائن بشكل كفؤ.
16. تحقيق الاتصال بشكل سهل أو سلس.
17. استلام الأوامر والتعليمات بالسرعة المطلوبة.

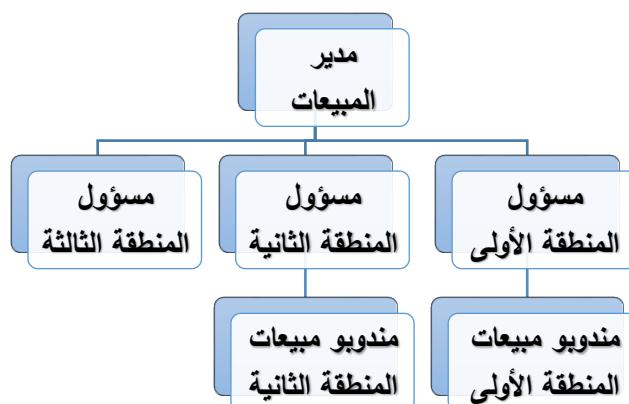
18. يصال المعلومات للإدارة العليا بسرعة.
19. يسهل عملية تحقيق الأهداف.
20. يسهل عملية تطبيق البرامج والقواعد.
21. يتصرف بالمرنة والتكيف مع العوامل البيئية المختلفة مما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

4-2 أسس تنظيم إدارة المبيعات (Basis of Sales Organization)

يتم تقسيم مهامات إدارة المبيعات وفق الأسس التنظيمية التالية:

1-4-2 التنظيم الجغرافي:

من أسباب تطبيق هذا التقسيم اتساع حجم الأسواق وزيادة عدد المستهلكين أو زيادة اختلافهم في العادات الشرائية أو احتياجاتهم وضخامة المهام البيعية. ويعتبر التقسيم الجغرافي من أسهل وأبسط الطرق لتقسيم مهام البيع إلى وحدات يمكن الإشراف عليها، حيث يعمل رجال البيع في المنطقة المخصصة لهم ويعاملون مع جميع أنواع وأصناف المنتجات التي تنتجها أو تعامل بها المنظمة، إضافة إلى تقديم جميع الخدمات التي يرغب الزبون في الحصول عليها. ويمكن التقسيم تبعاً للمناطق الجغرافية كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (3-2): التقسيم طبقاً للمناطق الجغرافية

فوائد التنظيم:

يعتبر هذا النوع من التنظيمات السهلة ولا تحتاج إلى جهد كثير، كما يعمل رجال البيع في نطاق المنطقة

الواحدة ويفضل أن يكونوا من سكان نفس المنطقة للأسباب التالية:

- تقليل تكاليف السفر والإقامة والسكن.
- المعرفة بطبيعة المنطقة وكيفية التوزيع الديمغرافي للسكان.
- المعرفة بخصائص المستهلكين (العادات، التقاليد، الأنماط الاستهلاكية، ...).
- يستطيع رجل البيع التعرف على كل سوق في منطقة عمله: المنافسين، مؤشرات الطلب.

إن هذه المعلومات مهمة لأنها تسهل عمل رجال البيع وخاصة فيما يتعلق بأسلوب تعاملهم مع الزبائن بشكل جيد.

مشاكل التنظيم:

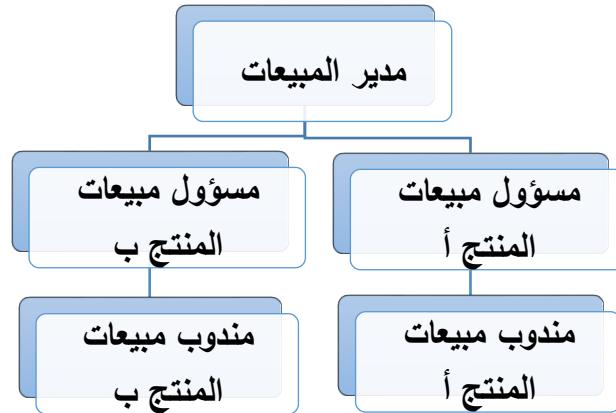
يعاني التنظيم حسب المناطق الجغرافية من المشاكل التالية:

- صعوبة إيصال المعلومات والقرارات بالسرعة الممكنة.
- صعوبة التعرف على حركة المبيعات.
- تبعد النقاط البيعية عن بعضها وعن مركز المنظمة أيضاً.
- عدم تمكن رجال البيع من امتلاك جميع المعلومات الازمة عن المنتجات التي يتعاملون بها، وخاصة بالنسبة للسلع المعمرة وللمنظمات التي تتعامل مع تشكيلة واسعة من المنتجات.

إن الكثير من المشاكل قد تم تجاوزها حالياً نتيجة تطور وسائل الاتصال التي انعكست إيجابياً على هذا النوع من التقسيم.

2-4-2 التنظيم السلعي:

يقسم أعمال البيع حسب هذه الطريقة على اثنين أو أكثر من مساعدي مدير المبيعات حيث يختص كل واحد بتوجيه عمليات البيع المتعلقة بكل سلعة على حده. ويتم اعتماد هذا النوع من التنظيم في المنظمات التي تنتج تشكيلة واسعة من المنتجات وبكميات كبيرة، وتتصف منتجاتها بالتعقيد أو سرعة التلف مما يتطلب إيصالها بشكل مباشر للأسوق. ويمكن تمثيل هذا التقسيم وفق الشكل التالي:



الشكل رقم (4-2): التقسيم وفق السلعة والخدمة

فوائد التنظيم:

من أهم فوائد التنظيم السلعي:

- يجعل من قوى البيع متخصصين في التعامل مع المنتجات ذات التقنية العالية مما يكسبهم خبرة ومعرفة بها.
- يفرض على قوى البيع تقديم خدمات متقدمة وجديدة ترضي الزبائن.
- يجعل إدارة المبيعات قادرة على السيطرة ومراقبة تدفق المنتجات من المصنع إلى السوق ثم إلى الزبائن.
- يجعل قوى البيع أكثر احترافية في بيع المنتجات.

مشاكل التنظيم:

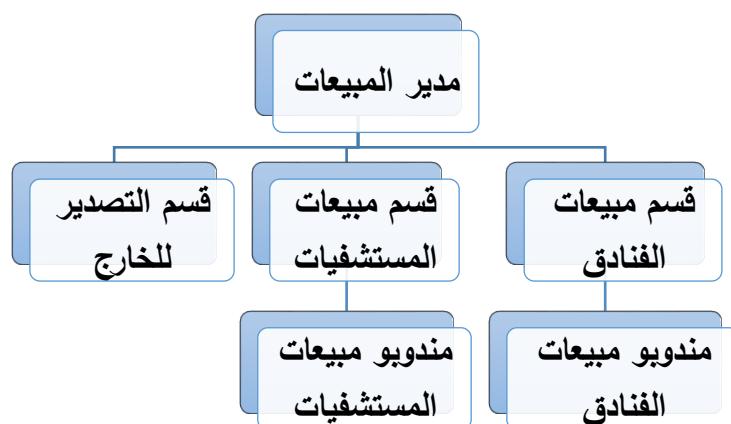
هناك العديد من المشاكل التي تواجه التنظيم السلعي:

- يتطلب تكاليف أكبر من التنظيم الجغرافي.
- تخصص رجال البيع بمنتجات محددة تجعل معرفتهم محصورة وغير واسعة مما يجعلهم غير قادرين على تزويد الزبائن بمعلومات عن منتجات أخرى.
- زيادة الجهد المبذول من قبل رجال البيع مما يؤدي إلى رفع التكاليف وهذا ينعكس على الأسعار النهائية للمنتجات.
- صعوبة السيطرة على هذا التنظيم قياساً بالتنظيمات الأخرى.

- يجعل المستهلك يبذل المزيد من الوقت والجهد للحصول على أكثر من منتج نفس نقطة البيع.

3-4-2 التنظيم وفق الزبائن:

تستخدم هذه الطريقة عندما يكون استهلاك السلعة بواسطة جماعة مختلفة من المستهلكين والتي تمتاز باختلاف المشاكل البيعية لكل جماعة منهم، فيكون البيع على أساس اختلاف الخصائص في المستهلكين. ويمكن تمثيل هذا التقسيم بالشكل الموضح أدناه:



الشكل رقم (2): التقسيم وفق الزبائن

فوائد التنظيم:

إن التنظيم حسب الزبائن له العديد من الفوائد أهمها:

- سهولة تلبية رجال البيع لاحتياجات ورغبات الزبائن.
- الحصول على مصادر جيدة من المعلومات عن القطاعات السوقية التي فيها تنافس.
- تحديد ردود أفعال الزبائن اتجاه المنتجات حسب القطاعات وفئات الزبائن.
- سهولة التعرف على المشاكل التي تواجه الزبائن وحلها بالسرعة الممكنة.

مشاكل التنظيم:

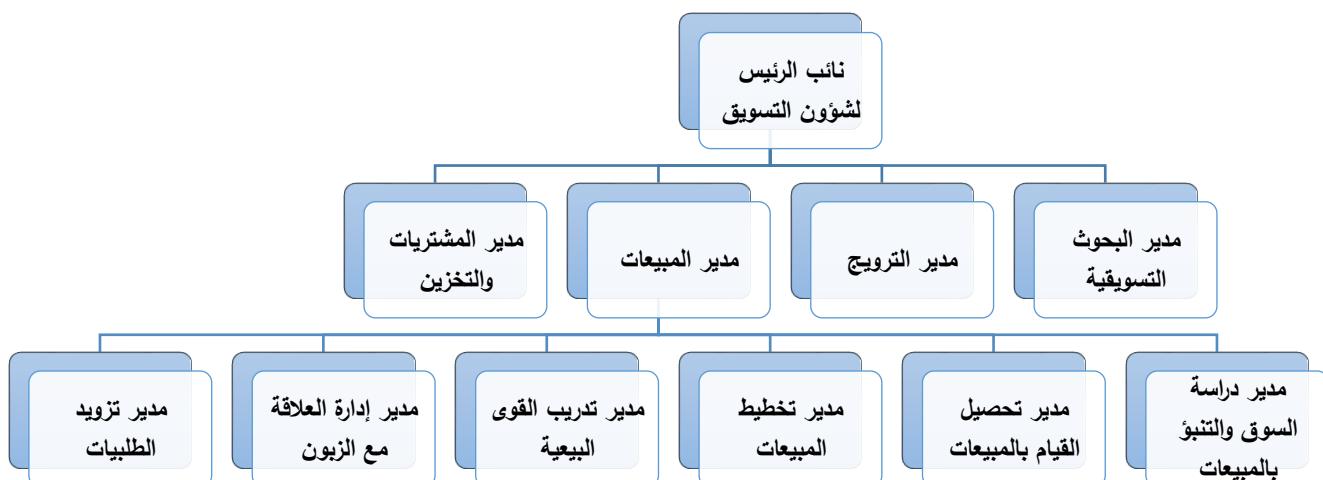
يواجه هذا الشكل من التنظيم العديد من المشاكل أهمها:

- إدارة وتوجيه الجهود البيعية لمختلف الزبائن يتطلب جهود كبيرة وخبرة عالية.
- التكاليف الإضافية نتيجة تدريب وتأهيل القوى البيعية لإكسابهم المهارات والمعلومات الكافية عن كيفية التعامل والاستجابة لطلب الزبائن.
- متطلبات التعرف بشكل دقيق على كامل خط المنتج بأشكاله المختلفة من قبل رجال البيع.

4-4-2 التنظيم الوظيفي:

يقوم هذا التنظيم على أساس أن كل فرد داخل التنظيم سواء كان رئيساً أو مسؤولاً يجب أن يقوم بأكبر قدر من الواجبات. ويستخدم هذا التنظيم مبدأ التخصص على أوسع مدى حيث يتم توزيع المهام والمسؤوليات والسلطة حسب الوظائف، مما يعني أن مندوبى المبيعات يتلقون التعليمات من عدة رؤساء كل حسب طبيعة تخصصه.

إن هذا النوع من التنظيم هو الأكثر شيوعاً واستخداماً من قبل المنظمات وإدارة المبيعات، حيث يتم تطوير الإعلان، المبيعات، بحوث التسويق، أو أقسام هذه الأنشطة، وبعد ذلك يتم جمع هذه الأنشطة ذات العلاقة سوية في إدارة متخصصة. والشكل التالي يوضح هذا التنظيم:



الشكل رقم (6-2): التقسيم الوظيفي للمبيعات

فوائد التنظيم:

يمكن حصر الفوائد بما يلي:

- زيادة فعالية ودور رجال البيع.
- تستطيع المنظمة التركيز على بعض المهام الحرجية.
- تحدد المصادر بشكل دقيق لاختيار القوى البينية وذلك لتخصص الأنشطة والأعمال.
- يزيد من تخصص العمل وتركيز الجهد.
- يكسب العاملين مهارة وخبرة ومقدرة في التعامل مع الظروف المحيطة.

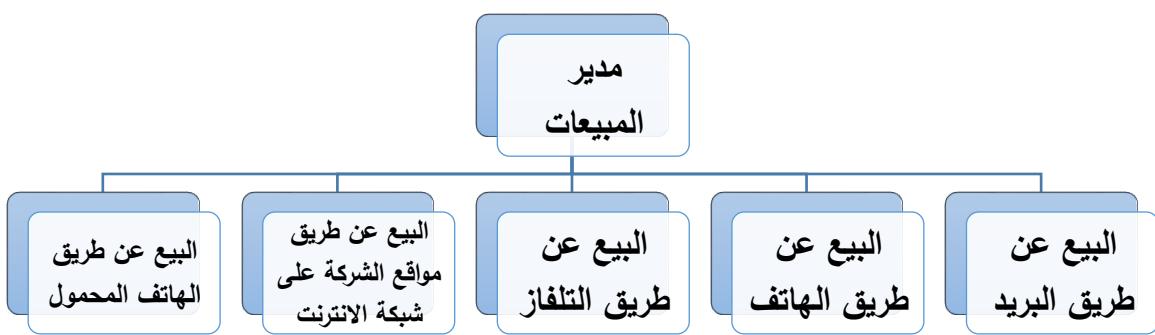
مشاكل التنظيم:

تحصر مشاكل التنظيم بما يلي:

- يتطلب إنفاق وتكاليف عالية للحصول على رجال بيع متخصصين.
- يمكن أن يكون الزبائن مشوشين.
- قد يتلقى رجال البيع التوجيهات من أكثر من جهة مما يضعف أدائهم ويولد ازدواجية وتدخل بالتوجيهات والأعمال.

5-4-2 التنظيم وفقاً لوسائل الاتصال:

هناك العديد من الشركات التي لا تمتلك نقاط بيعية (فروع، أقسام، متاجر، ...) لكنها تعتمد في بيع منتجاتها على الاتصال المباشر بالزبائن من خلال وسائل الاتصال المتعددة. ويعتبر دخول شبكة الانترنت وانتشارها عاملاً مشجعاً للشركات والزبائن لتحقيق عملية الاتصال والمعلومات عن السلع والخدمات المعروضة على مستوى السوق المحلي والعالمي. ويأخذ هذا التنظيم الشكل التالي:



الشكل رقم (7-2): التنظيم حسب وسائل الاتصال

فوائد التنظيم:

من فوائد هذا التنظيم:

- الانتشار الواسع من خلال إمكانية الاتصال بالزبائن على مساحة واسعة من الرقعة الجغرافية داخل وخارج البلد.
- تقليل تكاليف فتح نقاط البيع، توظيف رجال البيع، بناء أو إيجار المتاجر، الترتيب الداخلي، الديكور، ... إلخ.
- تحقيق اتصال مباشر مع الزبون من خلال معرفة معلومات دقيقة عنه، مكان السكن، الاسم، الموقع، الحاجات والرغبات من خلال الحوار معهم، إقامة علاقة مع الزبون، ... إلخ.

مشاكل التنظيم:

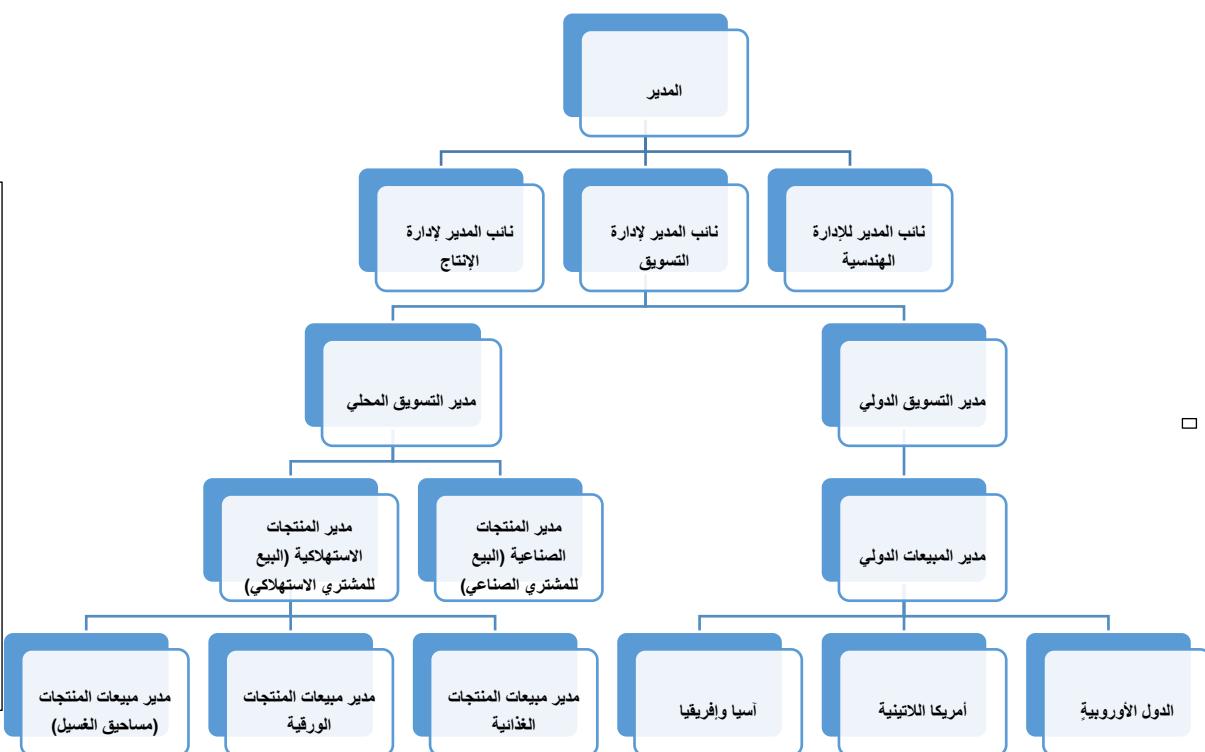
من مشاكل هذا التنظيم:

- قد تكون ثقة الزبون بالشخص المتصل ضعيفة مما لا تشجعه على الشراء.
- قلة المعلومات المقدمة مما يؤثر على خلق إدراك واسع عن المنتج.
- قد يكون الاتصال في وقت غير مناسب وقد لا يهتم الزبون به كثيراً.
- قد لا يستجيب الزبون للرسائل التي ترسل إليه عن طريق البريد.

6-4-2 التنظيم المركب:

يعتمد هذا النوع من التنظيم في الشركات التي تتبع خط منتج متعدد لأنواع مختلفة من الزبائن وعلى رقعة جغرافية واسعة. حيث تعتمد الإدارة على دمج أكثر من تنظيم معاً، ويكون العمل جماعي ويطلب التنسيق العالي والتعاون والتكامل ما بين المدراء والعاملين لإنجاح هذا النوع من التنظيم.

تنظيم
وظيفي
تنظيم
جغرافي
تنظيم
حسب
الزبائن
تنظيم
حسب
المنتج



الشكل رقم (2-8): التنظيم المركب

فوائد التنظيم:

إن أهم فوائد هذا النوع من التنظيم تتلخص بما يلي:

- تحديد طبيعة الاتصال المسموح به والجهة المتصل بها.
- التنوع في الأعمال والأنشطة.
- التعامل مع عدد كبير من المنتجات، الوسطاء، الزبائن.
- التعامل في رقعة جغرافية واسعة.
- يمنع التداخل ما بين أعمال الإدارة.
- يحتاج لعاملين متخصصين بعملهم بشكل دقيق.
- يتطلب منح الصلاحيات أي الاعتماد على مبدأ الالامركزية في الإدارة.

مشاكل التنظيم:

من الممكن تلخيص أهم مشاكل هذا التنظيم بما يلي:

- صعوبة السيطرة على جميع الأنشطة بشكل كامل.
- صعوبة الرقابة على الأداء.
- لا يمتلك العاملون معلومات كافية عن أعمال الآخرين، السلع، الخدمات، المناطق، الأسعار.

تنظم الشركات أعمالها استناداً للمعلومات والأهداف والخطط، ولا يوجد تنظيم ثابت وإنما تعمل الإدارة باستمرار على تطوير، إعادة، وتغيير تنظيم أعمالها وفقاً لطبيعة العوامل المؤثرة على أنشطتها. وبالتالي فإنه لا يوجد هيكل تنظيمي واحد ممكן أن تتفق عليه جميع المنظمات لأن هذه الهياكل تصمم وفقاً لطبيعة الأعمال، الزمن، المكان المناسب، والأهداف المطلوب تحقيقها.

خلاصة:

تم في هذا الفصل تقديم مفهوم تنظيم المبيعات والأسباب الداعية لهذا التنظيم آخذة بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، ثم التعرض لإجراءات التنظيم وكيفية رسم الهيكل التنظيمي وتنظيم القوى

البيعية. وبعد ذلك تم استعراض أهداف وفوائد تنظيم المبيعات؛ إضافة إلى شرح أساس تنظيم إدارة المبيعات وفق التقسيم على أساس جغرافي، أساس سلعي، وفق الزيائن، أساس وظيفي، حسب وسائل الاتصال، وعلى أساس التقسيم المركب.

المراجع المستخدمة في الفصل:

1. يوسف، ردينة و الصميدعي، محمود (2010)، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. عبيات، محمد، الضمور، هاني، وحداد، شفيق (2013)، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
3. يوسف، ردينة (2008)، إدارة خدمات النقل الجوي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. *Burnes, B. (2004), Managing Change a Strategic? Approach to Organizational Dynamics, 4th ed., Harlow Prentices Hall, p.9.*
5. *Carey, Robert (2008), Sales Force, Alters Marriotts, Reps Structure, Meeting News, Vol. 32, Issue,2,EBSCO Industries, Inc., p. 1-3.*
6. *Carnall, C.A. (2003), Managing Organizational, 4th ed., Harlow, Financial Times Prentice Hall, p. 75.*
7. *Charles, M. Furell (2001), Sales Management, Teamwork, Leadership and Technology, 6th ed, Harcourt College, Publishers, New York, P. 84.*
8. *Dunphy, D. & Stace, D. (1993), The Strategic Management of Corporate Change, Human Relation, N 46, L8, p. 905–920.*
9. *Jobber, D. & Lancaster, G. (2006), Sales and Sales Management, 7th ed., Prentice-Hall, UK, p. 431–433.*
10. *Kotler, P. (2001), A Framework for Marketing Management, Prentice-Hall, New Jersey, p. 2-3 & 302*
11. *Ralph, Jackson & Robert, Dihisrich (1996), Sales and Sales Management, Prentice-Hall, New Jersey, p. 269.*
12. *Thamas Bieden & Anders O'Derhplm (2008), The Challenge of Organizing Change in Hypercompetitive Industries, School of Business (USBE) University Sweden.*

أسئلة عامة:

1) أسئلة صح / خطأ True/False

السؤال	خطأ	صح
لا يوجد تنظيم واحد يناسب جميع إدارات المبيعات في المؤسسات المختلفة.		✓
من عيوب التنظيم الوظيفي طول الفترة الازمة للوصول إلى قرار معين.		✓
التنظيم الوظيفي لا يصلح للشركات الكبيرة التي تتمتع بالاستقرار وتطبق مبدأ التخصص وتقسيم العمل.		✓
تردد النفقات الإدارية في التقسيم الجغرافي إلا أنه من أسهل طرق التقسيم.		✓
لا يتم اتباع هيكل تنظيمي محدد من قبل جميع المنشآت لكون العديد من هذه الهياكل لديها أسواق وبيئات منافسة وأهداف خاصة بها.		✓
تمثل الإدارة التنفيذية المباشرة أعلى موقع في الهيكل التنظيمي.		✓
يعتبر تنظيم قوى البيع جزءاً أساسياً من عمل إدارة المبيعات.		✓
يستخدم التنظيم المركب في الشركات التي تتبع خط منتج واحد في منطقة محددة		✓

2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- يساهم تقسيم الهيكل التنظيمي إلى مستويات إدارية في:

- أ) تحديد العلاقات الرأسية والأفقية
- ب) تحديد الصلاحيات والمسؤوليات
- ج) تحديد خطة العمل
- د) جميع الإجابات خاطئة

2- أسباب تطبيق التقسيم الجغرافي هي:

- أ) منتجات كثيرة سريعة التلف
- ب) اتساع حجم الأسواق
- ج) اختلاف الخصائص في المستهلكين

3- من فوائد التنظيم حسب الزبائن:

- أ) سهولة تلبية حاجات الزبائن
- ب) الحصول على مصادر معلومات جيدة
- ج) (أ+ب) صحيحة
- د) السيطرة ومراقبة تدفق المنتجات

4- من مشاكل التنظيم الوظيفي:

- أ) قلة المعلومات المقدمة
- ب) تكاليف عالية لرجال البيع
- ج) ازدواجية وتدخل التوجيهات
- د) (ب+ج) صحيحة

5- يستخدم التنظيم المركب في الشركات التي لديها:

- أ) خط منتج متعدد
ج) مناطق جغرافية مختلفة
- ب) أنواع مختلفة من الزبائن
د) كل ما سبق

(3) أسئلة ١ قضايا للمناقشة

السؤال (1) أسس تنظيم المبيعات.

اختر رسم أحد الشكلين:

- شكل يعبر عن التقسيم حسب العملاء.
- شكل يعبر عن التقسيم حسب السلع.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للاجابة: الفقرة 4}

السؤال (2) أسباب لتنظيم المبيعات.

اذكر خمسة أسباب لتنظيم المبيعات.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. (توجيه للاجابة: الفقرة 1)}

السؤال (3) إجراءات تنظيم المبيعات.

حدد الإجراءات ما قبل تنظيم المبيعات.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للاجابة: الفقرة 2}

الفصل الثالث: دور مدير المبيعات

مقدمة:

تعتمد الشركات في إدارة أنشطتها البيعية على التخطيط الشامل على كافة المستويات. لذا يقوم المعنيون بإدارة المبيعات بصياغة ووضع معظم الاستراتيجيات البيعية وبالاسترشاد بالاستراتيجية التسويقية والبرامج الفصلية لها.

حيث يهدف هذا الفصل إلى معرفة الأنشطة التي يضطلع بها مدير المبيعات، وتحديد طبيعة المهام التي يقوم بها كل من مندوبي المبيعات ومديري المبيعات والمسؤولين عن أقسام البيع، مع تحديد الممارسات والأدوار الإدارية في مهنة مدير المبيعات ابتداءً من وضع الأهداف، وبيان كيفية تكوين الاستراتيجيات، وصياغة التكتيكات التابعة لكل استراتيجية، وانتهاءً باتخاذ القرارات البيعية. ثم التركيز على التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة والمستوى التسويقي لأهمية وجود التسويق والارتباط بين مستويات التخطيط كلها بهدف نجاح الجهود البيعية.

1-3 مسؤوليات وأدوار مدير المبيعات (Sales Manager) :

1-1-3 دور مدير المبيعات إدارياً:

قد يبدو دور مدير المبيعات هاماً وكبيراً حيث يجب أن يكون هذا الشخص محاسباً ومخطططاً ومديراً للعاملين ومسوقاً. ومع ذلك، فإن المسؤولية الرئيسية هي التأكيد من أن وظيفة المبيعات تساهم بشكل أكثر فعالية في تحقيق أهداف وغايات الشركة. ومن أجل القيام بهذا الدور على نحو جيد، يتولى عادة مدير المبيعات وظائف إدارية محددة منها:

- تحديد أهداف وغايات القوى البيعية؛

- التنبؤ والميزانية؛

- تنظيم القوى البيعية، وحجم القوى البيعية، وتصميم وتخطيط المناطق البيعية؛
- اختيار القوى البيعية والتوظيف والتدريب؛
- تحفيز القوى البيعية؛
- تقييم القوى البيعية والرقابة عليها.

ما سبق ممكن القول أن مدير المبيعات كإداري يجب أن يتتوفر لديه الصفات التالية:

1. خبرات جيدة في مدار العمل البيعي في الميدان.
2. تمرس جيد في مهنة مندوب البيع.
3. مؤهل علمي في مجال التسويق سواء أكان تخصص عام أو تخصص دقيق.
4. يجب أن يكون لدى مدير المبيعات الاستعداد والرغبة في التدريب حتى يكتسب أساليب حديثة في ممارسة العمل الإداري.

2-1-3 مسؤوليات مدير المبيعات:

ترتبط المسؤولية الرئيسية لمدير المبيعات بعملية بناء هيكل تنظيمي لإدارة المبيعات من خلال تحديد المهام والنشاطات البيعية والأشخاص المناسبين لشغل وتحمل أعباء العمل البيعي. حيث تتمثل المسؤولية الرئيسية لمدير المبيعات في وضع أهداف واستراتيجيات وتقنيات لمارسة النشاط البيعي بكفاءة بما يعود بالفائدة على إدارة المبيعات بشكل خاص وعلى المؤسسة بشكل عام.

أهم مسؤوليات مدير المبيعات هي:

1-2-1 وضع الأهداف البيعية (Setting Sales Objectives)

يعتبر تحديد الأهداف عملية ضرورية لوضع وصياغة وتنفيذ أي خطة يرغب مدير المبيعات بالسير وفقها. حيث تتبع الأهداف من دراسة وتحليل المشكلات أو الفرص أو التحديات التي تواجه المؤسسة أولاً ومن ثم إدارة المبيعات ثانياً، ومن ذلك يتضح أن تحديد الأهداف البيعية هي أولى مسؤوليات مدير المبيعات.

يجب أن تصاغ الأهداف بشكل واضح وكمي بقدر الإمكان، وأن تكون في إطار زمني معين وبشكل

متدرج قابل للقياس. أي أن يتم تحديدها بوضوح ودقة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، وأن تكون قابلة للفياس ومرنة يمكن تعديلها على ضوء الظروف البيئية المتغيرة.

ومن مزايا الأهداف المحددة بدقة ووضوح أنها تكون عبارة عن دليل ومرشد يحرك ويحفز مندوبى البيع عند سعيهم لتحقيق الأهداف الموكلة إليهم. فهي تساعد على تنسيق كافة جهودهم وتكون بمثابة معايير أو مقاييس موضوعية لإحكام مبدأ الرقابة على الأنشطة والعمليات البيعية وبالتالي نجاح العمل البيعى.

ويمكن لمدير المبيعات استخدام أساليب مساعدة على وضع هذه الأهداف من أشهرها أسلوب الإدارة بالأهداف حيث يقوم مدير المبيعات بتحديد أهداف إدارة المبيعات على مستوى الوحدة الإدارية الذي يجب أن يكون مرتبطاً بالأهداف العامة على مستوى المؤسسة (Corporate Objectives).

على سبيل المثال: إذا حددت إحدى المؤسسات هدفاً عاماً لها وهو زيادة الحصة السوقية بمقدار 2,5 % عن العام السابق، فإنه يتوجب على مدير المبيعات تحديد الأهداف والمسؤوليات التي يجب على إدارته أن تقوم بها لتنفيذ هذه الأهداف للوصول للهدف العام للمؤسسة.

: (Setting Sales Strategies) 3-1-2 وضع الاستراتيجيات البيعية

يعتبر تحديد الأهداف مرحلة أولى من مراحل إعداد الاستراتيجيات البيعية التي يرغب مدير المبيعات في وضعها والسير عليها من أجل الوصول إلى أفضل النتائج. فمثلاً تتحدد الاستراتيجية في مجال التسويق بالسعى إلى إيجاد مركز تنافسي قوي للشركة بالنسبة للمنتجات التي يتم تقديمها في الأسواق المستهدفة. بشكل عام، الاستراتيجية عبارة عن خطة إدارية على مستوى المؤسسة ككل وتنتألف من سلسلة من القرارات بعيدة الأثر كما تستهدف تحديد رسالة المؤسسة وبيان هويتها وتوجيهه مواردها في سبيل الوصول إلى أهداف محددة ومرسمة.

وعلى مدير المبيعات أن يدرك أن الاستراتيجية وتحديدها بالشكل السليم يتطلب منه معرفة وإلمام بالمراحل المختلفة لوضع الاستراتيجيات الناجحة وهي:

- i. تحديد الأهداف وتحليل ودراسة عوامل البيئة الداخلية والخارجية.
- ii. إعداد الاستراتيجية.
- iii. تقسيم الاستراتيجية.

v. تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها لتحليل النتائج والمعوقات.

3-1-2-3 وضع التكتيكات البيعية (Setting Sales Tactics)

إن التكتيك بشكل عام هو الجانب التنفيذي للاستراتيجية أي وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال مجموعة التكتيكات المؤدية لتحقيق الأهداف العامة والفرعية للمؤسسة.

أما التكتيك في المجال التسويقي فيعني فن استخدام العناصر التسويقية المختلفة (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع)، سمعة المؤسسة، مركزها التناصي وقوتها الفنية والمالية في تطبيق الاستراتيجية التسويقية وجعلها قابلة للتنفيذ لتحقيق أهداف إدارة التسويق.

أما التكتيك في المجال البيعي فهو صورة مبسطة عنه في المجال التسويقي ومرتبط به، إذ يعني فن استخدام العناصر الرئيسية للعملية البيعية (السلعة أو الخدمة، مندوبي البيع، العلاقات العامة، الدعاية، تشريط المبيعات) في الوصول إلى العميل المنتظر وإقناعه بإبرام العقد بصورته النهائية.

ويمكن أن يستخدم التكتيك داخل الإدارة البيعية مثلاً عندما يرغب مدير المبيعات في وضع نظام حواجز مصمم لزيادة وحفر مجهودات مندوبي البيع بشكل يسهم في زيادة الإيرادات للوصول إلى الأهداف المرسومة.

3-1-2-4 صناعة القرارات:

تعتبر القرارات وسيلة للوصول إلى غاية معينة ولممارسة جميع الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والاتصال والرقابة. وتتأتي عملية صنع القرارات الإدارية كعملية ديناميكية تمثل المضمون العام لنشاط إدارة المبيعات على جميع مستوياتها التنظيمية، ذلك أن اتخاذ هذه القرارات لا يعتبر عملية سهلة لأنها تحتاج إلى تفهم وعناية وتحليل بهدف صياغتها بطريقة سلية وموضوعية حتى تفي بالغرض المطلوب منها.

تمثل عملية صنع القرارات البيعية أحد أهم المسؤوليات لمدير المبيعات بل وأخطرها خاصة ما يمس منها العمليات البيعية في الميدان، لذلك فإن نجاح مدير المبيعات في اتخاذ القرارات المناسبة هو الذي يحقق أهداف العملية البيعية وقد يكون حاسماً في نجاح المدير في عمله الإداري أو فشله أو في نجاح المشروع أو فشله.

خلاصة القول: إن المسؤوليات التي سبق ذكرها (الأهداف، الاستراتيجيات، التكتيكات، القرارات) تعتبر عمليات مرتبطة بعضها البعض وتمثل مجموعة واحدة كما هو موضح في الشكل.



الشكل رقم (1-3): مسؤوليات مدير المبيعات

المصدر: عبيدات، محمد، الضمور، هاني، وحداد، شفيق (2013)، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، ص. 67.

مثال:

إذا كانت المؤسسة تسعى إلى تحقيق 20% من عائد الاستثمار، أو زيادة حصتها في السوق من 10% إلى مستوى 30% خلال السنوات الثلاث القادمة. فيمكن أن نستخلص الاستراتيجيات من الأهداف بحسب الجدول التالي:

الاستراتيجيات المقترحة	الأهداف
أ. تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق. ب. زيادة معدل دوران رأس المال العامل.	1. تحقيق 20% عائد على الاستثمار في العام القادم.

<p>أ. تكثيف الجهود التسويقية في الأسواق المحلية.</p> <p>ب. التوسع في فتح أسواق خارجية (التصدير).</p> <p>ت. محاولة تقديم سلع جديدة لنفس الأسواق المحلية.</p>	<p>2. زيادة الحصة السوقية من 10% في العام الحالي إلى 30% للأعوام الثلاث القادمة.</p>
---	--

الجدول رقم (3-1)

3 - 2 مهام مدير المبيعات : (Sales Manager Tasks)

إن المؤهلات التي يتطلبتها النجاح في وظيفة مندوب المبيعات ليست بالضرورة هي نفسها التي يتطلبها النجاح في وظيفة مدير المبيعات. فمندوب البيع الناجح هو الذي ينظم نفسه ويتمتع بدرجة من الاستقلالية في العمل، بينما مدير المبيعات الناجح هو الذي يتمتع بالقدرة على التفاعل المتبادل مع الأطراف داخل المؤسسة وخارجها. إذن هناك مواصفات وخصائص معينة يجب توافقها في مدير المبيعات للنجاح في عمله ويمكن إيرادها وفق الجدول التالي:

3-2-3 خصائص مدير المبيعات الفعاليّن:

الشرح	السمة
يجب أن يكون مدير المبيعات مستمعاً ومتكلماً جيداً	مهارات الاتصال والاستماع
يجب أن يعمل مدير المبيعات مع الأشخاص بفعالية ويطور العلاقة	مهارات العلاقات الإنسانية
يمكن لمدير المبيعات إدارة وقته وأنشطته الخاصة في العمل	مهارات إدارة التنظيم والوقت
يجب أن يكون لدى مدير المبيعات معرفة جيدة بالصناعة والمنتج والمجال بشكل عام	امتلاك المعرفة
يتمتع مدير المبيعات بالقدرة على تحسين مهارات البيع لدى مندوبي المبيعات	مهارات التدريب
يتعرف مدير المبيعات على ما يحفز ويكافئ الأداء الجيد	مهارات تحفيزية
يعتبر مدير المبيعات صادقاً ومباشراً وأخلاقياً	النزعات الصادقة والأخلاقية
يتمتع مدير المبيعات بخبرة في المبيعات ويعرف ماذا يفعل مندوب مبيعات	مهارات البيع
يشجع مدير المبيعات ويلهم مندوبي المبيعات	المهارات القيادية
يسمح مدير المبيعات لمندوبي المبيعات بتحمل المسؤولية والإجراءات	الاستعداد للتمكين
مدير المبيعات يتسم بالمرونة	قابلية التكيف

2-2-3 مهام مدير المبيعات:

للحافظة على تطوير قوة بيعية قادرة على إنجاز أهداف المؤسسة، يتوجب على مدير المبيعات تأدية مجموعة من المهام الإدارية:

3-2-1 تنظيم القوى البيعية:

وضع هيكل تنظيمي أو تصميم دليل تنظيمي يوضح المسؤوليات والصلاحيات والواجبات ونقطات الاتصال والسلعة والإشراف واتخاذ القرارات، ويرافق ذلك عدة أساليب تنظيمية مثل التنظيم على أساس السلعة أو المنطقة الجغرافية كما ذكرنا في الفصل السابق.

3-2-2 تحديد العدد المطلوب من مندوبى البيع:

يتم ذلك على ضوء تحديد العمل والمهام المختلفة فيه والوقت اللازم لإنجازه. وهناك خطوات يجب اتباعها للوصول إلى العدد المطلوب من مندوبى البيع كما يلى:

- تحديد عدد الزيارات للمستهلكين المستهدفين بالاعتماد على رقم المبيعات المقدر لكل مشتري.
- تحديد متوسط الوقت الذي تحتاجه كل زيارة ثم ضرب الوقت بعدد الزيارات للوصول إلى مجمل الوقت الذي تحتاجه لإنجاز العمل والعملية البيعية.
- الترجمة إلى أرقام كم هو الوقت الفعلي المستغرق في البيع من قبل كل مندوب بيع ضمن العملية البيعية لسلعة أو خدمة ما.
- تقسيم وقت العمل الكلي على وقت العمل لكل مندوب بيع للوصول إلى العدد المطلوب من مندوبى البيع.

مثال عن كيفية تحديد حجم القوة البيعية:

إذا كان لدينا:

- عدد العملاء الحاليين 150

- عدد العملاء المتوقعين 600

- مجموع عدد العملاء 750 (عدد العملاء الحاليين + عدد العملاء المتوقعين)
 - عدد الزيارات لكل عميل حالي مرة في السنة / شهرياً تتم الزيارة
 - متوسط الوقت نحو كل زيارة 0,75 ساعة لكل زبون
 - وقت البيع الفعلي المتاح في السنة = 4 ساعات يومياً × 250 يوم في السنة = 1000 ساعة
- يكون حساب حجم القوة البيعية المطلوب أو عدد مندوبي البيع المطلوبين وفق المعادلة التالية:
- $$\text{حجم القوة البيعية المطلوب} = \frac{\text{عدد الزبائن المتوقعين إضافة للحاليين}}{\text{الوقت الفعلي المطلوب لزيارة السنوية}} \times \text{عدد الزيارات السنوية} \times \text{الوقت المتاح لكل مندوب بيع خلال السنة.}$$

$$\frac{6750}{1000} = \frac{0,75 \times 12 \times 750}{1000} = 7 \text{ مندوبي بيع تقريباً}$$

وكلما كانت التقديرات حول المتغيرات الداخلة في حساب العدد المطلوب لمندوب البيع دقيقة، كان بالإمكان الوصول للعدد بدقة أكثر.

3-2-2-3 توظيف مندوبي البيع و اختيارهم:

تتضمن هذه الوظيفة قيام مدير المبيعات بتحليل العمل ووصفه، وتحديد مؤهلات البيع ثم البحث عن مصادر التوظيف الملائمة والمناسبة، ثم اختيار مندوب البيع وفق تسلسل إجراءات معينة لتعيين الأفضل والأسباب.

3-2-2-4 تعويض مندوبي البيع:

البحث باستمرار عن المكافآت التي تحفز جهود البيع وتطوير نظام تعويض فعال وبنائه بناءً محكماً.

3-2-2-5 تدريب مندوبي البيع:

تحديد مدى حاجة البيع للتدريب مع تحديد مكان أو موقع التدريب، وموضوعاته، ومن سيقوم بالتدريب، إضافة إلى قياس أثر التدريب على كفاءة الأداء.

3-2-2-6 الإشراف والحفز:

تنسيق جهود مندوبي البيع ومشاركتهم في وضع الأهداف، وتحديد الحصص البيعية ومناطقها.

3-2-3 التقييم والرقابة لأداء مندوبي البيع:

تطوير معايير القياس، ومقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة، وكشف الانحرافات، والقيام بإجراء التصحیحات الالزمه ورفع تقریر إلى المستويات الإدارية العليا، واتخاذ الإجراء المناسب لتفادي أي خلل في العملية مستقبلاً.

3-3 دور مدير المبيعات في التخطيط الاستراتيجي (*The Role of Sales Manager* (in Strategic Planning

إن دور التخطيط في المنظمة وإدارة المبيعات هو دور أساسى وفعال، حيث أنه على أساس الخطط يتم تحديد أوجه الأنشطة وأهدافها وآلية تفيذها ومستلزمات التنفيذ وكيفية توزيعها على الأنشطة المختلفة من أجل تحقيق أفضل كفاءة في استغلال واستثمار الموارد.

1-3-3 تعريف التخطيط الاستراتيجي:

يبدا التخطيط الاستراتيجي بتحديد رؤية وقيم المنظمة ومن ثم رسم خطط العمل لأنشطة الواجب إنجازها، وذلك من خلال تحديد الإدارة لأهدافها. أي أن التخطيط يمثل عملية إدارية تتضمن وضع الخطط القصيرة أو الطويلة الأمد لعمليات المنظمة في المستقبل.

إن التخطيط الاستراتيجي كنشاط إداري يعمل على تحديد وتحليل الفرص والفرص البديلة، عوامل القوة والضعف للمنظمة، التهديدات والضغوط الخارجية ومن ثم تحديد الأولويات والتغلب عليها بالشكل الذي يحقق للمنظمة أفضل استغلال للموارد البشرية والمالية.

3-2-3 تعريف تخطيط المبيعات الاستراتيجي:

إن مدراء المبيعات هم المسؤولون عن تخطيط أنشطة المبيعات المختلفة، وعن تزويد المستهلكين بالمنتجات ضمن المواصفات المطلوبة، المكان، الوقت، والسعر المناسب. فتخطيط المبيعات يمثل عمل سنوي مبرمج ضمن استراتيجية المنظمة العامة والتسويقية والبيعية حيث يتم من خلاله قياس أو اختبار مدى قدرة مدير المبيعات وكفاءته في الإعداد الصحيح لخطة المبيعات على المدى القصير (سنة أو أقل) والمدى الطويل (أكثر من سنة).

يمكن تعريف تخطيط المبيعات بأنه: " عملية واعية ومنظمة لصنع وتنفيذ القرارات حول الأهداف ونشاطات الأفراد أو الجماعات، وحدات العمل، نظرة المنظمة المستقبلية من خلال استخدام المصادر أو الموارد المتاحة واستعادتها من خلال إقفال عملية البيع ."

إن التخطيط الاستراتيجي على جميع المستويات داخل المؤسسة يجب أن يكون متكاملاً وعلى درجة عالية من التنسيق والارتباط فالخطة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل يجب أن تبدأ من المستويات الإدارية العليا وتكون مرشداً ودليلًا للمستويات الإدارية الدنيا.

أما التخطيط على مستوى إدارة التسويق فيجب أن يرتبط به ويتحدد على ضوء مسار العمل في الجهاز البيعي للمؤسسة وذلك بشكل جزئي.

1. التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة:

يتضمن ما يلي:

- .I. مهمة (رسالة) المؤسسة *Company Mission*
- .II. الأهداف العامة التي تتمكن المؤسسة من تحقيق تلك الرسالة.
- .III. الاستراتيجيات والتكتيكات الازمة لتحقيق وإنجاز تلك الأهداف.

2. التخطيط الاستراتيجي التسويقي:

عند تشكيل الخطة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة فإن الإجراءات نفسها يتم اتباعها لصياغة خطة استراتيجية تسويقية، ويجب أن تكون هذه الخطة التسويقية متكاملة ومنسقة مع الخطط على مستوى المؤسسة.

أهداف المؤسسة	استراتيجية المؤسسة	استراتيجية التسويق
تحقيق 20% عائد على الاستثمار في العام القادم.	خصم تكاليف التسويق 10% للعام القادم.	تخفيض مجهودات البيع المباشرة واستخدام منافذ ذات فاعلية كبيرة للوصول للوحدات الشرائية الصغيرة.

<p>إنشاء شبكة توزيع في الأسواق الخارجية المستهدفة.</p>	<p>دخول الأسواق الخارجية وحجم مبيعات مستهدف 20 مليون ليرة لكل عام.</p>	<p>زيادة الحصة السوقية من 8% للعام الحالي إلى مستوى 20% للأعوام الثلاث القادمة.</p>
--	--	---

الجدول رقم (3-2)

3. الاستراتيجية على المستوى البيعي:

في الوقت الذي تتضح فيه معالم الخطة الاستراتيجية التسويقية، يبدأ دور الجهاز البيعي. وعندما، فإن الأهداف والاستراتيجيات والتكتيكات البيعية توضح وتحدد من قبل مدير المبيعات بالتعاون مع مندوبى البيع في إدارته أو قسمه، وتكون هذه المهام لمدير المبيعات على ضوء الاستراتيجية التسويقية العامة في المؤسسة أو مشتقة منها كما يلي:

استراتيجية التسويق (على مستوى الجهاز البيعي)	استراتيجية الجهاز البيعي	تكتيكات الجهاز البيعي
<p>التأكد على مهمة مندوبى البيع وتدريبهم والإشراف عليهم.</p> <p>التأكد على الرواتب ونظام الحوافز.</p>	<p>بناء علاقات دائمة مع العملاء أو المستهلكين في الأسواق المستهدفة.</p>	<p>دخول أسواق جديدة.</p>
<p>زيادة استخدام وسائل تشجيع المبيعات.</p> <p>استخدام العمولات لمندوبى البيع.</p> <p>زيادة مدى و مجال الإشراف على مندوبى البيع.</p>	<p>زيادة الحوافز لمندوبى البيع.</p>	<p>البيع المكثف في الأسواق الحالية.</p>

الجدول رقم (3-3)

خلاصة:

استعرض هذا الفصل صفات مدير المبيعات الإدارية، ووصف مسؤوليات المدير من حيث وضع الأهداف البيعية والاستراتيجيات التي تتفرع عنها التكتيكات والقرارات وتدخلها مع المسؤوليات السابقة. إضافة لذلك، تم شرح مهام مدير المبيعات. وأخيراً تم تحديد دور مدير المبيعات في تخطيط المبيعات الاستراتيجي انطلاقاً من التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

المراجع المستخدمة في الفصل:

1. عبيدات، محمد، الضمور، هاني، وحداد، شفيق (2013)، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
2. يوسف، ردينة (2008)، إدارة خدمات النقل الجوي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. Carter M., Namar, (2007), *Startegic Planning in Nonprofit or for Profit organization, Free Management Libor Y*, p. 8.
4. Charles M. F. (2001), *Sales Management*, 6th Harcourt College Publishers, New York, p. 52.
5. Deeter-Schmelz, D.R., Goebel, D.J. and Kennedy, K.M. (2008) *What are the characteristics of an effective sales manager? An exploratory study comparing salesperson and sales manager perspectives*, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28(1):7-20
6. Jobber D. and Lancaster G. (2015), *Selling and Sales Management*, 10th edition, Pearson Education, England. P.20.

أسئلة عامة:

1) أسئلة صح / خطأ True/False

السؤال	خطأ	صح
يجب أن يكون لدى مدير المبيعات كإداري تمرس جيد في مهنة مندوب البيع.	1	✓
التكتيكات البيعية أوسع من الاستراتيجيات البيعية.	2	✓
(الأهداف، الاستراتيجيات، التكتيكات، القرارات) تعتبر عمليات مرتبطة بعضها البعض وتمثل مجموعة واحدة.	3	✓
الاستعداد للتمكين هو أن يتسم مدير المبيعات بالمرؤنة.	4	✓
أحد مكونات التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة هي رسالة المؤسسة.	5	✓
المهارات القيادية تعني سماح مدير المبيعات لمندوبى المبيعات بتحمل المسؤولية والإجراءات.	6	✓
يجب أن يكون لدى مدير المبيعات معرفة جيدة بالصناعة والمنتج والمجال بشكل عام.	7	✓
استراتيجية دخول أسواق جديدة تتطلب استراتيجية بيعية هي زيادة الحوافز لمندوبى البيع.	8	✓

2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- من صفات مدير المبيعات كإداري:

- أ) مؤهل علمي في مجال التسويق**
- ج) تنفيذ أعمال مختلفة في الميدان

2- عملية صنع القرار تدخل في:

- أ) عملية وضع الأهداف
- ج) عملية وضع التكتيكات

3- من خصائص مدير المبيعات الفعاليين:

- ب) المهارات القيادية
- أ) مهارات الاتصال والاستماع
- د) مهارات التحليل المالي
- ج) (أ+ب) صحيحة**

4- أحد مهامات مدير المبيعات:

- أ) الحصول على معلومات واسعة عن الموردين
- ج) وضع هيكل تنظيمي للمنظمة
- ب) تنظيم القرى البيعية**
- د) لا شيء مما سبق

- 5- في استراتيجية البيع المكثف في الأسواق الحالية، تكون تكتيكات الجهاز البيعي:
- ب) زيادة استخدام وسائل تشجيع المبيعات
 - أ) تدريب مندوبي البيع
 - ج) استخدام العمولات لمندوبي البيع
- د) (ب+ج) صحيحة

(3) أسئلة اقضايا للمناقشة

السؤال (1) دور مدير المبيعات في التخطيط الاستراتيجي.

تحدث عن دور مدير المبيعات في التخطيط الاستراتيجي.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 3}

السؤال (2) مسؤوليات مدير المبيعات.

تحدث عن التكتيكات البيعية.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 1}

السؤال (3) مهام مدير المبيعات.

عدد مهام مدير المبيعات واشرح واحدة منها.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 2}

الفصل الرابع: البيع الشخصي

مقدمة:

تعمل المنظمات على تحقيق اتصال مباشر وغير مباشر بالزيائن الحاليين والمرتقبين لتعريفهم بمنتجاتها وحثّهم وإقناعهم على شرائها ومدى الاستفادة منها. ويعتبر البيع الشخصي أحد أهم الأنشطة التي تستخدمها الشركات في علاقتها مع عملائها سواء في سوق المستهلكين النهائيين أو في سوق المشترين الصناعيين، وهو من وسائل الاتصال المباشرة مع الزيائن والأكثر وصولاً إلى تحديد حاجات الزيائن والتعامل معهم وتزويدهم بالمعلومات عن السلع والخدمات وحثّهم على اتخاذ قرار الشراء. ونظراً لأهمية العلاقة المباشرة مع العملاء، فإن الكثير من الشركات تولي هذا النشاط أهمية بالغة للوصول إلى مستوى أفضل من الأداء يؤدي إلى زيادة المبيعات ويعكس صورة إيجابية عن هذه الشركات في مجتمعاتها.

1-4 إدارة القوى البيعية (Managing Sales Forces)

1-1-4 مفهوم البيع الشخصي:

يمكن تعريف البيع الشخصي بأنه: عملية البحث عن عملاء لهم حاجات أو رغبات محددة ومساعدتهم في إشباع تلك الحاجات، وإقناعهم لاتخاذ القرار المناسب لشراء الماركة من السلعة أو الخدمة التي تتفق مع أذواقهم وأمكاناتهم الشرائية.

وتعتبر عملية التبادل السمعي والاتصال المباشر ما بين البائع والمشتري من أول الأنشطة التسويقية التي تم التعامل بها، ولقد تطور هذا النشاط تطوراً كبيراً نتيجة التطور الحاصل في البيئة المحيطة والجادات والرغبات للزيائن والمنظمات. ومع اشتداد المنافسة، وزيادة العرض السمعي، وبعد المسافة ما بين المنتج والمشتري، بدأت وظيفة الترويج بالظهور وتضمنت وظيفة البيع الشخصي بالإضافة للعناصر الأخرى (الإعلان-تشييـط المبيعـات-العـلاقـات العـامـة-الـدعـاـيـة)، وهذا أصبحت إدارة التسويق من الإدارات الأساسية في الهيكل التنظيمي لأي منظمة من أجل:

- ✓ القيام بالحملات الترويجية لإقناع المستهلكين على الشراء.

✓ ظهور سوق المشترين لنفوق العرض على الطلب.

أصبح دور البيع الشخصي أبعد من عملية إقفال عملية البيع ليذهب إلى التوجه نحو بناء علاقات بيعية مربحة وعلى المدى الطويل، من خلال التفاعل مع الزبائن وتزويدهم بالمعلومات، والإجابة على جميع استفساراتهم، بحيث تتم تلبية حاجاتهم ورغباتهم والتأثير على مواقفهم، وتحفيزهم ومساعدتهم على اتخاذ قرار الشراء.

4-1-4 البيع الشخصي وإدارة المبيعات:

يلعب البيع الشخصي دوراً رئيسياً في تحقيق أهداف إدارة المبيعات من خلال ما يلي:

- 1- زيادة الجهد المبذولة لبناء علاقة طويلة الأمد مع الزبائن لضمان المستقبل.
- 2- التغييرات في البيع الشخصي التقليدي وفي نشاط إدارة المبيعات يحتاج إلى دعم ومشاركة القوى البيعية.
- 3- إن إدارة القوى البيعية تلعب دوراً مهماً في إنجاح البيع الشخصي.
- 4- دور القوى البيعية هو توجيه المندوبين للاهتمام بالمشتري وبناء علاقة قوية بين البائع والمشتري بدلاً من التركيز على إنجاز الصفقة فقط.
- 5- توفر إدارة المبيعات رجال بيع أكفاء لإنجاح عملية الاتصال بالزبائن وتحقيق الأهداف البيعية.
- 6- توفر إدارة المبيعات جميع المستلزمات الالزمة لإنجاح البيع الشخصي (أفراد، خدمات، متاجر، (...).
- 7- تخصيص الميزانية الالزمة لإنجاح البيع الشخصي.
- 8- تحديد مبدأ التحفيز اللازم والمناسب.
- 9- تحديد العلاقات بشكل واضح ما بين العاملين في البيع الشخصي وإدارة المبيعات.
- 10- وضوح أهداف إدارة المبيعات يسهل ويساعد رجال البيع على تحقيقها.
- 11- واقعية أهداف إدارة المبيعات تحفز رجال البيع على العمل وتشجع أو تخفف الفشل.
- 12- إن إنجاح البيع الشخصي يعني نجاح إدارة المبيعات.
- 13- إقفال عملية البيع وإتمام التبادل المطلوب.

يجب أن يفهم البيع الشخصي من خلال تحليل الخطوات التالية والتي تمثل ديناميكية هذه الوسيلة البيعية:

- **الخطوة الأولى:** ترتبط بالبحث عن العميل المرتقب ومحاولته تأهيله أو جعله قادرًا على الشراء أو اتخاذ قرار الشراء وذلك من خلال معرفة رغبته وقدرته الشرائية والسلطة التي يتمتع بها في اتخاذ قرارات الشراء.
- **الخطوة الثانية:** محاولة بناء اتصال هادف وعلاقات جيدة مع العميل وبناء ولاء لمنتجات المؤسسة.
- **الخطوة الثالثة:** تتمثل في الأسلوب المتبع من المندوب في عرض وتقديم المنتج.
- **الخطوة الرابعة:** تتمثل في كيفية التعامل مع استفسارات أو احتجاجات العميل.
- **الخطوة الخامسة:** تتمثل في النتيجة النهائية للعملية البيعية أي كيفية الوصول إلى قرار نهائي من قبل العميل وهذا ما يعرف باسم إيقاف العملية البيعية.
- **الخطوة السادسة (النهائية):** تتمثل في المتابعة للاستفادة من التجربة مع هذا العميل ومحاوله تصحيح الانحرافات إن وجدت عند الاتصال بعميل آخر. بشكل عام، يجب أن لا تتوقف عملية المتابعة بل يجب التأكد من أن العميل حصل على ما يريد من الوقت المحدد وبالكمية التي طلبها، وإن هذا العميل حق الإشباع الذي أراد.

2-4 وظائف مندوب البيع (Sales Representatives Functions)

تختلف وظائف مندوب البيع وفقاً لإمكانيات وقدرات مندوب البيع نفسه أو السلع والخدمات المراد تسويقها. وعلى الرغم من ذلك، هناك بعض القواعد العامة التي تحدد أدوار مندوب البيع ومهامهم كما يلي:

4-1-2 تحديد احتياجات العملاء: تتضمن الاستماع والإصغاء الجيد للعميل، ومساعدته في الحصول على المنتجات التي تشبع احتياجاته، حتى لو أدى ذلك إلى توجيهه إلى المنتجات المنافسة.

4-2-2 جذب عملاء جدد: لا تقتصر مهمة مندوب المبيعات على إشباع حاجات العملاء الحاليين وخدمتهم، بل وجذب عملاء جدد. وعلى الرغم من أن المحافظة على العملاء الحاليين هو أقل خطورة وأكثر ربحية، إلا أن جذب عملاء جدد يعتبر الوسيلة الوحيدة

لضمان المبيعات والربحية في المستقبل.

3-2-3 جمع المعلومات: إن مندوبي البيع هم خير مصدر للمعلومات عن أحوال وخصائص الأسواق المستهدفة، فهم يعملون على تزويد الإدارة بالتغييرات في احتياجات سلوك العملاء، إضافة إلى نقل ما ي قوله هؤلاء العملاء عن المنتجات المنافسة وخصائصها وأسعارها حتى تستطيع المنشآت تعديل سياساتها التسويقية بالشكل المناسب. كذلك يجب تشجيع المندوبين لتقديم مقتراحاتهم وتوجيهاتهم عن تصميم المنتج أو تطويره أو حتى إلغاءه من خطوط المنتجات.

4-2-4 نقل المعلومات إلى العملاء: يجب على المندوبين تزويد العملاء بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة من حيث المنتجات والأشكال المتاحة، سياسات البيع والتسهيلات الائتمانية المتاحة، الخدمات، شروط الدفع والتسلیم، ... الخ.

4-2-5 تقديم الخدمات للعملاء: يقوم المشتري عادة بشراء ثلاثة أشياء هي: المنتج وما ينطوي عليه من منافع، سمعة المنشأة المنتجة أو البائعة، وأسلوب معاملة مندوب البيع والخدمات التي يقدمها. وفي بعض الأحيان فإن الجانب الأخير قد يفوق الجانبين الأوليين كعامل تؤثر على قرار شراء العميل. إذاً، مندوب البيع الناجح هو الذي يركز على العوامل التي يمكن أن تميزه أو تميز ما يبيع مقارنة مع المنتجات المنافسة.

4-2-6 تعليم العملاء: في ظل التطورات المستمرة في تصميم المنتجات وأساليب تشغيلها وصيانتها، يقع على عاتق مندوب البيع مهمة تعريف العميل بهذه النواحي حتى يمكن المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد للتعامل معه.

4-2-7 تحفيز العملاء على التغيير: حث العملاء على التعامل في المنتجات الجديدة أو تغيير أنماطهم الاستهلاكية وسلوكهم الشرائي نحوها.

ومن المهام الأخرى لمندوب المبيعات هي معالجة الاعتراضات وشكاوى العملاء وتحصيل النقود، إضافة إلى كتابة التقارير والاحتفاظ بالسجلات التي تساعده في تقييم النشاط البيعي.

3-4 خصائص مندوب البيع الناجح (Characteristics of a Successful Sales Representative)

حتى يتحول مندوب البيع من متنقي للأوامر الشرائية (*Order Taker*) إلى صانع لتلك الأوامر (*Order Maker*)، يجب أن يمتلك مهارات وسمات معينة. وتشمل هذه الصفات بوجه عام النواحي الأساسية التالية:

1-3-4 السمات المادية (Physical Traits)

من النواحي الأساسية لتحقيق النجاح في مهمة مندوب البيع هو توافر اللياقة البدنية والصحية، إضافة إلى المظهر العام. وتشمل السمات المادية العناصر الأساسية التالية:

- اللياقة البدنية.
- طريقة الوقوف والجلوس للمندوب قبل وأثناء وبعد المحاولة البيعية.
- المظهر الشخصي.

2-3-4 السمات الشخصية (Personality Traits)

تشمل السمات الشخصية تلك الخصائص التي اكتسبها الشخص عبر حياته والتي أصبحت جزء من شخصيته. وقد استطاع مندobi البيع الأكفاء تكوين السمات الشخصية التي تتخطى على حب الاستطلاع والتخيل والإبداع والحماس والطموح والإخلاص. ويمتلك هذا النوع من مندوب البيع الصفات التالية:

- سهولة تحقيق الألفة والتعايش مع الآخرين.
- الميل إلى التزود بمعلومات.
- الميل إلى تطبيق طرق جديدة للعمل.
- الرغبة في إنجاز شيء مميز.
- الاهتمام الكبير بالعمل.
- الأمانة مع الآخرين ومع أنفسهم.
- درجات عالية من الطموح.

3-3-4 المهارات الفردية (*Individual Skills*):

هي تلك المهارات التي يمكن لمندوب البيع أن ينميها إذا ما تتوفر لديه الرغبة والقدرة على تحقيق ذلك. ومن أمثلة هذه المهارات ما يلي:

▪ **المعرفة:**

يعتمد مقدار المعرفة المطلوبة لمندوب البيع ونوعها على نوعية المنتجات التي يتعامل بها، وطبيعة العملاء، وظروف السوق والمنافسة.

▪ **الخبرة:**

مندوب البيع الذي ينظر إليه العميل على أنه خبير يمتلك فرصة أكبر في تحقيق البيع الفعال. ولذلك فإن مندوبي البيع الذين اكتسبوا تعليماً مميزاً أو التحقوا ببرامج تدريبية خاصة أو تتوافر لديهم معلومات أكثر عن المنتجات التي يتعاملون بها، يمتلكون الخبرة الكافية لتحقيق الفعالية المطلوبة في أدائهم للمهام البيعية. وتزيد أهمية الخبرة في بيع المنتجات الفنية قياساً على السلع الاستهلاكية العاديّة.

▪ **المصداقية:**

تتوقف فعالية مندوب البيع في أدائه لمهامه البيعية على مدى المصداقية التي يتمتع بها عند عملائه. فكلما زادت درجة المصداقية كان من المتوقع تحقيق مبيعات أكثر، والعكس صحيح. كما تعني المصداقية توافر الثقة والأمانة والصدق عند التعامل مع العملاء.

▪ **الاتجاه الإيجابي:**

يعكس الاتجاه الإيجابي نحو النفس مقدار الثقة التي يحملها مندوب البيع في نفسه ومقدراته على أداء عمله. لذا يجب أن يحمل مندوب البيع اتجاهات إيجابية نحو المنتجات التي يتعامل بها. ويتولد الاتجاه الإيجابي نحو العميل من توفير العناية والرغبة في الخدمة وحل المشكلات والتزويد بالمعلومات.

▪ **حسن الاستماع (الإنصات):**

إن عدم الإنصات الجيد قد يؤدي إلى الفشل في التحديد المناسب لاحتياجات ورغبات وفضائلات العملاء. ويساعد حسن الاستماع في زيادة الفرص البيعية، وتوفير المعلومات عن العملاء، وهذه

المعلومات تساعد الإدارة على إحداث التغييرات المطلوبة في سياساتها وبرامجها التسويقية.

▪ مهارة العرض:

يستطيع مندوب البيع من خلال التدريب أن ينمي مهارته في التخاطب والقدرة على العرض والإقناع، ومن ثم زيادة فرصته في تحقيق المزيد من المبيعات. وتعتمد مهارة العرض على القدرة على اختيار الكلمات المناسبة للتعبير، والاستخدام الفعال لنبرات الصوت حتى يمكن نقل الرسالة إلى العميل بوضوح وأمانة وصدق.

4-4 مراحل العملية البيعية :*(Stages of the Sales Process)*

تمر العملية البيعية بعدد من المراحل والخطوات من الممكن أن تتواجد في كل موقف بيعي، وتتوقف المدة الزمنية أو الأبعاد الخاصة بتلك المراحل على نوعية المنتج الذي يتم التعامل به، ونوعية العميل الذي يتم التعامل معه، وطبيعة الموقف البيعي ذاته.

ت تكون مراحل العملية البيعية الأساسية من الخطوات التالية:

1-4-4 التقييم - البحث عن الزبائن المتوقعين :*(Prospecting)*

يمثل التقييم عملية تمييز وتطوير قائمة الزبائن المحتملين. حيث يسعى قسم المبيعات إلى تحديد الفرص المستقبلية ومصادرها وذلك من خلال تكوين قواعد بيانات خاصة بذلك ممثلة على شكل كميات مبيعات سابقة، قوائم أسماء الزبائن، سجلات الشركة، البيانات عن موقع الشركة لكي يتمكن العاملون في البيع الشخصي من تمييز الزبائن المحتملين الذين يرغبون في الشراء ولديهم القدرة الشرائية. وقد ساهم اعتماد الشركات على موقع الانترنت بشكل فعال في الحصول على البيانات الخاصة بالزبائن. كما أن رجال البيع المحترفين والذين يمتلكون الخبرة والكفاءة والمتدربين بشكل جيد، يلعبون دوراً أساسياً في تقدير الزبائن المتوقعين والذين يكونون قادرين على القيام بالشراء.

4-2 قبل الاقتراب - قبل التقاء البائع بالمشتري :*(Pre-Approach)*

قبل البدء بعملية البيع الشخصي الفعلية والالتقاء بالمشترين، على رجال البيع المحترفين أن يحلوا المعلومات المتوفرة لديهم حول الفرص السوقية وفهم طبيعتها وإمكانية استغلالها. كذلك عليهم أن يفهموا

طبيعة الزبائن الذين سوف يتعاملون معهم وأن يفهموا حاجات الفرص الحالية. لذلك على صانعي القرارات البيعية أن يقيموا مدى الحاجة للمنتج المراد بيعه، وضع خطط البيع المناسبة، تطوير استراتيجية المبيعات المناسبة لفرص السوقية، وأن يفهم رجال البيع طبيعة المناطق البيعية والعوامل المؤثرة عليها.

4-3-4-4 الاقتراب - الاتصال بالمشتري (Approach):

يتطلب الاقتراب من المشتري والاتصال به أن يكون رجال البيع الشخصي قادرين على تحقيق هذا الاتصال بشكل كفؤ ومرضى، وأن يفهموا طبيعة المشتري ويحسنوا استخدام الكلمات المناسبة والتعامل الجيد معه لبناء علاقة جيدة مع الزبائن وتقديم العروض التسويقية المناسبة.

4-4-4 التقديم (Making the Presentation):

أثناء عملية تقديم المنتج، يجب على رجال البيع توضيح جميع المعلومات المتعلقة بهذا المنتج والتي تلائم حاجاتهم المميزة وحاجات السوق، ويمثل تقديم المنتج حسب الطلب المكون الرئيسي لهذه الخطوة. حيث يبذل رجال البيع في هذه المرحلة جهود فعالة لمخاطبة حاجات الزبائن فيستعينوا بالعروض السمعية والبصرية، يعتمدون على الكلمة المنطقية المناسبة أثناء تلبية حاجات الفرص التسويقية، وفهم حاجات الزبائن. ومن المهم في هذه المرحلة أيضاً أن يكونوا صادقين في تعاملهم مع الزبائن، ويصغون إليهم بشكل جيد، ويعاملونهم معاملة جيدة ويسخنون التصرف معهم حتى لا يؤثر ذلك سلباً على المراحل القادمة.

4-5-4-4 التغلب على الاعتراضات (Overcoming Objections):

يسعى رجل البيع المحترم إلى معرفة اعتراضات الزبائن لفهمها والتغلب عليها. فمن خلال ظهور الاعتراضات لدى الزبائن حول (المنتجات، الخدمات، المتاجر، الأسعار، طريقة التعامل، ... إلخ) يحاول هؤلاء الحصول على معلومات أكثر لاتخاذ قرار الشراء. وإن عدم كشف هذه الاعتراضات من قبل رجال البيع والتعرف عليها وتمييزها وإدارتها بشكل عملي سيؤثر سلباً على كمية المبيعات وعلى استغلال الفرص المتاحة.

إن اكتشاف الاعتراضات والتغلب عليها والإجابة على جميع الأسئلة بشكل يرضي الزبائن، يتطلب توفر رجال بيع:

✓ محترفين ومدربين بشكل جيد.

✓ لديهم معلومات كافية عن السلع والخدمات المقدمة.

✓ لديهم القدرة على التعامل الجيد وفهم المشاكل ومعالجتها.

✓ لديهم الاستعداد لتقديم الحلول المناسبة.

✓ لديهم التأهيل والمهارة المطلوبة.

يدرك العاملون في مجال البيع الشخصي بأن الاعتراضات موجودة وتظهر دائماً، وعليهم أن يمتلكوا المهارة الكافية لمعالجتها، وقد تكون هذه الاعتراضات غير متوقعة مما يتطلب من رجال البيع القيام بعدة خطوات هي:



الشكل رقم (1-4): خطوات معالجة الاعتراضات

(المصدر: يوسف، ردينة والصميدعي، محمود (2010)، إدارة المبيعات.

إن الاعتراضات الأكثر شيوعاً هي الاعتراض على السعر، لذلك على رجل البيع أن يقنع المشتري بأن سعر المنتج يكافئ قيمة المنتج والمنافع التي سوف يحصل عليها.

4-4-6 إغلاق البيع (Closing the Sale):

تم عملية إغلاق البيع عندما يرضى الزبون عن السلعة أو الخدمة ويدفع ثمنها. فعندما يتمكن رجل البيع من مناقشة الاعتراضات التي كانت تقف عائقاً بوجه إغلاق عملية البيع، وتحديد مخاوف الزبون، ومعاملته بكل ثقة، وتزويده بجميع المعلومات الصادقة، ويقلل قلقه من الصفقة الشرائية؛ فإنه سوف يتمكن من تحقيق عملية البيع بالشكل الذي يجعل الزبون مطمئن عن قرار شراءه، وفي نفس الوقت يكون رجل البيع راضي عن تحقيق الصفقة لأنه قد أتمها أو حققها بكل مصداقية مما يساهم في عملية الاحتفاظ

بالزيون، وسيكون لديه معلومات عن الطلب المتوقع.

7-4-4 المتابعة (Follow Up):

لا يرتكز عمل إدارة المبيعات على تحقيق صفقة بيعية فقط، إنما يمتد إلى ما بعد إتمام هذه الصفقة وذلك من خلال دراسة السوق والتعرف على ردود أفعال الزبائن ومدى رضاهن عن السلع والخدمات التي قاموا بشرائها. وتعتبر هذه المتابعة مهمة جداً لأنها تلعب دور فعال في تحديد الأهداف والخطط والبرامج البيعية، حيث تقوم إدارة المبيعات بجمع المعلومات حول المنافع التي حصل عليها الزبون، وفيما إذا كان قد حصل على المنتج في الوقت والمكان والسعر المناسب والجودة المطلوبة، وإذا كان المشتري راضياً عن مستوى تعامل رجال البيع. إذاً، يركز دور التسويق على بناء علاقة طيبة مع الزبائن، وللبيع الشخصي دور أساسي في بناء هذه العلاقة من خلال تحقيق المنافع للزيون بعد إغفال عملية البيع والاستمرار بالتعاون معه وجمع المعلومات بشكل مستمر ومعرفة طبيعة المشتري وردود أفعاله.

الشكل التالي يوضح عمليات البيع الشخصي أو مراحل العملية البيعية:



الشكل رقم (4-2): مراحل عمليات البيع الشخصي

المصدر: Kotler & Armstrong, (1999), P.496.

خلاصة:

استعرض هذا الفصل مفهوم إدارة القوى البييعية من خلال البحث في مفهوم البيع الشخصي كوسيلة اتصال مباشرة مع الزيائن وكجزء من إدارة المبيعات. وبعدها انقل إلى تحديد وظائف مندوب المبيعات التي تختلف تبعاً لإمكانيات وقدرات مندوب البيع نفسه، أو السلع والخدمات التي يسعى لتسويقهها وبيعها. ثم تناول وصف السمات والخصائص المختلفة لمندوب البيع الناجح والتي تحوله من متلقٍ للأوامر إلى صانع لها. وأخيراً، تمت دراسة مراحل العملية البييعية والخطوات التي تتكون منها من البحث عن العميل، والتواصل معه لإعطائه المعلومات عن السلعة أو الخدمة، إلى مناقشة اعتراضات العميل، حتى إغلاق عملية البيع، والمتابعة ما بعد إتمام الصفقة.

المراجع المستخدمة في الفصل:

1. عبيدات، محمد، الضمور، هاني، وحداد، شفيق (2013)، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
2. عزم وأخرون (2007)، مبادئ التسويق بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. يوسف، ردينة و الصميدعي، محمود (2010)، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. David, Meermal, (2007), *The new rules of marketing*, Publish john Wiles & Son, Hoboken, New Jersey. P. 163-172.
5. David, Meermal, (2009), *The new rules of marketing and P.R. how to use the new publisher*, john Wiles & Son, Hoboken, New Jersey, P. 1-6. 162-163.
6. Kotler & Armstrong, (1999), *Principles of marketing*, 6th edition, Prentice-Hall, New Jersey, P.496.
7. Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. and Saunders, J. (2013), *Principles of Marketing*, 6th European Edition, London: Prentice Hall.
8. Weitz & Brodford, (1999), *Personal selling and sale management, A relationship marketing perspectives*, Journal of the academy of marketing science, Vol. 27, Issuer 2, P. 241-251.

أسئلة عامة:

1) أسئلة صح / خطأ True/Fales

السؤال	
خطأ	صح
تتضمن وظيفة الترويج وظيفة البيع الشخصي.	✓ 1
ينتهي دور البيع الشخصي عند إغفال عملية البيع.	✓ 2
إن إنجاح البيع الشخصي يعني نجاح إدارة المبيعات.	✓ 3
تقصر مهمة مندوب المبيعات على إشباع حاجات العملاء الحاليين ولا تتضمن جذب عملاء جدد.	✓ 4
أحد السمات الشخصية التي يكتسبها مندوب المبيعات هي سهولة تحقيق الألفة والتعايش مع الآخرين.	✓ 5
ترى أهمية الخبرة عند بيع المنتجات الاستهلاكية العادي مقارنة بالسلع الفنية.	✓ 6
تبدأ معالجة الاعتراضات غير المتوقعة بالانتباه وتنتهي بسرعة الاستجابة.	✓ 7
كلما زادت درجة المصداقية كان من المتوقع تحقيق مبيعات أقل.	✓ 8

2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- يقوم المشتري عادة بشراء ما يلي:

- أ) المنتج وما ينطوي عليه من منافع
- ب) سمعة المنشأة المنتجة
- ج) أسلوب معاملة مندوب البيع
- د) كل ما سبق

2- من مهام مندوب المبيعات:

- أ) معالجة الاعتراضات وشكاوى العملاء
- ب) تحصيل النقود وكتابة التقارير
- ج) (أ+ب) صحيحة
- د) وضع خطة المبيعات

3- من السمات المادية لمندوب المبيعات:

- أ) المعرفة
- ب) المظهر الشخصي
- ج) الطموح
- د) حسن الاستماع

4- من المهارات الفردية لمندوب المبيعات:

- أ) الخبرة
- ب) الألفة والتعايش
- ج) اللياقة البدنية
- د) المتابعة

5- تبدأ معالجة الاعتراضات عند مندوب البيع بـ:

- ب) حسن المعالجة
- أ) الانبهاء
- د) حسن الاستماع
- ج) المصداقية

3) أسئلة ١ قضايا للمناقشة

السؤال (1) وظائف مندوب البيع.

حدد أدوار ومهام مندوب البيع.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 2}

السؤال (2) خصائص مندوب البيع الناجح.

اذكر ثلاثة من المهارات الفردية التي يمكن لمندوب البيع أن ينميها.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 3}

السؤال (3) مراحل العملية البيعية.

وضح بالرسم مراحل عمليات البيع الشخصي.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 4}

الفصل الخامس: اختيار وتعيين القوى البيعية

مقدمة:

إن توظيف أفضل موظف هو مهمة صعبة ومعقدة، وهناك مجموعة متنوعة من العوامل المهمة التي يجب حلها عند توظيف واختيار مندوب مبيعات جدد.

يتعلق القرار الأول الذي سيتم اتخاذه بمن سيتولى في الشركة مسؤولية توظيف مندوب مبيعات جدد. في حين أنه من الشائع تعيين هذه المسئولية لمديري المبيعات الميدانيين ، إلا أن كبار المسؤولين التنفيذيين في المبيعات أو إدارات الموظفين يلعبون دوراً أكثر نشاطاً ويتحملون عبئاً أكبر لهذه الوظيفة المهمة في بعض الشركات.

1-5 أنشطة توظيف القوى البيعية (Sales Forces Recruitment Activities)

أهمية التعيين (التوظيف):

في محاولة لتوظيف واختيار مندوب مبيعات جديد، يجد مدير المبيعات أنفسهم في دور غير اعتيادي حيث يلعب البائع دور المشتري وذلك من أجل النجاح في تقديم موظفين ذوي كفاءات عالية. وهناك عدد من الحقائق التي تؤكد أهمية اختيار فريق المبيعات الفعال منها:

1. هناك تباين كبير في فعالية مندوب المبيعات، حيث أن جودة مندوب المبيعات الذين يقوم بتعيينهم مدير المبيعات يمكن أن يكون لها تأثير كبير على حجم المبيعات.
2. رجال البيع مكلفون جداً. إذا قررت شركة توظيف موظفي مبيعات إضافيين، فستكون التكالفة أعلى بكثير من مجرد راتب الموظف الأساسي والعمولة. فقد توفر معظم الشركات سيارة (وسيلة نقل) إذا كان السفر مطلوباً في عمل مندوب البيع وأيضاً دفع نفقات السفر، كذلك المهارات الخاصة اللازمة لإجراء عملية البيع تعني أن التدريب ضروري ومطلوب وله تكاليفه. وبالتالي، لن ترغب أي شركة في تحمل كل هذه التكاليف من أجل توظيف رجل مبيعات ذو أداء ضعيف.

3. يوجد عوامل أخرى مهمة للنجاح مثل التدريب والتحفيز وهي تعتمد اعتماداً كبيراً على الصفات الجوهرية للتعيين. فعلى الرغم أنه يمكن تحسين فعالية المبيعات عن طريق التدريب إلا أن ذلك يبقى محدوداً بالمقدمة الفطرية عند رجل البيع. فهناك أنشطة تتطلب مهارة وصفات معينة مثل تلك التي يفترض تواجدها عند لاعب كرة القدم ولاعب القوى، حيث يرتبط الإنجاز النهائي في البيع ولدرجة كبيرة بالخصائص الشخصية. وبالمثل، قد تحت التقنيات التحفيزية مندوبي المبيعات على تحقيق مبيعات أعلى ولكنها لا تستطيع فعل الكثير، فقد يتم الاعتماد على الدافع الفطري (الموهبة) للمندوب لإتمام عملية بيع صعبة أو زيارة عميل مرتب آخر بدلاً من العودة بدون أي إنجاز.

يواجه مدرب المبيعات صعوبات كبيرة أثناء تعيين وتوظيف رجال البيع. ويؤمن الأكثرون منهم أن مخرجات عملية الاختيار لن تكون مقنعة دوماً. ولذلك هناك العديد من الأنشطة التي تتناول عملية توظيف القوى البيعية على النحو الآتي:

1-1-5 تحليل وظائف البيع (Sales Jobs Analysis):

يعتبر تحليل الوظيفة البيعية من الأمور الهامة في البحث عن المؤهلات والنوعيات المطلوبة من مندوبي البيع لشغل مواقع أو وظائف معينة. ويعنى تحليل الوظيفة بوضع تفصيلات محددة عن المهام المطلوبة من الشخص بشكل واضح وذلك من أجل تحديد هوية الوظيفة بجميع أبعادها.

يتطلب تحليل وظائف البيع بيانات ومعلومات يمكن الحصول عليها من مندوبي البيع، أو الاستثمارات المسحية للمندوبيين، ومن استطلاع آراء مديرى المبيعات، واستبيانات المستهلكين والعملاء. حيث يتم تحديد أهداف الوظيفة ومهامها ومسؤولياتها ومعايير تقييم الأداء لتقييم جهود مندوبي البيع والرقابة عليهم. وعند حصر ما يقوم به مندوب البيع من أعمال أي الانتهاء من تحليل الوظيفة، يبدأ المسؤولون بوضع تصورات ومقترنات للتوصيف الوظيفي حيث يتم كتابتها وحفظها في سجلات لحين الحاجة لها على أن يتم هذا التحليل والوصف بصورة تفصيلية وواضحة. وبهذا يمكن تحديد الأعباء والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة والمؤهلات الواجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة.

2-1-5 تحليل مؤهلات مندوب البيع (Sales Qualifications):

يفيد توصيف عمل مندوب البيع في تزويد مدير المبيعات بالخطوط العريضة التي يسترشد بها لتحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص الذي سوف تسند إليه مهمة البيع. وبحسب أدبيات علم النفس، أن الشخصية تتكون من صفات مكتسبة عن طريق التعلم أو صفات وراثية وغير مكتسبة تتكون مع الفرد منذ ولادته. وعليه، فإن شخصية مندوب البيع تبني على هذا الأساس. ومن الصفات الاجتماعية والشخصية التي يجب توافرها في مندوب البيع:

7. النضوج.	1. مهارات الاتصال الشفوي.
8. الثقة بالنفس.	2. مهارات الكتابة الصحيحة.
9. الحماس.	3. مهارات بيع شخصي.
10. الهدوء والاتزان.	4. القدرة على التنظيم.
11. القدرة على الإقناع.	5. القدرة على التخطيط.
12. التعاون.	6. صواب الرأي.

ويمكن تحديد الصفات والمؤهلات المطلوبة في مندوب البيع الذين ترغب المؤسسة في اختيارهم وتعيينهم من خلال الرجوع إلى السجلات المتعلقة بالقوى البيعية في المؤسسة، وتحليل هذه السجلات بصورة دقيقة للوصول إلى المؤهلات المطلوبة في مندوب البيع الجدد.

3-1-5 أنواع وواجبات مندوب البيع (Sales Duties):

يتعدد أنواع مندوب البيع ويختلف عمل كل منهم وفقاً للفئة التي ينتمي إليها، ومن أهم هذه الأنواع ما يلي:

1. الباحثون عن الطلبيات (Order Getters):

هم مندوبو البيع الذين يقومون بالعمل في السوق والبحث عن العملاء المرتقبين وإتمام العمليات البيعية، حيث يقوم مندوب البيع بالبحث عن الطلبيات وعن المشترين الجدد والعمل على زيادة حجم المبيعات. ويعمل هنا مندوبو البيع هنا في مختلف أنواع السلع والخدمات وخاصة السلع الصناعية التي تتطلب

معلومات عن طريقة التشغيل، والاستعمال، وقطع الغيار، وإمكانيات إعادة الطلب. كما يمتد دور المندوب في حال التعامل مع تجار التجزئة ليشمل تقديم خدمات التدريب، وتحديد حجم المخزون، وخدمات الإعلام والترويج.

2. جامعو الطلبيات (Order Takers)

هم الذين يقومون بإتمام العمليات البيعية المتعلقة بالعملاء الدائمين أو المتكررين، وعلى الرغم من كون عملهم روتينياً إلى حد ما فإنه يجب أن يكون عملاً مخططاً. وفي مثل السلع الصناعية، يقوم مندوب البيع بمرور منتظم على العملاء إلى جانب جمع الطلبيات حيث يؤدون خدماتهم بجمع وتوصيل المعلومات والتدريب وغيرها من الأعمال ضمن توقيت محكم، وقد يكون عمل جامع الطلبيات في موقع العمل هو تلقي الطلبات باليد أو بالهاتف وإرسالها للأقسام المعنية.

3. مقدمو الخدمات البيعية (Support Personnel)

لا يقوم مقدمو الخدمات بإتمام العملية البيعية أو جلب طلبيات الزبائن، لكن يتركز دورهم في تزويد العملاء بالمعلومات الأساسية عن السلعة وتعليمهم مجموعة من المعارف الفنية المتعلقة بالسلع والخدمات. ويعمل معظمهم في مجال السلع الصناعية، ويقومون بخدمات ما بعد البيع. ومن أهم أنواع مقدمي الخدمات البيعية:

I. مندوبو البيع الفنيين:

هم مجموعة من مندوبين البيع تكون مهمتهم تسويق السلعة، حيث يقومون بزيارة الوسطاء أو العملاء والمتخصصين بهدف إعطائهم صورة متخصصة عن نشاط المؤسسة ومنتجاتها، ويقومون بتوزيع العينات والإجابة على الأسئلة الفنية المتعلقة بالسلع. كما يتضمن دورهم تحديد الطلب المتوقع، وبناء الصورة الذهنية الجيدة عن السلع، إضافة إلى تدريب مندوبين البيع لدى الوسطاء.

II. مندوبو البيع التجاريين:

هم المتخصصون في توعية الوسطاء بأفضل طرق البيع وإعداد نوافذ العرض الخاصة بهم، وتوزيع عينات من السلع داخل محلات البيع، ويمكن أن يسند لهم مهمة جمع الطلبيات وتصنيفها وتوزيعها على الجهات ذات الصلة لدراستها.

III. المستشارون الفنيون:

يقوم المستشارون بنقل الصورة الفنية المتكاملة لرغبات العملاء في شكل قابل للشغيل من وجهة نظر المؤسسة وخاصة بالنسبة للنواحي الهندسية والعلمية.

4. البائع الطواف (*Route Selling*)

مهمة البائع الطواف هي توصيل الطلبات للمتعاملين ومنهم: باعة الصحف، والخبز، والألبان. ويجب المحافظة عند هذا النوع من الباعة على مستوى الخدمة المقدمة، وحسن توقيتها، إضافة إلى ممارسة دور إبداعي لجذب العملاء الجدد.

5. بائع متاجر التجزئة (*Retail Selling*)

يتواجد مندوبي البيع هؤلاء في محلات البقالة، والسوبرماركت، واللحوم، والأقمشة، وغيرها. ويسعون إلى إقناع العميل بالشراء وسماع متطلباته، والاهتمام بالمظهر والخدمة بشكل أساسي، والقدرة على الاتصال مع العملاء وإشباع حاجاتهم.

6. جامبو الطلبيات داخل المحل (*Inside Order Taker*)

يتميز جامبو الطلبيات داخل المحلات بالالتزام التام وعدم ترك محلهم أو هاتفهم، كما أن لديهم قدرات عالية في التحدث إلى الهاتف، إضافة إلى معرفة دقيقة بمتطلبات الخدمة وشروطها. إن المثال على ذلك هم وكلاء قطع غيار السيارات والصيانة وعدد من المحلات الكبرى الذين يزودون المتعاملين بالسلع والخدمات الضرورية.

7. البائع المرجو (*Seller Promoter*)

لا يقوم البائع المرجو بالبيع بشكل فوري، بل تكون مهمته الحصول على عملاء في المستقبل. وترتبط وظيفته ببناء جسور الثقة مع المتعاملين، ومساعدة المشترين لمواجهة عدد من مشاكلهم الإنتاجية والبيعية.

4-1-5 تحديد احتياجات المؤسسة من مندوب البيع (*Determining Organization's Needs of Sales People*)

إن المؤسسات التي تشتري احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج تسعى لتوظيف رجال شراء أكفاء ومؤهلين

للعمل في السوق الصناعي. وكذلك الحال بالنسبة لمندوبى البيع في تلك المؤسسات، حيث يجب توخي الحذر والعناء والحصول على معلومات وتفاصيل عنهم قبل وبعد اختيارهم.

تحديد العدد المطلوب من مندوبى البيع:

يجب أن يتم التنبؤ الجيد لتحديد الأعداد من المندوبين الذين تحتاج لهم المؤسسة، ويمكن للمؤسسة تحديد احتياجاتها خلال الفترة القادمة من المندوبين عن طريق اتباع بعض الخطوات التالية:

- ❖ تحليل معدل دوران مندوبى البيع لمعرفة نسبة القوى ال碧يعية التي سوف تترك العمل أو تستقيل أو تقاعد خلال فترات زمنية محددة.
- ❖ تحليل التنبؤ بالمبيعات للفترة القادمة لمعرفة العدد المطلوب من مندوبى البيع الجدد إضافة للموجودين حالياً.
- ❖ دراسة وتحليل المقترنات المستقبلية الداعية لإجراء تعديلات على خطوط الإنتاج، أو المناطق ال碧يعية، والتغطية للأسوق الحالية.
- ❖ دراسة وتحليل المنافسة التي تواجهها المؤسسة وخططها في مواجهة هذه المنافسة.

هناك طريقتان يمكن استخدامهما في تحديد عدد مندوبى البيع وهما:

(1) طريقة عبء العمل (Work Load):

إن أساس هذه الطريقة هو تحليل عبء النشاط ال碧يعي الذي يعتبر نقطة أساسية في تحديد العدد الجديد من مندوبى البيع. وتتلخص إجراءات هذه الطريقة بتحديد عبء العمل ال碧يعي، وتوزيع هذا العبء على مندوبى البيع بالتساوي وذلك من خلال معرفة الوقت المصروف على النشاطات ال碧يعية المؤلفة لهذا العباء.

تطبيق عملي:

في مصنع للبناء يتعامل مع عملاء مختلفين يصنفون على أساس محلات التجزئة لمواد البناء، والمقاولون للبناء. ويوظف هذا المصنع عدد قليل من مندوبى البيع للقيام بمهمة البيع لهؤلاء العملاء. المطلوب: تحديد العدد الجديد من مندوبى البيع الذي سوف تحتاجهم المؤسسة إذا أرادت أن تزيد نطاق البيع لديها.

▪ معطيات الحل:

تقسيم العملاء إلى مجموعتين: الأولى: محل التجزئة، الثانية: المقاولون.

عدد العملاء في كل مجموعة: الأولى: 300 محل تجزئة، الثانية: 400 مقاول.

الأولى: 10 زيارات / لكل عميل سنوياً. عدد الزيارات البيعية لكل مجموعة:

الثانية: 5 زيارات / لكل عميل سنوياً.

عدد أيام العمل في الأسبوع: 5 أيام. باستطاعة مندوب البيع الواحد عمل 4 زيارات يومياً.

▪ تحديد العدد المطلوب من مندوبى البيع الجدد:

50 أسبوع في السنة × 5 أيام في الأسبوع × 4 زيارات في اليوم = 1000 زيارة في السنة / لكل مندوب بيع من الحاليين.

مجموعة الزيارات للعملاء على النحو التالي:

مجموع الزيارات للمجموعة الأولى = 300 محل تجزئة × 10 زيارات / لكل عميل في السنة = 3000 زيارة.

مجموع الزيارات للمجموعة الثانية = 400 مقاول × 5 زيارات / لكل مقاول في السنة = 2000 زيارة.

مجموع الزيارات للعملاء = 2000 + 3000 = 5000 زيارة.

حجم العمل المتوقع هو (5000) زيارة ونصيب مندوب البيع حالياً (1000) زيارة في السنة.

$$\text{العدد المطلوب} = \frac{5000}{1000}$$

وتتميز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة في الاستخدام، ولكن يؤخذ عليها أنها تفترض قيام مندوبى البيع باستخدام وقت العمل البيعى بالدرجة نفسها بنفس الكفاءة، وهو افتراض غير عملي لاختلاف المندوبين بعضهم عن بعض.

(2) طريقة تحليل المبيعات (Volume Analysis)

يتم استخدام الحجم المتوقع من المبيعات كنقطة انطلاق لتحديد عدد مندوبى البيع المطلوبين. وتستند هذه

الطريقة على:

- حجم المبيعات المتوقع.
- معدل كفاءة المندوب في المتوسط - رقم مبيعات مندوب البيع.
- معدل دوران العمل في إدارة المبيعات بين مندوبين البيع.

ويمكن استخدام المعادلة التالية للتوصيل إلى رقم مندوب البيع:

$$س = (أ \cdot م \div ك) \times (1 + ن)$$

حيث:

س = تمثل حجم "عدد" مندوب البيع المطلوبين.

أ · م = المبيعات المحتملة أو المتوقعة.

ك ر = كفاءة مندوب البيع "متوسط حجم المبيعات لمندوب البيع"

ن = معدل الدوران بين مندوبين البيع.

تطبيق عملي:

في شركة للمنظفات الكيماوية، قدرت مبيعاتها المتوقعة للعام القادم بـ (10) مليون ليرة، ومن خلال السجلات لمندوب البيع تبين أن متوسط حجم مبيعات مندوب البيع الواحد هو (100) ألف ليرة سنويًا، وأن السجلات تشير إلى معدل دوران مندوب البيع بـ 5% فما هو حجم أو عدد مندوبين البيع المطلوبين:

$$س = (أ \cdot م \div ك) \times (1 + ن)$$

$$(0.05 + 1) 100 = (0.05 + 1) \times \frac{10000000}{100000} = س$$

$$س = 100 (1,05) = 105 \text{ مندوب بيع}$$

تعتمد هذه الطريقة على الدقة في التنبؤ بحجم المبيعات المتوقع، وهذا يقتضي دراسة ظروف البيئة المؤثرة

في السوق والطاقة الاستيعابية له. وتعتمد أيضاً على دراسة وتحليل كفاءة مندوب البيع ونصيب كل واحد منهم في تحقيق حجم مبيعات معين.

2-5 خطوات اختيار مندوب البيع (Steps of Selecting Salesmen)

بعد تحليل وظائف البيع، ومؤهلات البيع، وأنواع مندوبي البيع، ومصادر الحصول عليهم، تأتي الخطوة الأكثر أهمية في عملية توظيف مندوبي البيع واختيارهم وهي الإجراءات التنفيذية التي يجب أن تتبع في اختيار مندوب البيع حتى الوصول إلى القرار النهائي بشكل موضوعي إما بالقبول أو الرفض للأشخاص المتقدمين للوظيفة. كما أن فهم كل مرحلة والإجراءات الصحيحة التي يجب اتباعها ستزيد من فرص اختيار الشخص المناسب من ضمن مقدمي الطلب.

وتتطلب هذه الخطوة تحقيق شرطان أساسيان لضمان سر نجاحها:

الشرط الأول: يرتبط باختيار أفضل الوسائل لدراسة طلبات المرشحين لشغل وظائف البيع وتحليلها.

الشرط الثاني: يتمثل في مصداقية القرار النهائي الذي يتخذ انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها جراء تحقق الشرط الأول.

يبين الشكل التالي خطوات اختيار مندوب البيع:



الشكل رقم (1-5): خطوات اختيار رجال البيع

1-2-5 إعداد التوصيف الوظيفي ومواصفات الموظفين (Preparation of the job description and personnel specification)

يجب ألا يشكل وضع توصيف وظيفي أي صعوبة لمديري المبيعات. هم لديهم المعرفة العميقه بما هو مطلوب من الوظيفة، حيث كانوا مندوبي مبيعات سابقاً، ولديهم خبرة بالسوق من خلال التدريب والتقييم. بشكل عام، يعطي التوصيف الوظيفي العوامل التالية:

1. عنوان الوظيفة.
2. الواجبات والمسؤوليات - المهام التي يتوقعها الموظفون الجدد. على سبيل المثال: البيع، خدمة ما بعد البيع، مجموعة من المنتجات / الأسواق / نوع العميل الذي سيتم ربطهم به.
3. إلى من سيقدمونه؟
4. المتطلبات الفنية. على سبيل المثال: درجة فهم الجوانب الفنية للمنتجات التي يبيعونها.
5. الموقع والمنطقة الجغرافية المراد تغطيتها.
6. درجة الاستقلالية - الدرجة التي تمكن مندوبي المبيعات من التحكم في برامج عملهم.

بمجرد تكوينه، سيكون التوصيف الوظيفي بمثابة مخطط لمواصفات الموظفين التي تحدد نوع مقدم الطلب الذي تسعى إليه الشركة. فالمتطلبات الفنية للوظيفة على سبيل المثال، وطبيعة العملاء الذين سيلتقى بهم مندوبي المبيعات، ستكون عوامل مؤثرة على مستوى التعليم وربما على عمر الموظف المطلوب.

بناء مواصفات الموظفين هو أكثر صعوبة من الوصف الوظيفي لمدير المبيعات. فبعض الأسئلة المطروحة تؤدي إلى ردود شخصية بحد ذاتها. مثلاً: هل يتوجب على الموظف الجديد أن يكون لديه خبرة في البيع؟ هل يجب أن تكون هذه التجربة في الأسواق التي تخدمها الشركة؟ هل من الضروري أن يملك مندوب المبيعات مؤهلات تقنية معينة؟. فإذا كانت الإجابة على كل هذه الأسئلة هي "نعم"، فسيتم تقليل عدد المتقدمين المحتملين المؤهلين.

يکمن الخطر في إمكانية استبعاد المتقدمين ذوي الإمكانيات العالية في البيع. غالباً ما يشتكي الخريجون في الجامعات من أن الوظائف التي يتقدموها في قدرتهم على القيام بها بشكل جيد يُحرمون منها بسبب الشرط الموجود في الإعلانات "مطلوب عاميين خبرة في مجال البيع". لتلافي ذلك، يجب وضع مواصفات الوظيفة مع مراعاة نوع الشخص الذي سيتم استبعاده من التقديم إذا تم تحديد الشروط فيما يتعلق بعوامل

مثل الخبرة السابقة. وهنا يتم التساؤل: هل هي (الخبرة مثلاً) ضرورية حقاً أم أنها أكثر ملاءمة نظراً لأن الأمر قد يتطلب تدريبات أقل؟.

جانب آخر من مواصفات الموظفين هو تحديد الصفات التي يتم البحث عنها في مندوب المبيعات الجديد. وهذا مفهوم غامض أكثر بكثير من مستوى المؤهلات الفنية أو العمر أو الخبرة السابقة. فقد تعتمد الصفات نفسها على طبيعة الوظيفة، والتحيزات الشخصية لمدير المبيعات (بحكم التجربة، أن العديد من المديرين يفضلون أشخاصاً من أمثالهم)، أو يعتمدون على بحث أكثر موضوعية تم إجراؤه في سمات مرتبطة بمندوب المبيعات الناجحين.

وسيتم استخدام العوامل التي تحدد مواصفات الموظف كمعيار في التعيين أثناء المقابلة الشخصية.

2-2-5 تحديد مصادر التوظيف وطرق الاتصال (Identification of sources of recruitment) : (and methods of communication)

تنوع وتختلف مصادر الحصول على مندובי البيع تبعاً لنوع الوظيفة التي يجب إشغالها. وتواجه المؤسسة مشكلة هي: أي المصادر أفضل للحصول على مندوب البيع الجيد؟

يمكن تقسيم مصادر التوظيف التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على مندوب البيع إلى:

-مصادر داخلية. -مصادر خارجية.

(Inside – Company sources)

يمكن أن يتواجد في الوحدات الإدارية داخل المؤسسة نفسها مؤهلات قد تشكل مصدراً لتوظيف رجال البيع. فهناك موظفون إداريون في إدارة التسويق أو الإنتاج أو أي إدارة لها استعداد وميول لشغل وظائف بيعية في مجال البيع الشخصي.

إن ميزة هذا المصدر هي أن المرشح يعرف الشركة ومنتجاتها، والشركة أيضاً تعرف المرشح بشكل أكثر من أي شخص خارجي. وبالتالي يتم تقليل المخاطر نوعاً ما في تلك التجربة المباشرة للخصائص الشخصية للمرشح. ومع ذلك، ليس هناك ما يضمن أن لدى المرشح الداخلي القدرة على البيع. ورغم المزايا التي تحصل عليها الشركة من اعتمادها على المصادر الداخلية مثل توفير كلفة البحث عن مندوب البيع من المصادر الخارجية، ورفع الروح المعنوية للعاملين، إلا أن هناك بعض الانتقادات التي

توجه إلى الاعتماد على المصادر الداخلية منها انغلاق المؤسسة على نفسها، وعدم إتاحة الفرصة للاستفادة من الكفاءات الجديدة من المصادر الخارجية.

بـ- مصادر خارجية (Outside Sources)

تلجأ المؤسسات إلى البيئة الخارجية كمصدر أساسي للحصول على مندوبى البيع. عملياً، تعتبر هذه المهمة مكلفة وتحتاج إلى جهد وقت في البحث والإعلان والتدريب والتوعية والإرشاد، إلا أن الحصول على مندوبيين من خارج المؤسسة له إيجابيات تتعكس في الأداء والكفاءة في ممارسة الأعمال البيعية. ومن هذه المصادر: وكالات التوظيف، المؤسسات التعليمية، المنافسون، الصناعات الأخرى والعاطلون عن العمل، التواصل عبر الإعلانات، وغيرهم.

➤ وكالات التوظيف:

توفر وكالات التوظيف قوائم بالموظفين المحتملين مقابل رسوم. ومن أجل إدخال المرشحين على هذه القائمة، تقوم الوكالات ذات السمعة الطيبة بفحص المتقدمين لمعرفة مدى ملائمتهم لوظائف المبيعات، حيث أن من مصلحة الوكالات على المدى الطويل تقديم مرشحين أقوياء فقط. مع ذلك، يبقى السؤال يتعلق باحتمال حاجة كبار مندوبي المبيعات إلى استخدام الوكالات لإيجاد وظيفة مناسبة.

➤ المؤسسات التعليمية:

من الممكن التوظيف مباشرة من خريجي التعليم العالي الذين عملوا كجزء من دراستهم في الصناعة والتجارة. فميزة التوظيف من الجامعات هي أن المرشح قد يكون ذكياً أو يمتلك المؤهلات التقنية المطلوبة. ومع ذلك، يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن مقدم الطلب قد لا يرى مستقبله في وظيفة المبيعات على المدى الطويل. بل قد يرى أن وظيفة رجل المبيعات هي خطوة أولية لإدارة التسويق.

➤ المنافسون:

ميزة هذا المصدر هي أن البائع يعرف السوق وعملائه. وقدرة مندوب المبيعات قد تكون معروفة لشركة التوظيف، وبالتالي يتم الحد من المخاطر.

➤ الصناعات الأخرى والعاطلون عن العمل:

قد يوفر كلاً المصدررين متقدمين أصحاب خبرة في المبيعات. لكن من الضروري إجراء فحص دقيق من أجل تقييم كفاءة المبيعات.

» التواصل عبر الإعلانات:

على الرغم من أن شغل بعض مناصب المبيعات يأتي كنتيجة للاتصال الشخصي، فإن الجزء الأكبر من التوظيف يتم عن طريق الإعلانات كأداة اتصال رئيسية. ومن المستحسن أن يتم التعرف على عدد من المبادئ التي يمكن أن تحسن فعالية التواصل عبر الإعلانات:

- نوع الصحف المحلية والوطنية التي سيتم وضع الإعلان بها.
 - الأثر والتأثير الذي يحدثه الإعلان عن طريق مكان وحجم الإعلان الموضوع في الصحفية: فكلما كان أكبر من الإعلانات الأخرى كان ذلك أفضل، وكذلك إن المساحة الأكبر للإعلان تؤدي إلى تقليل احتمالية ضعف الإعلان.
 - التأثير عبر محتوى الإعلان: العنوان هو العنصر الأكثر أهمية لأنه إذا لم يجذب الشخص لقراءته فمن غير المرجح أن يتم قراءة الإعلان على الإطلاق، هناك مجال واسع لجذب الانتباه من خلال الاختلاف في تصميم الإعلان (إذا كنت أفكراً في التغيير مما هو موجود في العنوان الذي سيجذب انتباھي؟).
 - إذا لم يكن لدى الشركة الخيال والخبرة في التصميم وكانت التكاليف عالية، فمن الأفضل توظيف أخصائي الإعلان الذي سينتتج الإعلان ويقدم المشورة بشأن وسائل الإعلام.
- سواءً كان الإعلان صادراً عن الشركة نفسها أو عن طريق أخصائي، من المهم التأكد من أن جميع عوامل الجذب الرئيسية للوظيفة مدرجة في الإعلان لأن هذا ضروري لجذب المتقدمين.

3-2-5 تصميم نموذج طلب فعال وإعداد قائمة مختصرة (*Designing an effective application*) :*(form and preparing a shortlist*

نموذج الطلب هو وسيلة سريعة وغير مكلفة لفحص المتقدمين من أجل عمل قائمة مختصرة من المرشحين للمقابلة. يجب أن تتمكن الأسئلة الواردة في النموذج مدير المبيعات من التتحقق مما إذا كان مقدم الطلب مؤهلاً لمواصفات الموظف المطلوبة. غالباً ما يتم تضمين الأسئلة المتعلقة بالعمر والتعليم وخبرة العمل السابقة والهوايات ضمن النموذج. بالإضافة إلى تقديم مثل هذه المعلومات الواقعية، يكشف

نموذج الطلب أيضاً عن عيوب مثل عدم القدرة على التهجئة أو القواعد النحوية أو الإهمال في اتباع الإرشادات. يمكن أن يكشف نموذج الطلب عن صفات الشخص المتقدم بطلب. فقد يكون بعض المتقدمين من الأشخاص المترددين الذين ينتقلون من وظيفة لأخرى، وقد يكون لدى الآخرين مؤهلات تعليمية غير كافية. ومهما كانت المعايير، فغالباً ما يكون نموذج الطلب هو أداة الفحص الأولية التي تستخدم لإنتاج قائمة مختصرة. لذلك ينبغي أن يكون التصميم الدقيق لنموذج طلب التوظيف هو أولوية عالية للمشاركين في عملية الاختيار.

يوجد عادة أربع فئات من المعلومات في استمرارات التقديم:

- **المعلومات الشخصية:** (الاسم - العنوان ورقم الهاتف - الجنس أو النوع).
- **الحالة التعليمية:** (المدارس: التعليم الإبتدائي/الثانوي - التعليم الإضافي والعلمي: المعاهد والدورات الدراسية التي تم الحصول عليها - المؤهلات - التدريب المتخصص مثل: التلمذة الصناعية والتدريب على المبيعات - عضوية الهيئات المهنية مثل: معاهد التسويق).
- **التاريخ الوظيفي:** (الشركات السابقة التي عمل بها المرشح - تواريخ التوظيف - المناصب والواجبات والمسؤوليات التي شغلها المرشح - الخدمة العسكرية).
- **اهتمامات أخرى:** (الرياضة - الهوايات - عضوية الجمعيات/الأندية).

يحقق نموذج الطلب عدداً من الأغراض:

- i. إعطاء أساس مشترك لوضع قائمة مختصرة ؛
- ii. توفير أساس للمعرفة يمكن استخدامه كنقطة انطلاق للمقابلة؛
- iii. المساعدة في مرحلة ما بعد المقابلة، مرحلة صنع القرار .

بعد استبعاد عدد من المتقدمين بناءً على نموذج الطلب ، سيتم وضع قائمة مختصرة أولية أو نهائية اعتماداً على ما إذا كان إجراء المقابلة يتضمن مرحلتين أو مرحلة واحدة فقط. فقد يتم البحث عن مرجعيات للمرشحين المختارين أو للمرشح الناجح.

4-2-5 المقابلة (*Interviewing*):

توضح الحقائق أهمية مدير المبيعات في عملية الاختيار، وتشير إلى أن الاختيار يتبع عادة مقابلتين:

مقابلة الفرز والغريلة ومقابلة الاختيار. وإذا تم اتباع الإجراءات الموضحة أعلاه، فسيكون مدير المبيعات قد أصدر مواصفات للأفراد متضمناً بعض أو جميع العوامل المذكورة في نموذج الطلب في الفقرة السابقة كما يلي:

- ❖ المتطلبات المادية: الكلام والمظهر والطريقة واللباقة البدنية.
- ❖ التحصيلات (الكفاءات): مستوى التعليم والمؤهلات وخبرة المبيعات والأعمال الناجحة.
- ❖ المواهب والصفات: القدرة على التواصل والتعاطف والتحفيز الذاتي.
- ❖ التصرفات: النضج والشعور بالمسؤولية.
- ❖ الاهتمامات: تحديد الاهتمامات الاجتماعية والاهتمامات المتعلقة بالمنتجات التي يتم بيعها والاهتمامات النشطة مقابل غير النشطة.

يتم استخدام مواصفات الوظيفة كوسيلة لنقحيم كل مرشح من المرشحين المختارين. في الواقع، تلعب الاعتبارات الشخصية الأخرى دوراً في القرار أيضاً. حيث أن المرشح الذي يعتقد مدير المبيعات أنه سيكون من الصعب العمل معه أو قد يكون مثيراً للمشاكل من غير المرجح أن يتم توظيفه. وبالتالي، لا بد أن يعتمد القرار على مجموعة من المعايير الرسمية وغيرها من العوامل الشخصية التي لا يستطيع أو لا يرغب مدير المبيعات في التعبير عنها في مرحلة توصيف الموظفين.

بعد القيام بالإعداد الضروري لتشكيل أساس الاختيار، ما هي أهداف ومبادئ إجراء المقابلات؟ الهدف العام هو تمكين الشخص القائم بالمقابلات لتشكيل انطباع واضح وصحيح عن نقاط القوة والضعف للمرشحين من حيث معايير الاختيار. ومن أجل القيام بذلك، يجب تشجيع جميع المتقدمين على التحدث بحرية وصراحة عن أنفسهم. وفي الوقت نفسه، يجب أن يمارس القائم بإجراء المقابلة درجة من السيطرة حتى لا يتكلم المرشح باستفاضة كبيرة بشأن مسألة واحدة أو أكثر، مما يتراك وقت غير كافٍ لعوامل أخرى (قد يكون المرشح أضعف فيها) أن تناقض بشكل مقنع.

إجراءات المقابلة:

إلى جانب تهيئة الأجواء المناسبة من خلال الاختيار الحكيم لإعداد المقابلة، يمكن للمقابلين أنفسهم القيام بالكثير للمساعدة في إقامة علاقة تواصل مع المرشح. مما يحدث في بداية المقابلة أمر بالغ الأهمية

لالأحداث اللاحقة. والهدف في هذه المرحلة هو جعل المرشح مرتاحاً ومطمئناً. حيث أن معظم الأشخاص الذين تتم مقابلتهم يشعرون بالقلق بشكل طبيعي قبل المقابلة وأثناء اللقاء في المقابلة، فهم يشعرون بالبرج أو القلق من كشف نقاط الضعف، وبعدم كفاءة ويفتقرون إلى الثقة. وقبل كل ذلك، يشعرون بالقلق إزاء الرفض. وتتفاقم هذه المخاوف من حقيقة أن المرشح ربما لم يقابل من يجري معه المقابلة من قبل، وأنه غير متأكد من مدى عدوانيته، ودرجة الضغط التي سيتم تطبيقها عليه، وأنواع الأسئلة التي من المحتمل أن يطرحها. وكذلك، قد يجادل بعض مديري المبيعات أنه من المحتمل أن يواجه مندوب المبيعات مثل هذا الموقف في الميدان وبالتالي يحتاج إلى أن يكون قادراً على التعامل معه دون استخدام تقنيات الحد من القلق أثناء المقابلات. والمراد من وجهة النظر هذه هو أن الهدف من المقابلة هو التعرف على المرشح من حيث المعايير المنصوص عليها في توصيف الموظفين أو "الملف الشخصي" كما يطلق عليه في بعض الأحيان. ومن أجل القيام بذلك، يجب تشجيع المرشحين على التحدث عن أنفسهم. وهناك عدد من الإرشادات التي، إذا تم اتباعها، يجب أن تقلل من القلق وتحسّن علاقة من التواصل بين الطرفين:

- يجب على أحد القائمين بالمقابلة (ويفضل أن يكون مدير المبيعات) إحضار المرشح إلى الغرفة بدلاً من إرسال المرشح من خلال سكرتير أو مدير مبتدئ، فهذا يقلل من حالة الشعور بالفرق في الحالة، وبالتالي يشجع التواصل.
- فتح المحادثة مع بعض الأسئلة سهلة الإجابة، والتي على الرغم من أنها ليست ذات صلة مباشرة بالوظيفة فهي تسمح للمرشح بالتحدث إلى الشخص المقابل واكتساب الثقة.
- في هذا السياق، يجب أن تكون الأسئلة الأولية في المقابلة مفتوحة، إن أمكن، وليس مغلقة. حيث تتيح الأسئلة ذات النهايات المفتوحة لمقدم الطلب إمكانية التحدث باستفادة حول الموضوع. ومع أن بعض الأسئلة المغلقة لا مفر منها، ولكن سلسلة طويلة منها تجعل من الصعب على المرشح الاسترخاء واكتساب الثقة. وفي الواقع، قد تعطي هذه الأسئلة انطباعاً بأن مقدم الطلب غير متواصل بينما تكمن المشكلة بالفعل في الجهة المقابلة.
- يجب أن يكون القائمين بالمقابلة مستريحين وأن يتبنوا طريقة ودية وسهلة.
- يجب أن يكونوا مهذبين ويبذلوا اهتماماً بما يقوله مقدم الطلب.

5-2-5 وسائل الاختيار التكميلية - الاختبارات النفسية ، ولعب الأدوار (Supplementary selection - psychological tests , role playing : (aids - psychological tests, role playing

الاختبارات النفسية (Psychological Tests):

على الرغم من أن النجاح في المقابلة يعد دائمًا عاملاً مهماً في عملية الاختيار، إلا أن بعض الشركات تستخدم تقنيات إضافية لتوفير مقياس صحيح لإمكانيات المرشح كطريقة الاختبارات النفسية. لكن يجب توخي الحذر عند استخدام هذه الاختبارات وعادة ما تكون هناك حاجة إلى طبيب نفسي مدرب لإدارة وتفسير النتائج. ومع ذلك، هناك عدد من الانتقادات التي تم توجيهها لمثل هذه الاختبارات:

- أ. من السهل الغش في الاختبار:** المرشح الذي لديه فكرة عن نوع الشخص الذي يتحمل أن يكون ناجحاً في البيع، لا يجب بشكل صريح ولكنه "يزيف" الاختبار من أجل إعطاء جواب "صحيح" على السؤال. على سبيل المثال، في الرد على سؤال مثل "من هو الأكثر أهمية للمجتمع - الرجل العملي أم المفكر؟" يجيبون على أنه "الرجل العملي" - بغض النظر عن معتقداتهم الحقيقة.
- ب. العديد من الاختبارات تقيس الاهتمام بدلاً من قدرة المبيعات:** يعرف مدير المبيعات اهتمامات مندوبي المبيعات الناجحين ويستخدم الاختبارات لاكتشاف ما إذا كان لدى المرشحين الجدد المحتملين أنماط اهتمام مماثلة. الافتراض هنا هو أن نجاح المبيعات يمكن التنبؤ به من خلال أنواع الاهتمامات التي يتمتع بها الشخص.

- ت. استخدام اختبارات لتحديد سمات الشخصية الفردية التي قد لا ترتبط بنجاح المبيعات:** يتم قياس عوامل مثل كيف يكون الشخص اجتماعياً ومسيطرًا وودياً ومخلصاً للتنبؤ بنجاح المبيعات. في حين أن بعض هذه العوامل قد تكون سمات مفيدة ممكناً لمندوب المبيعات أن يمتلكها، إلا أنها فشلت في التمييز بين موظفي المبيعات ذوي الأداء المرتفع والمنخفض.

لعبة الأدوار (Role Playing):

هناك وسيلة أخرى تساعد في اختيار مندوبي المبيعات وهي استخدام لعب الأدوار من أجل قياس إمكانات المرشحين في البيع. هذا ينطوي على وضع المرشح بشكل فردي في موقف معين من حالات البيع وتقييم مدى أدائه.

المشكلة في هذه التقنية هي أنها، في أحسن الأحوال، تقيس قدرة المبيعات في لحظة معينة فقط. وهذا قد

يعتمد على تجربة المبيعات السابقة. علاوة على ذلك، لا يمكن لطريقة "لعب الأدوار" تقييم قدرة المرشح على إقامة علاقات طويلة الأمد مع المشترين والتعامل معهم، وهو ينطبق أكثر على وظائف البيع حيث من المحتمل أن تكون علاقة البائع والمشتري قصيرة الأجل وعملية البيع تحدث مرة واحدة. ومع ذلك، قد يكون لعب الأدوار ذات قيمة في تحديد "الحالات الممبوّس منها" مثل حالة المرشحين الذين يتميزون بخصائص شخصية معينة كعدم القدرة على التواصل أو ضبط أعصابهم تحت الضغط مما يمنعهم من القيام بعملية البيع الناجحة.

خلاصة:

بعد اختيار مندوبي المبيعات، رغم أهميته الواضحة لمستقبل الشركة على المدى الطويل، مهمة لا تحظى دائمًا بالاهتمام الذي ينبغي أن تحظى به من مدير المبيعات. غالباً ما يكون ملف تعريف الشخص المرشح غير محدد بدقة ، كما أن إجراء الاختيار مصمم لتحقيق أقصى درجات الاقتناع بالمرشح بدلاً من الاختيار الأمثل. والافتراض هو أن المرشح المناسب يجب أن يملك المعرفة والخبرة الواسعة بأي إجراء يتم استخدامه من قبل مدير المبيعات أو القائم بعملية المقابلة. ومن جهة أخرى قد يكون التعامل مع المقابلة سيء، حيث يظهر فيها المتحدث سهل التعامل جداً وينتج عنها اختيار مندوب بيع متوسط أو ضعيف الإمكانات.

لقد أوضح هذا الفصل عدداً من التقنيات التي، إذا تم تطبيقها بشكل جيد، يجب أن تقلل من النتيجة الغير مرضية لعملية الاختيار لمندوب البيع. على وجه التحديد، ينبغي لمدير المبيعات اتخاذ قرار بشأن متطلبات الوظيفة ونوع الشخص الذي يجب أن يكون قادراً على الوفاء بهذه المتطلبات. كما يجب أن يكونوا على دراية بتقنيات إجراء المقابلات وضرورة تقييم المرشحين، بما يتماشى مع المعايير المحددة خلال مرحلة توصيف الموظفين. أخيراً، يجب أن يأخذ مدير المبيعات بعين الاعتبار استخدام الاختبارات النفسية (تحت إشراف طبيب نفسي) ولعب الأدوار كأبعاد أخرى لإجراءات التقييم. وسيتم في الفصل القادم البحث ضمن مجالين رئيسيين آخرين لإدارة المبيعات وهما التحفيز والتدريب.

المراجع المستخدمة في الفصل:

1. عبيدات، محمد، الضمور، هاني، وحداد، شفيق (2013)، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
2. *For a full discussion of modern salesperson selection methods see Cron, W.L., Marshall, G.W., Singh, J, Spiro, R.L. and Sujan, H. (2005) Salesperson selection, training and development: trends, implications and research opportunities, Journal of Personal Selling and Sales Management, 25(2):123-36.*
3. *Guenzi, P., Pardo, C. and Georges, L. (2007) Relational selling strategy and key account managers' related behaviors: an exploratory study, Industrial Marketing Management, 36:21-33*
4. *Mathews, B. and Redman, T. (2001) Recruiting the wrong salespeople: are the job ads .to blame? Industrial Marketing Management, 30:541-50*
5. *Robertson, I. T. and Smith, M. (2001) Personnel selection, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74(4):441-7.*
6. *Salago, J. (1999) Personnel selection methods, in Cooper, C. and Robertson, I.(eds), International Review of Industrial and Organizational Psychology, vol 14, New York: J. Wiley & Sons, pp. 74-101*

أسئلة عامة:

1) أسئلة صح / خطأ True/Fales

السؤال	صح	خطأ
جودة مندوبى المبيعات لها تأثير كبير على حجم المبيعات.	✓	1
ت تكون الشخصية من صفات مكتسبة تتكون مع الفرد منذ ولادته.	✓	2
تفترض طريقة عبء العمل قيام مندوبى البيع باستخدام وقت العمل البيعي بالدرجة نفسها وبنفس الكفاءة.	✓	3
تعتمد طريقة تحليل المبيعات على الدقة في التنبؤ بحجم المبيعات المتوقع.	✓	4
توفر المصادر الداخلية كلفة البحث عن مندوبى البيع من المصادر الخارجية.	✓	5
شغل بعض مناصب المبيعات لا يأتي نتيجة الاتصال الشخصي.	✓	6
يفضل استخدام الأسئلة ذات النهايات المغلقة عند البدء بإجراء المقابلة.	✓	7
تفيد وسيلة لعب الأدوار في قياس قدرة المرشح على إقامة علاقات طويلة الأمد مع المشترين والتعامل معهم	✓	8

2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- يتطلب تحليل وظائف البيع بيانات ومعلومات يمكن الحصول عليها من:

- ب) استطلاع آراء مديرى المبيعات
- أ) الاستثمارات المسحية لمندوبى البيع
- د) كل ما سبق
- ج) واستبيانات المستهلكين والعملاء

2- من أهم أنواع مقدمي الخدمات البيعية:

- ب) المستشارون الفنيون
- أ) جامعو الطلبيات
- د) البائع المروج
- ج) البائع الطواف

3- يتم تحديد العدد المطلوب من مندوبى البيع من خلال:

- ب) كفاءات الموظفين
- أ) تحليل معدل دوران مندوبى البيع
- د) المتطلبات المادية
- ج) العوامل الشخصية

4- من المعلومات الواجب تواجدها في استثمارات التقديم لوظيفة مندوب البيع:

- ب) الحالة التعليمية
- أ) الوضع الصحي

ج) التاريخ الوظيفي

د) (ب+ج) صحيحة

5- من مواصفات الأفراد التي يجب الأخذ بها عند المقابلة:

- ب) الكفاءات
- د) العوامل الشخصية

أ) المتطلبات المادية

ج) (أ+ب) صحيحة

3) أسئلة اقضايا للمناقشة

السؤال (1) خطوات اختيار رجال البيع.

عدد خطوات اختيار رجال البيع واشرح واحدة منها باختصار.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 2}

السؤال (2) مصادر التوظيف.

تحدث عن مصادر التوظيف الرئيسية.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 2}

السؤال (3) الاختبارات النفسية.

وضح طبيعة الاختبارات النفسية والانتقادات التي توجه لها.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 2}

الفصل السادس: تحفيز وتدريب القوى البيعية

مقدمة:

يعد التدريب استثمار كامل للثروة البشرية وأحد المرتكزات الأساسية في تحفيز الموارد البشرية. ولا بد من صقل قدرات ومواهب القوى البيعية لجعلهم أكثر كفاءة ومعرفة بالتعامل مع التغيرات المتسرعة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، مما ينعكس على أداء أفضل لمندوب البيع من خلال التدريب الناجح الذي تقوم به المنظمة. ومن جانب آخر، يحتاج رجال البيع إلى الدعم والتشجيع والتحفيز للقيام بمهامهم على أفضل وجه. إنهم يندفعون اتجاه عملهم من خلال التحفيز بمختلف أنواعه المادي والمعنوي، كما يلعب التحفيز دور أداة فعالة ومؤثرة على مندوب البيع لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة عالية وفقاً لما تريده إدارة المبيعات.

1-6 تدريب القوى البيعية (Sales Force Training):

إن التدريب هو العملية التي يتم بواسطتها تعديل إيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية وذلك لاكتساب المعرف والخبرات والمهارات التي يحتاجها الفرد العامل. كما أنه تلك العملية المنظمة والمخططة التي تهدف لتغيير المفاهيم والمعارف السلوكية في مجال أنشطة مطلوبة في المستقبل من قبل الفرد أو المنظمة.

حالياً أصبحت عملية تدريب العاملين من الأنشطة الأساسية بالنسبة لكافة الوظائف الإدارية، لكي يتمكن العاملون من تنفيذ المهام المكلفين بها على أحسن وجه.

1-1-6 أهمية التدريب – المفهوم والأهداف:

أصبحت المهارات البيعية والقدرة على الترويج من المتطلبات الأساسية لتسويق المنتجات، مما أدى إلى الاهتمام بضرورة زيادة ورفع هذه المهارات. وبما أن طبيعة العمل البيعي ذات حساسية خاصة للمستجدات والظروف البيئية المحيطة بعمل المؤسسات، فإن معظم مندوب البيع ومدراء المبيعات يدركون الحاجة إلى التدريب بين فترة وأخرى. ولهذا السبب فإن مديرى المبيعات مسؤولون عن إعداد البرامج

التدريبية الملائمة لإكساب مندوبى البيع المهارات والأساليب الفنية الحديثة التي تمكّنهم من التعامل مع تلك التغييرات.

يزيد التدريب من كفاءة رجال البيع الإنتاجية ويقلل من النفقات مما يساعد المنظمة على زيادة المبيعات والأرباح دون زيادة في سعر البيع. لذلك ينطوي مفهوم التدريب على القدرة في التأثير في رجال البيع من خلال إكسابهم المعرفة والخبرات والمهارات، كي يكونوا أكثر قدرة على النجاح في أدائهم بما ينسجم مع متطلبات إدارة المبيعات وحاجات السوق والبيئة المحيطة.

يمثل التدريب عملية مسلسلة ومبرمجة لإحداث التغيير المطلوب في سلوك العاملين، ويمثل تطبيق المعرفة ويعطي المتدرب الوعي الجيد للقواعد والإجراءات. لذلك فإن التدريب:

1. يمثل عملية مبرمجة تحاول من خلالها الإدارة تحسين مهارات مندوبى البيع من خلال زيادة المعرفة لكي يصبحوا أكثر استعداداً لتأدية المهام والأنشطة المكلفين بها، وأكثر قدرة على التكيف للظروف المحيطة في مجال عملهم.

2. يمثل عملية مستمرة يخضع لها مندوبى البيع لإكساب المهارات والخبرات والتي لا بد أن تتوفر لرجال البيع القدماء أو الجدد بهدف تحديث المعلومات وزيادة المهارات للقدماء ويزيد من تعلمهم واطلاعهم على بيئة العمل ومتغيراتها، وتزويده الموظفين الجدد بالمعلومات التي تقيدهم في مجال عملهم واطلاعهم على التقنيات المستخدمة في مجال عملهم والسياسات والإجراءات وقواعد العمل.

كما يمثل التدريب عملية تشخيص مستوى العاملين من خلال اختبار ما قبل العمل وتشخيص الأخطاء، تقوية العلاقات الإنسانية، التعرف على التقنيات، زيادة قدرة العاملين على تقديم الخدمات للزبائن ومعرفة ماهية الخدمات التي يجب أن يتم تقديمها، زيادة قدرة العاملين على الاتصال، والترويج للمنظمة التي يعملون بها. إن التدريب عملية مستمرة لإعداد البرامج التدريبية و اختيار الوسائل والطرق المناسبة لإنجاح العملية التدريبية بهدف إحداث التغيير المطلوب في مهارات ومعلومات مندوبى البيع لجعلهم أكثر قدرة على الإنجاز. لذلك لا تقتصر الحاجة إلى التدريب لرفع كفاءة رجال البيع، بل تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

- i. **تحفيض معدل دوران العمل بين مندوب البيع:** يكتسب مندوب البيع من خلال التدريب المهارات والمقومات اللازمة لممارسة المهنة مما يمكنه من النجاح في الميدان، وبالتالي تستطيع الشركات تحقيق أهدافها حيث يعمل التدريب على استقرار مندوب البيع في وظيفته لدى الشركة المعنية بتدريبه.
- ii. **تحسين العلاقة مع العملاء:** يعطي البرنامج التدريبي الجيد مندوب المبيعات القدرة على الاتصال الفعال مع العملاء من خلال تزويدهم بالأساليب المناسبة في مجال الرد على اعترافات وشكاوى واستفسارات العملاء، بالإضافة إلى تقديم النصائح والإرشادات لهم.
- iii. **رفع الروح المعنوية لمندوب البيع:** إن مهنة البيع ذات حساسية خاصة، خصوصاً من الناحية الاجتماعية. حيث يأتي دور التدريب الفعال في خلق الميل والرغبة لدى مندوب البيع لممارسة هذه المهنة عن قناعة ورضى. ويسمح التدريب في تطوير إمكانية النجاح وتقليل فشل المندوب.
- v. **الرقابة على النشاط البيعي:** يرتبط الجزء الهام بالبرنامج التدريبي بمناقشة أهمية التقارير البيعية التي يجب على مندوب البيع رفعها إلى الإدارة وما هي الاستخدامات لهذه التقارير، كذلك يجب إخبار مندوب البيع بكيفية الرقابة على نشاطاتهم البيعية.
- vii. **زيادة القدرة على إدارة الوقت والكلفة:** يؤدي البرنامج التدريبي الناجح إلى إكساب المندوب القدرة على إدارة وقته والكلفة المرتبطة بعمله، فعن طريق تزويده مندوب البيع بالمهارات والأساليب الحديثة يستطيع أن يوفر في نفقات البيع وأخيراً، على مدير المبيعات أن يقوم بوضع إلى جانب الهدف العام، أهداف محددة وتفصيلية للبرنامج التدريبي توضح الصورة المتكاملة من البرنامج.

6-1-2 تحديد الاحتياجات التدريبية:

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي، لأن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً وذا معنى للمنشأة والمتدربين. وتتبع الحاجة للتدريب من التغيرات التي تحدث في مجالات الإنتاج والتسويق، والتغيرات التي تحصل في الظروف البيئية المحيطة مثل التغير في الأنماط السلوكية، والتغيرات الجغرافية، والتوزيع الجغرافي والديموغرافي للسكان، والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والتغيرات في استراتيجية المنافسين. كما أن

التدريب يكسب مندوب البيع القدرات والمهارات متعددة، بالإضافة إلى تتميم قدراتهم الحالية وتكيفها لاستيعاب تلك التغيرات، مع تزويدهم بالمعلومات الجديدة بانتظام.

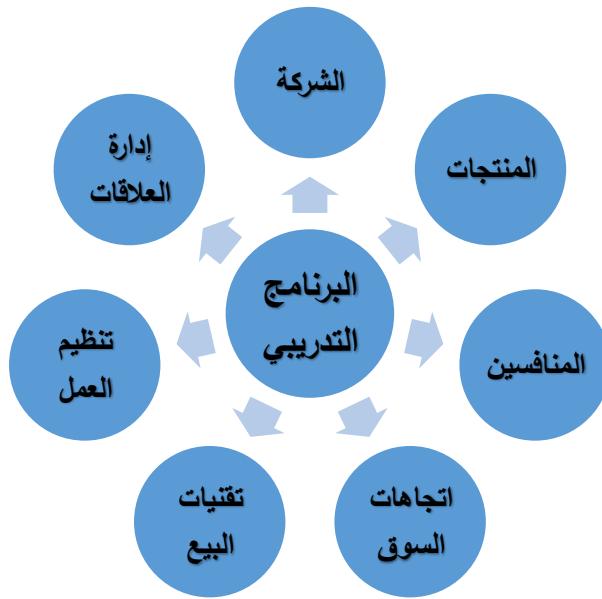
لتحديد مقدار الحاجة للتدريب، فإنه من المناسب القيام بتحليل مختلف الصعوبات والمشاكل الوظيفية البيعية في الميدان. وللقيام بهذه المهمة، على مدير البيع العمل على كشف الصعوبات التي تواجه مندوب البيع في الميدان، وعلى ضوء هذه الصعوبات يقوم مدير المبيعات بتحديد نوعية البرامج التدريبية التي يحتاجها مندوب البيع الحاليين أو الجدد منهم. ويمكن الاعتماد على عدة مصادر منها استخدام المعلومات الإحصائية، أو الاجتماعات مع رجال البيع، أو تحليل السجلات الميدانية، أو استقصاء آراء المشرفين المباشرين على مندوب البيع، وغير ذلك.

وتمثل الحاجة للتدريب بمقدار الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع لمندوب البيع الذين لهم خبرة في هذا المجال، أما بالنسبة لمندوب البيع الجدد فتمثل الحاجة للتدريب بمقدار الاختلاف بين المؤهلات المتوفرة في منصب البيع وبين الشروط المطلوبة لشغل الوظيفة البيعية المعلن عنها.

3-1-6 محتويات البرنامج التدريبي:

يحاول البرنامج التدريبي تغطية مزيج من المعرفة وتنمية المهارات لمندوب البيع وفق سبعة مكونات هي:

1. الشركة (الأهداف والسياسات والتنظيم).
2. المنتجات.
3. المنافسين ومنتجاتهم.
4. التغيرات في السوق والاتجاهات الجديدة.
5. إجراءات البيع والتقنيات.
6. تنظيم العمل وإعداد التقارير.
7. إدارة العلاقات.



الشكل رقم (1-6): مكونات البرنامج التدريبي

إن العناصر الثلاثة الأولى تقوم بشكل أساسى بإيصال المستوى المطلوب من المعرفة إلى مندوب المبيعات.

1. الشركة (الأهداف والسياسات والتنظيم): من المحتمل أن يتضمن المكون الأول تاريخاً موجزاً للشركة وكيفية نموها والمكان التنافسي الذي تتوارد به في المستقبل. والسياسات ذات الصلة بوظيفة البيع، على سبيل المثال: كيفية تقييم مندوب المبيعات وطبيعة نظام التعويض، فيتم وصف الطريقة التي يتم بها تنظيم الشركة والعلاقة بين المبيعات ووظيفة التسويق بما في ذلك الإعلان وأبحاث السوق بحيث يكون مندوب المبيعات على تقدير الدعم الذي يتلقونه من المقر الرئيسي للشركة. كما يجب أيضاً تغطية السياسات الأخلاقية للشركة وكيفية تأثيرها على وظيفة البيع.

2. المنتجات: سيتضمن المكون الثاني، معرفة المنتج، وصفاً لكيفية تصنيع المنتجات والآثار المتترتبة على جودة المنتج وموثوقيته، وميزات المنتج والفوائد التي يضفيها على المستهلك. حيث يتم تشجيع مندوبى المبيعات على إجراء تحليلات المنتج الخاصة بهم حتى يكونوا قادرين على تحديد الميزات والفوائد الرئيسية للمنتجات الجديدة عند إطلاقها.

3. المنافسين: سيتم تحديد المنافسين وسيتم أيضاً تحليل منتجات المنافسين لتسليط الضوء على الاختلافات بينهم وبين منتجات الشركة.

4. اتجاهات السوق: ينبغي تدريب مندوبى المبيعات على تحديد اتجاهات السوق وتغيراته. حيث يتطلب نظام معلومات المبيعات الذى يتيح لمندوبى المبيعات الإبلاغ عن تغييرات كبيرة في السوق، على سبيل المثال: خطة لفتح منافذ بيع بالتجزئة جديدة، واتجاهات السوق كنمو قطاع جديد في الأسواق الناشئة. ومن خلال جمع المعلومات عن المنافسين ومندوبى المبيعات في الأسواق، فإن هذا لا يفيد قسم المبيعات فقط، ولكن أيضاً يضيف قيمة إلى أهمية وظيفة المبيعات للشركة.

5. إجراءات وتقنيات البيع: تتوقف عند هذا الحد بعض البرامج التدريبية، لا سيما في ميدان البيع الصناعي، متجاهلة مكوناً رئيسياً في البرنامج التدريبي هو إجراءات وتقنيات البيع. يشمل هذا المكون جلسات عملية حيث يطور المتدربون المهارات من خلال تمارين لعب (تمثيل) الأدوار. على سبيل المثال، يركز برنامج التدريب على مهارات البيع المهنية من زيروكس على خمس خطوات بيع هي: بدء مكالمات المبيعات؛ الاستماع الفعال؛ التعامل مع الاعتراض؛ إغلاق عملية البيع؛ والمتابعة.

6. تنظيم العمل وكتابة التقارير: يسعى هذا المكون من البرنامج إلى ترسيخ عادات جيدة بين المتدربين في المجالات التي قد يتم إهمالها بسبب الضغوط اليومية. حيث يتضمن التدريب على تنظيم العمل مهارات إدارة الوقت والمكان. ويتم التأكيد هنا على أهمية هذه الأنشطة في أداء مندوب مبيعات والأرباح أيضاً. كما أن ظهور تقنيات الكمبيوتر والشبكات يغير كيفية عمل مندوبى المبيعات وتواصلهم. حيث يجب إدراج استخدام هذه التقنيات بما في ذلك إدارة العلاقات مع الزبائن واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي كجزء من تدريبهم.

7. إدارة العلاقات: إن أهمية بناء العلاقات تعنى أن البرامج التدريبية ستتركز بشدة على مهارات الأفراد. على سبيل المثال، يركز برنامج التدريب الاستشاري على المبيعات لـ **IBM** على العمل مع العملاء كمستشارين لبناء علاقات وثيقة والعمل بشكل مشترك لحل المشكلات. ويتضمن هذا المكون الناس ومهارات الاتصال معاً.

4-1-6 طرق التدريب:

هناك طرق وأساليب تدريبية كثيرة ومتعددة. حيث يعتمد الاختيار من بينها على كثير من العوامل مثل

نوع المادة التي ستقدم في البرنامج ومستوى المهارات ال碧يعية المتوفرة لدى المتدربين من مندوبي البيع. مثلاً إن بعض الطرق التدريبية التي تركز على تنمية وتطوير المهارات ال碧يعية للمندوبيين لا تكون فعالة في حالة حاجة المندوبين إلى المعلومات عن السلعة أو الخدمة المراد بيعها إضافة إلى افتقارهم للمعرفة العلمية بأصول وأساليب البيع. وفي هذه الحالة، المحاضرات العلمية هي الطريقة الأنسب، وهكذا فإن ما يمكن أن يكون مناسباً من الطرق لظروف معينة ليس بالضرورة أن يكون مناسباً لظروف أخرى.

ومن أهم الطرق التدريبية:

Lectures	1- المحاضرات العلمية
Case Studies	2- مناقشة الحالات
Role Playing	3- تمثيل الأدوار
On the Job Training	4- التدريب في أثناء العمل
Practical Application	5- التطبيقات العملية
Self-Study	6- التعلم الذاتي

5-1-6 تقييم عملية التدريب:

الإطار المعتمد على نطاق واسع لتقييم فاعلية التدريب على المبيعات هو نموذج التدريب المكون من أربع فئات:

1- ردود أفعال المشاركين في الدورة التدريبية: ردود الفعل هي مقاييس لشعور متدربى المبيعات حول الجوانب المختلفة لدورة تدريبية في المبيعات. فهي وبالتالي مماثلة للمقاييس التقليدية لرضا العملاء. فمن المفترض أنه عندما يكره مندوبي المبيعات دورة تدريبية، فلن يتم بذل جهد كبير في تعلم واستخدام المواد والأدوات المطروحة. وعلى العكس من ذلك، إذا كان متدربو المبيعات يستمتعون بالتدريب، فسيتعلمون المزيد ويكونون أكثر حماساً لاستخدام المواد. عادة ما تركز تدابير ردود الفعل على جوانب القيمة المضافة للتدريب مثل الرضا عن التعليمات، والرضا عن محتوى الدورة، و الرضا عن الدورة بشكل عام. وتشير الأبحاث إلى وجود صلة إيجابية بين مقاييس التفاعل والاحتفاظ بالمعرفة، أي أنه كلما زاد عدد المتدربين الراضون عن الدورة التدريبية

في المبيعات، كلما احتفظوا بمعرفة بيع أكثر من هذه الدورة.

2- اكتساب المعرفة والاحتفاظ بها وتحقيق المواقف: يمكن تقييم اكتساب المعرفة والاحتفاظ بها عن طريق اختبارات القلم والورق عندما تكون أهداف التدريب هي توفير المعلومات (مثل معلومات المنتج والمنافس). وعندما تتطوّي أهداف التدريب على تدريس مهارات البيع، س يتم استكمال اختبارات القلم والورق بتمثيل الأدوار التي يتم تقييمها. وتشير الدراسة إلى أن المتدربين الذين كان مستوى اكتسابهم للمعرفة أعلى كانوا أكثر قدرة على نقل المعلومات التي تمت الاستفادة منها إلى السوق.

3- تغييرات في سلوك العمل: تقييس تقييمات تغيير السلوك مدى قيام مندوبي المبيعات بتعديل سلوكهم المتعلق بالوظيفة بعد التدريب على المبيعات. وهذا يعود في كثير من الأحيان لما يعرف بـ "نقل التعلم" وهو أمر حاسم لنجاح الدورة التدريبية في المبيعات. غالباً ما تتضمن عمليات تقييم نقل المعرفة ملاحظات مباشرة لمتدرب المبيعات في مكان العمل بواسطة مدير المبيعات. وتشير الدراسة إلى أن تقييم درجة نقل التعلم إلى الوظيفة هو جانب هام من جوانب التقييم لأنه مرتبط بالنتائج التنظيمية، أي أنه كلما زاد عدد المتدربين الذين يطبقون ما تعلموه من دورة التدريب على المبيعات، كان تحقيقهم أفضل للنتائج التنظيمية المرغوبة مثل تحسين فعالية البيع، وتعزيز العلاقات مع العملاء، وتحقيق مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي.

4- النتائج التنظيمية: تقييس هذه التقييمات مدى إسهام الدورة التدريبية في المبيعات في تحقيق الأهداف التي حدتها الشركة. ويتم استخدام ستة أهداف للتدريب على المبيعات التنظيمية:

- زيادة حجم المبيعات؛
- تحسين العلاقات مع العملاء؛
- زيادة التزام مندوب مبيعات يؤدي إلى انخفاض مستويات دوران الموظفين؛
- انخفاض تكاليف البيع؛
- تحسين السيطرة على القوى البيعية؛
- إدارة وقت أفضل.

على الرغم من أن هذه المقاييس هي الأكثر أهمية، إلا أنها عادة ما تكون الأكثر صعوبة في تحديد

توجهات دورة تدريب المبيعات. وبالتالي من المفيد معرفة أن نقل التعلم (والذي يسهل قياسه) هو مؤشر جيد للنتائج التنظيمية.

2-6 تحفيز القوى البيعية (Sales Forces Motivating):

إن الفرد بطبيعة تكوينه وأوضاعه النفسية والسيكولوجية، لديه الحاجة إلى الدعم والرغبة في الاحترام والتقدير أثناء العمل ضمن مجموعة. ويعتبر تحفيز العاملين من الأدوات الهامة التي تجعل رجال البيع يشعرون حاجاتهم النفسية من خلال تقدير جهودهم ومنحهم الدعم والمكافآت التي تدفعهم باتجاه إنجاز أفضل وأداءً أمثل.

ولابد أن يخضع التحفيز بشكل عام، ولرجال البيع بشكل خاص، للأسس والقواعد التي تجعل مدراء البيع يضعون نظام تحفيز فعال وعادل وفق الخبرة النظرية والعملية للتحفيز.

1-2-6 أهمية التحفيز – المفهوم والأهداف:

إن إنشاء كادر بيعي محفز بشكل جيد والحفاظ عليه هي مهمة صعبة وفيها تحد كبير. يتم تهديد ثقة ودّوافع مندوبي المبيعات باستمرار بسبب الرفض الحتمي الذي يعانونه من المشترين كجزء من أنشطتهم اليومية. في بعض المجالات، لا سيما مجال التأمين على الحياة، قد يفوق الرفض من قبل العملاء عدد النجاحات، وبالتالي قد يكون التحفيز هنا مشكلة كبيرة. وما يضاعف ذلك حقيقة أن مندوب المبيعات والمشرف عادة ما يكونان منفصلين جغرافياً، لذلك قد يشعر مندوب المبيعات بالعزلة أو حتى الإهمال ما لم تولي الإدارة اهتماماً خاصاً لاستراتيجيات التحفيز التي تأخذ احتياجاتهم بعين الاعتبار.

من الأهمية بمكان أن يقدر مدير المبيعات أن الحافز أكثر تطويراً بكثير من الرأي الذي يحتاجه مندوبي المبيعات بهم. التحفيز الفعال يتطلب فهم عميق لمندوبي المبيعات كأفراد ولشخصياتهم ونظام القيم لديهم. أي لا يحفز مدير المبيعات مندوبي المبيعات؛ بل ما يفعلونه هو توفير الظروف التي ستشجع مندوبي المبيعات على تحفيز أنفسهم.

يكمن فهم الحافز في العلاقة بين الاحتياجات والدّوافع والأهداف: "تتضمن العملية الأساسية الاحتياجات (الحرمان) التي تحدد الدّوافع (الحرمان مع الاتجاه) لتحقيق الأهداف (أي شيء يخفف من الحاجة ويقلل من الدافع)". وبالتالي، الحاجة الناتجة عن قلة الأصدقاء مثلاً، تضع دافعاً للانتماء يكون مصمماً

للحصول على أصدقاء. وفي سياق العمل، قد ينبع عن الحاجة إلى المزيد من الأموال دافع إلى زيادة الجهد في العمل من أجل الحصول على رواتب متزايدة.

يعد تحسين التحفيز أمراً مهماً لنجاح المبيعات، حيث أظهرت الأبحاث أن مستويات التحفيز العالية تؤدي إلى:

✓ زيادة الإبداع؛

✓ العمل بشكل أكثر ذكاءً واتباع أسلوب بيع أكثر تكيفاً؛

✓ العمل بجدية أكبر؛

✓ زيادة استخدام أساليب التفاوض المرح للجانبين؛

✓ ارتفاع احترام الذات؛

✓ موقف أكثر استرخاء ونبرة عاطفية أقل سلبية؛

✓ تعزيز العلاقات.

مفهوم التحفيز:

تساهم عملية التحفيز في جعل رجال البيع ينتقلون من العمل الروتيني إلى الأداء الاستثنائي والذي يساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التسويقية والبيعية. ويعتبر التحفيز أداة رئيسية لتشجيع رجال البيع المندفعين لأداء عملهم بشكل متميز، إضافة لكونه عملية تقدير لجهود رجال البيع وحثهم على السلوك الإيجابي، وهو جزء من ثقافة المنظمة العامة ضمن إطار الأهداف والخطط.

إن التحفيز هو عامل خارجي يشجع الأفراد على تأدية أعمالهم بشكل جيد ومبدع. فمثلاً: عندما يمتدح عدد من الزبائن مندوب البيع فإن ذلك يدفعه إلى أداء أفضل.

وكذلك، إن التحفيز هو عملية حساسة يجب تحديدها بشكل منظم ومبرمج من خلال وضع نظام للحوافز عادل ومميز و بعيد عن الإسراف، لأن الإسراف في التحفيز يضعف قيمة الحافز. وهناك عدة عوامل في بيئته العمل تعتبر من العناصر الأساسية للتحفيز مثل الرضا عن العمل، الاحترام، الرغبة لدى الأفراد بالظهور، واهتمام الإدارة بما يريدون، وهي تمثل دوافع إيجابية لرفع أداء رجال البيع. ويمثل التحفيز جانب مادي عندما يعبر عنه بالراتب والمكافأة المالية، وفي نفس الوقت، يمثل جانب معنوي من خلال المعاملة

الجيدة والتقدير ورفع الثقة لدى رجال البيع.

6-2-2 نظريات التحفيز:

هناك العديد من النظريات التي درست وحللت السلوك استناداً إلى الحوافز التي تحرك من قبل الحاجات. إن هذه الحوافز تدفع الأفراد إلى القيام بفعل ما، وهذا الفعل من المفترض أن ينسجم مع ما يطمح له الأفراد ويحقق هم أهدافهم. ولقد اعتمدت هذه النظريات على نوعين من الحوافز (الجوهرية والعرضية).

من أبرز هذه النظريات:

/. نظرية الحافز:

تشير هذه النظرية إلى نوعين من الحوافز:

- الحافز الجوهرى: يأتي هذا الحافز من خلال الجوائز التي يحصل عليها الفرد عن المهمة أو النشاط الذي يقوم به والمرتبطة بال المتعلقة وحب العمل. إن النتائج الجيدة تأتي من خلال الجهد الجيد وليس الحظ. ولذلك فإن رجال البيع الذين يؤدون ما يكلفون به بشكل جيد، ومن خلال حثهم للعمل فإنهم يبدعون ويحصلون على التحفيز المناسب، وبالتالي تتم مكافأتهم من خلال الحافز الجوهرية.

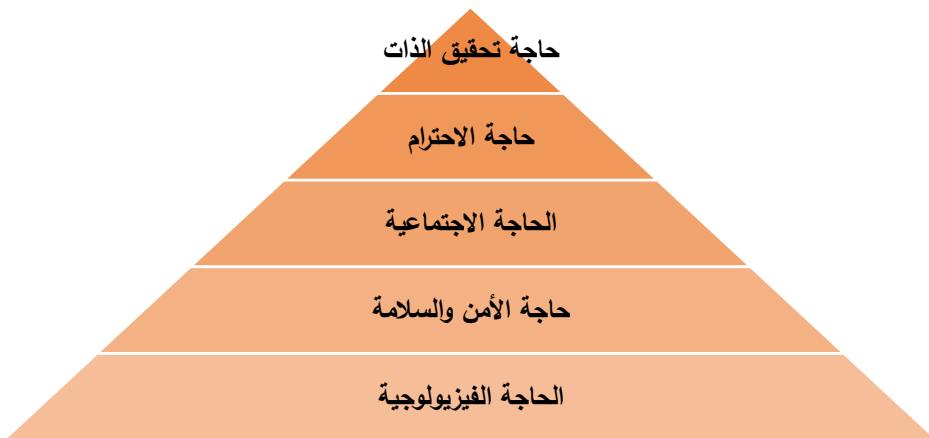
- الحافز العرضي: يأتي هذا الحافز من الخارج ويدفع الفرد للعمل بمستوى عالي، ولكن بمرور الوقت فإن هذا الحافز قد يضعف ويصبح شيء روتيني ومعتاد ولا يؤثر على سلوك الأفراد أو أدائهم. إن هذه الحافز تتمثل بـ (الهدايا النقدية؛ التهديد بالعقاب؛ التشجيع؛ المدح).

II. نظرية التناقض الإدراكي:

تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد يواجهون ضغوط تنتج من عدم توافق ما يدركون وما يرغبون. إن رجال البيع عند إنجاز أعمالهم يتعرضون لضغوط البيئة التنظيمية والبيئة الخارجية ويتمنوا أن يكونوا قد أنجزوا ما كلفوا به بشكل جيد ومتميز، وعندما يلاقون التحفيز المناسب فلن تواجههم أي مشاكل نفسية أو سلوكية؛ ولكن عندما يدركون بأن تقدير ما قاموا به من عمل على عكس ما كانوا يعتقدون وأقل مما كانوا يتوقعون، فإن ذلك سوف يؤثر على سلوكهم المستقبلي، وقد يستمرون بنفس النشاط والكفاءة ولكن هناك صراع داخلي من الممكن أن يعطي نتائج سلبية تؤثر على الأداء.

III. نظرية تدرج الحاجات:

قدمت هذه النظرية من قبل (Maslow) الذي قسم الحاجات إلى خمسة أنواع، حيث أن الأفراد في جميع مجالات الحياة يحاولون اتباع هذه الحاجات وتحقيق الرضا المطلوب. تدرج الحاجات الإنسانية وفق نظرية إبراهام ماسلو في التحفيز كما في الشكل:



الشكل رقم (2-6): هرم الحاجات الإنسانية

إن تحقيق الإشباع لأي حاجة من هذه الحاجات يمثل عامل تحفيز للفرد يدفعه إلى الانتقال إلى إشباع حاجة أخرى وإلى تكرار السلوك السابق.

إن رجال البيع لديهم نفس الحاجات التي يمتلكها البشر ويسعون إلى إشباعها من خلال كسب المال، التعليم، التعلم، اكتساب الخبرة، الانتماء إلى المجموعة، ويحظون بالاحترام والتقدير والتشجيع والمكافآت والترقيات وغيرها من الحوافز التي تشجعهم على الاستمرار بالعمل وتحسين الأداء.

إن نظرية ماسلو تركز على أهمية الحافز الجوهرى في قيادة وتوجيه السلوك البشري.

IV. نظرية حافز الإنجاز:

تستند هذه النظرية على فرضية تشير إلى أن نتائج حافز الأداء يمثل طريق واسع لتكوين الشخصية الموجهة نحو الأداء من خلال العلاقة ما بين النجاح في العمل وعملية التحفيز وتلعب الدوافع الاجتماعية من دور في التأثير على الإنجاز الجيد للعمل الذي يحفز عليه.

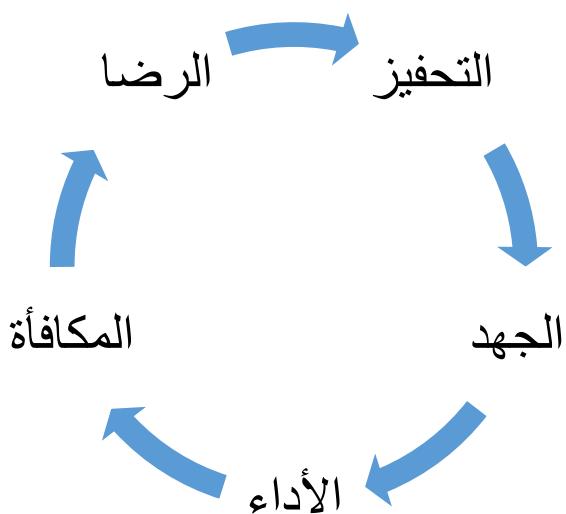
٧. النظرية الإدراكية:

تستند على فكرة إن الأفراد يبحثون عن تعريف واضح للنهايات، وإن النهايات المرضية الواضحة تمثل جائزة أو مكافأة للفرد، وتشير إلى الجهد المبذول والوقت المبذول والهدف المحدد الذي سوف يحدد مستوى النجاح وطبيعة النهايات إذا كانت مرضية أم لا، واستناداً لذلك يحدد مستوى التحفيز الذي يجب اعتماده. كما أن البحوث التي قدمت من المختصين بموضوع الحاجات والحوافز أظهرت بأن الأفراد الذين يخفقون في تحقيق أهدافهم يكون سبب عامل التحفيز، وإذا لم يميز الفرد عامل التحفيز بشكل واضح ويعرف على أسبابه ومغزاه فإنه سوف لن يقيم هذا الحافز ولن يولد لديه الاندفاع المطلوب لإنجاز الاعمال.

6-3-2 نظام تحفيز رجال البيع:

يرتبط نجاح نظام التحفيز بكيفية صياغة هذا النظام وترجمته إلى برامج محددة وقابلة للتنفيذ. وفي نموذج لتحفيز قوى البيع، يمكن اقتراح أن التحفيز العالي لرجال البيع والجهد الضخم أو الكبير يقود لمستوى عالي من الأداء المطلوب. وهذا الأداء العالي سيؤدي إلى مكافأة كبيرة، وبؤدي وبالتالي إلى الرضا العالي عن العمل.

الشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (3-6): نموذج تحفيز رجال البيع

Source: (Jobber & Lancaster, 2006, p.407).

يلاحظ من الشكل أن التحفيز يدفع باتجاه الجهد الأكبر لإنجاز المهام على الوجه المطلوب، وهذا يعني أن الأداء المنفذ هو أداء عالي وأن هذا الجهد يتطلب المكافأة التي ينتج عنها الرضا.

4-2-6 أنواع الحوافز:

يتطرق بعض الباحثين للتساؤل حول طبيعة الحافز. هل يمثل المال المحفز الأساسي والعملي لدفع العاملين لإنجاز عملهم بشكل كفؤ، أم أنه يعتبر أحد العوامل التي تساهم في زيادة أداء وإنتاجية العاملين. وإذا كان المال لا يعتبر حافز كافي، فما هي الحافز الأخرى التي تدفع العاملين للعمل وإنجاز الأهداف. هناك عوامل مادية وغير مادية تعتبر محفزات مهمة تدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بكفاءة عالية. لذلك فإن الحافز هي:

أ. الحافز غير المادية:

تلعب الحافز غير المادية دوراً مهماً في دفع الأفراد إلى إنجاز أعمالهم وتشجيعهم على الأداء الجيد والمتميز. ويمكن إجمالها على النحو التالي:

▪ **بيئة العمل:** إن بيئة العمل لها الدور الأساسي في تعزيز اندفاع الأفراد نحو أداء أعمالهم. وتتميز بيئة عمل الأشخاص المندفعين بـ: التعاون - الانسجام - عدم وجود صراعات - زيادة الولاء للمنظمة والشعور بالانتماء إليها.

▪ **على المستوى الشخصي للعاملين:** تتضمن الحافز غير المادية على المستوى الشخصي أمور منها:

- إشعار الموظفين بالأمان.
- إشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به.
- إشعارهم بالاحترام والتقدير.
- الأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية للعاملين.
- اشتراكهم في القرار.
- تكليفهم بالأعمال التي تتسم بقدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم.

▪ **توفير الضمانات للعاملين:** يلعب توفير الضمانات للعاملين دوراً مهماً في ارتباط العامل بالمنظمة

وعلى الأخص ضمان المستقبل. وهذا يتم من خلال:

- توفير الضمان الصحي.
- توفير الضمان الاجتماعي.
- توفير صندوق الإعانت والمساعدات.

■ على المستوى التنظيمي: تتضمن الحوافز غير المادية على هذا المستوى ما يلي:

- وضوح المسؤولية.
- توصيف الوظيفة.
- تقسيم العمل بشكل عادل.
- تنمية علاقات جيدة مع العاملين.
- تنمية علاقات جيدة مع الإدارة.
- منح الترقيات المناسبة.

■ على مستوى المهارات: تتضمن الحوافز غير المادية على هذا المستوى ما يلي:

- المتابعة والتوجيه.
- إدخال العاملين دورات تأهيلية وتدريبهم لرفع خبراتهم ومهاراتهم.
- توفير المستلزمات الضرورية التي تساعدهم على الإنجاز.
- مستوى التأهيل والتدريب وعلاقته بطبيعة العمل.

ب. الحوافز المادية:

لدى البشر غريزة حب التملك، لذلك يندفع الفرد للعمل والسعى لكسب المال من أجل العيش بشكل جيد. وتدرك الإدارة أهمية العامل المالي في حياة الأفراد وفي أدائهم وارتباطهم بالعمل. ويمكن أن تأخذ الحوافز المادية أنواع متعددة: كالراتب، الراتب مع عمولة، العمولة، العمولة مع المكافأة، العلاوات. وسيتم شرح الحوافز المادية بالتفصيل بالفصل القادم عند الحديث عن التعويض والمكافآت.

خلاصة:

تعرض هذا الفصل للبحث في تدريب القوى ال碧عية حيث تضمن تحديد الاحتياجات التدريبية، وكيفية تطوير وفحص برنامج تدريبي يحدد ويعزز مهارات البيع، إضافة للتحدث عن طرق التدريب، ومن ثم

الانتقال إلى تقييم عملية التدريب. ومن جانب آخر تناول الفصل تحفيز القوى البيعية حيث درس نظريات التحفيز، وأنواع الحوافر المادية وغير المادية.

المراجع المستخدمة في الفصل:

1. عبيدات، محمد، الضمور، هاني، وحداد، شفيق (2013)، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
2. الصميدعي وأخرون، (2007)، فاعلية التدريب في تطوير المهارات البيعية، ورقة مقدمة إلى ندوة اتحاد الجامعات العربية المنعقدة، جامعة الزيتونة الأردنية.
3. Bradford, D.D. and Weitz, B.A. (2009) *Salespersons' management of conflict in buyer-seller relationships* *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(1):25–42., seller relationships
4. David Merrill & Roger Reid (2009), *Different Types of Motivation, Theories employee motivation in the work place pagscale inc. New Blogger, US, Nyse.,*5. Geoge Ashok, (2008), *Different Types of Training, Sanyaqupta*
6. Huczynski, A. and Buchanan, D. (2007) *Organizational Behaviour: An introductory text.* London: Financial Times Prentice Hall
7. Jobber, D. & Lancaster, G. (2006), *Sales and Sales Management*, 7th ed., Prentice-Hall, UK, p. 431–433.
8. Lassk, F.G., Ingram, T.N., Kraus, F. and Di Mascio, R. (2012) *The future of sales training: challenges and related research questions*, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(1):141–54
9. Powers, T.L., DeCarlo, T.E. and Gupte, G. (2010) *An update on the status of sales* *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 30:319–26.,management training
10. Storbacka, K., Pola, P. and Sääksjärvi, M. (2011) *Management practices in solution sales – a multilevel and cross-functional framework*, *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 31(1):35–54
11. Taylor, Markus, (2009), *Six Tpes of Training and Development Techniques*, Ezine Articles, Chicageo.
12. Weighhman J., (2008), *the employee motivation Audit*, Cambridge Strategy Publication.

أسئلة عامة:

1) أسئلة صح / خطأ True/Fales

خطأ	صح	السؤال	
✓		إن التدريب هو العملية التي يتم بواسطتها تعديل إيجابي لسلوك المجتمع.	1
	✓	يزيد التدريب من كفاءة رجل البيع الإنتاجية ويقلل من النفقات.	2
✓		الحاجة لتدريب مندوب البيع الجدد هو مقدار الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.	3
	✓	تعتبر مناقشة الحالة إحدى طرق التدريب.	4
	✓	يكمن فهم الحافز في العلاقة بين الاحتياجات والدوافع والأهداف.	5
✓		ليس بالضرورة أن يؤدي الأداء العالي إلى الرضا العالي عن العمل.	6
✓		تضمن الحوافز المادية إدخال العاملين دورات تأهيلية.	7
	✓	تعتمد بعض شركات التأمين وменدوبى مبيعات الأدوية على العمولة للمندوب.	8

2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- إن التدريب يمثل:

- (أ) عملية مبرمجة
- (ب) عملية تشخيص
- (د) كل ما سبق

2- تتضمن محتويات البرنامج التدريسي معلومات عن:

- (أ) الشركة
- (ب) المنتجات
- (د) الموردون

3- ضمن تقييم عملية التدريب، من النتائج التطبيمية:

- (أ) تنظيم العمل
- (ب) زيادة حجم المبيعات
- (د) (ب+ج) صحيحة

4- يمكن فهم الحافز في العلاقة بين:

- (أ) الاحتياجات والدوافع
- (ب) الاحتياجات والدوافع والأهداف
- (د) لا شيء مما سبق

5- من أنواع الحوافز المادية:

- (أ) الراتب مع العمولة

ج) (أ+ب) صحيحة

د) العوامل الشخصية

(3) أسئلة اقضايا للمناقشة

السؤال (1) محتويات البرنامج التربوي.

عدد محتويات البرنامج التربوي واشرح واحدة منها باختصار.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 1}

السؤال (2) نظريات التحفيز.

تحدث عن نظرية تدرج الحاجات الإنسانية لـ ماسلو موضحاً ذلك بالرسم.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 2}

السؤال (3) أنواع الحوافز.

عدد الحوافز غير المادية واشرح واحدة منها.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 2}

الفصل السابع: تعويض ومكافأة القوى البيعية

مقدمة:

تعتبر المكافأة والتعويض من أهم أدوات التحفيز في مجال النشاط البيعي، وتحاول الشركات الحديثة الوصول إلى أفضل مزيج من الأدوات المستخدمة في مكافأة مندوبي البيع للتأثير على إنتاجيتهم، وعلى درجة النجاح التي يمكن أن يحققها كل مندوب بيع في العمل البيعي. حيث تتضمن فعالية المكافأة تحقيق أهداف الشركات وأهداف مندوبي البيع من حيث حصولهم على دخول تناسب الجهود التيبذلوها والطموحات التي يسعون لتحقيقها من ممارستهم لهذا النشاط.

1-7 أهداف التعويض ومكافأة رجال البيع (Compensation and Rewarding of Salesmen) :

1-1-7 أهداف التعويض:

يجب على مديري المبيعات النظر بعناية في نوع خطة التعويض التي يرغبون في استخدامها. وذلك لأن هناك عدداً من الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال خطة التعويض:

أولاً- يمكن استخدام التعويض لتحفيز قوى المبيعات من خلال ربط الإنجاز بالمكافأة النقدية.

ثانياً- يمكن استخدامه لجذب مندوبي المبيعات الناجحين والاحتفاظ بهم من خلال توفير مستوى معيشة جيد للمندوبيين، مكافأة الأداء المتميز وتوفير دخل منتظم لهم.

ثالثاً- من الممكن تصميم ورسم خطة التعويض التي تسمح بتقليل تكاليف البيع بما يتماشى مع التغييرات في إيرادات المبيعات. وبالتالي، في سنوات الركود، يتم أحياناً تعويض انخفاض المبيعات عن طريق انخفاض المدفوع من العمولات؛ وفي السنوات الجيدة يتم تمويل تكاليف المبيعات المتزايدة من خلال رفع إيرادات المبيعات.

رابعاً- يمكن صياغة خطط التعويض لتوجيه انتباه موظفي المبيعات إلى أهداف محددة لمبيعات الشركة.

يمكن دفع عمولة أعلى على خطوط المنتج التي تزيد الشركة نقلها بشكل خاص. كما يمكن دفع عمولة خاصة إلى مندوبي المبيعات الذين يولدون حسابات نشطة جديدة إذا كان ذلك مهماً ومفيداً للشركة. وبالتالي، يمكن استخدام خطط التعويض للتحكم بالأنشطة.

7-1-2 أنواع خطط التعويض:

عند تصميم خطط التعويض، يجب على إدارة المبيعات أن تدرك أنه قد لا يكون كل أعضاء فريق المبيعات محفزاً بفكرة الأرباح العالية. ويمكن تحديد خمسة أنواع من مندوبي المبيعات وفقاً لذلك:

(1) **المحافظون (Creatures of Habit)**: يحاول هؤلاء البائعون الحفاظ على مستوى معيشتهم من خلال كسب مبلغ محدد مسبقاً من المال.

(2) **الراضون (Satisfiers)**: يكون مستوى أداء هؤلاء الأشخاص بما يكفي فقط للحفاظ على وظائفهم.

(3) **المقاييسون (Trade-off-ers)**: يخصص هؤلاء الأشخاص وقتهم استناداً إلى نسبة محددة شخصياً بين العمل وأوقات الفراغ بحيث لا تتأثر باحتمالية زيادة الأرباح.

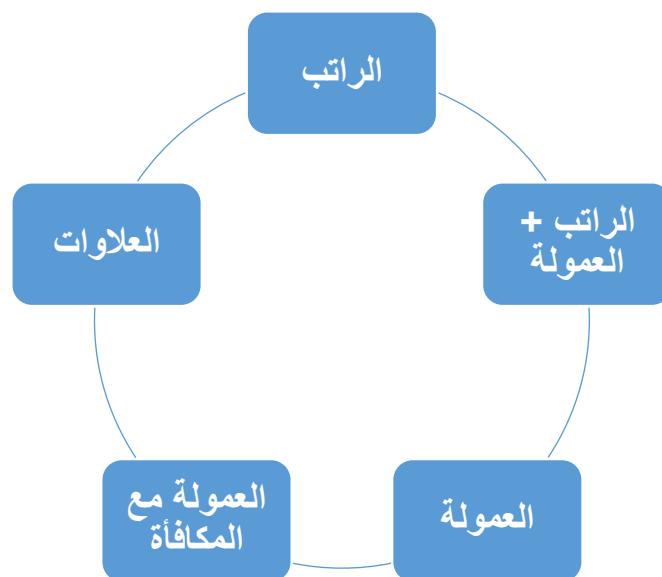
(4) **الموجهون بالهدف (Goal Orientated)**: يفضل مندوبي المبيعات التميز بإنجازاتهم من قبل أقرانهم ورؤسائهم، ويميلون إلى أن يكونوا موجهين بمحض مبيعات وبأموال تكون بمثابة اعتراف بالإنجاز.

(5) **الموجهون بالمال (Money Orientated)**: يهدف هؤلاء الأشخاص إلى زيادة أرباحهم إلى الحد الأقصى. فقد يتم التضحية بالعلاقات الأسرية، والترفيه، وحتى الصحة من أجل السعي وراء المال.

المعنى الضمني هو أن إدارة المبيعات تحتاج إلى فهم وتصنيف مندوبي المبيعات من حيث دوافعهم. ولا يمكن تصميم خطط التعويضات بفعالية إلا من خلال هذا الفهم. على سبيل المثال، من غير المرجح أن ينجح وضع خطة جديدة تستند إلى فرص أكبر لكسب العمولة إذا كان فريق المبيعات يتكون فقط من الفئات الثلاث الأولى (المذكورة أعلاه) من رجال البيع. على العكس من ذلك، عندما يتم الحكم على فريق المبيعات على أنه يتكون أساساً من مندوبي المبيعات الموجدين على أساس الهدف والمال، فمن المحتمل أن يكون الانتقال من راتب ثابت إلى نظام الرواتب والعمولات فعالاً.

هناك خمسة أنواع من خطط التعويض بشكل أساسى:

راتب ثابت، راتب زائد عمولة ، العمولة فقط، العمولة مع المكافأة، العلاوات.



الشكل رقم (1-7): أنواع خطط التعويض

• **الراتب أو الراتب المقطوع:** تعتبر من الطرق البسيطة والسهلة وشائعة الاستخدام. حيث تقوم المنظمة بدفع مبلغ معين لرجال البيع مقابل الأنشطة والمهام التي يقوم بها أثناء فترة زمنية معينة قد تكون شهر أو نصف شهر أو غير ذلك بغض النظر عن الجهد الذي يقوم بها رجال البيع أو ما يحقق من مستوى من المبيعات في نهاية الفترة. ومن أهم مزايا هذه الطريقة: أنها تسمح للمنظمة بمعرفة مقدار المبالغ التي يجب دفعها لرجال البيع وهذا ينعكس إيجابياً على التكاليف، وتتضمن لرجال البيع دخلاً ثابتاً حتى في الظروف الاقتصادية المتقلبة، وهي مناسبة لرجال البيع الجدد من ليس لديهم خبرة، وتسمم ف تمكين المنظمة من توزيع رجال البيع على المناطق الجغرافية أو تغيير أماكنهم. ومن أهم عيوب هذه الطريقة: صعوبة تحديد الراتب بالشكل الذي يتاسب مع طبيعة الواجبات والمسؤوليات، وعدم القدرة على تمييز الكفاءات من بين رجال البيع ومن غيرهم، كما أنها لا تقدم حوافز مادية أخرى تدفعهم لزيادة المبيعات.

• **الراتب مع العمولة:** تتبني معظم الشركات نظام الراتب والعمولة لأنها تجد بأن هذه الطريقة تسهم بشكل فعال في تحفيز رجال البيع على الاستمرار بالعمل من خلال تحقيق الأهداف والمنافع

المالية التي يسعون إليها، كما وتعتبر عامل جذب لرجال البيع الأكفاء لأن مبلغ العمولة يجب أن يكون مناسباً للجهود التي يبذلها رجال البيع.

- **العمولة:** تعتمد هذه الطريقة بعض الشركات مثل شركات التأمين، مندوبي مبيعات الأدوية، رجال البيع المتجولين، وغيرهم. وتحدد العمولة استناداً إلى كمية الطلب على السلع والخدمات، طبيعة المنطقة الجغرافية، وتأثير عوامل البيئة الخارجية. بشكل عام، تتمثل بنسبة تحدد مسبقاً ما بين الشركة ومندوب المبيعات من قيمة المبيعات. وتحتختلف هذه العمولة من وقت لآخر باختلاف السلع المباعة، الخدمات المباعة، العوامل الاقتصادية، كفاءة رجال البيع وغيرها من العوامل. وتعتبر طريقة العمولة من طرق المميزة التي: تحفز الكثير من رجال البيع على العمل بها خاصة من يمتلكون القدرة على الإقناع، وإقال عملية البيع، والذين يتعاملون بسلع تلقي رواج في السوق، وعليها طلب مستمر، إضافة لمن يملكون أخلاقيات العمل لتحسين عمل الشركة. ومن عيوب هذه الطريقة هي: القلق المستمر من قبل رجال البيع بسبب عدم ثبات دخلهم، والتقلبات الاقتصادية التي تؤثر بشكل مباشر على كمية المبيعات والمربود المالي، كما أنها تجذب رجال بيع لا يملكون المهارة البيعية ويسعون لكسب المال السريع مما يؤثر على سمعة الشركة في المستقبل.
- **العمولة مع المكافأة:** تقوم إدارة المبيعات بمنح مكافأة مجانية لرجال البيع إضافة إلى العمولة المتفق عليها وذلك عندما يحققون نسبة مرتفعة من المبيعات بهدف تشجيعهم على الاستمرار بالعمل وتحسين الأداء. وقد تكون هذه المكافأة لرجل بيع واحد أو لمجموعة من رجال المبيعات وذلك نتيجة الجهد المتميزة التي قاموا بها. كما أن المكافأة يجب أن تكون مجانية وتتناسب الجهد الإضافي الذي قام به رجل البيع، ويجب أن يتم تكرارها لتحفيزهم على الاستمرار بالعمل وعدم الاكتفاء بمرة واحدة.
- **العلاوات:** تمنح العلاوات بشكل عام سنوياً للعاملين ومن ضمنهم رجال البيع. وتنسند العلاوة على معايير قابلة للقياس مثل: نوع العمل، الدورة الوظيفية، الراتب، ... إلخ. وإن وجود نظام مجزي للعلاوات يدفع رجال البيع إلى التفكير بالاستقرار بالعمل على الأمد الطويل. كما أنه تمثل العلاوة بشكل عام نسبة على الراتب الأساسي مما يدفع رجال البيع إلى الاستمرار في العمل الذي راتبه الأساسي مرتفع.

تشعى الشركات إلى رسم نظام تعويض لرجال البيع، رواتب، مكافأة، عمولة، بما يحقق لها أهدافها المرسومة والأرباح التي تشغى إلى تحقيقها، وفي نفس الوقت يجب أن تكون هذه الأهداف منسجمة مع أهداف رجال البيع.

2-7 خطوات تصميم نظام المكافآت (Steps to Design the Reward System)

من أجل تصميم نظام مكافآت عملي وفعال، يجب على مدير المبيعات تتبع الخطوات التالية:

1-7 مراجعة التحليل والوصف الوظيفي:

على المدير مراجعة تحليل ووصف وطبيعة البيع من حيث مسؤولياتها، ومهامها، وظروفها، وأهدافها، وشروطها، ومؤهلات شاغلها، وموقعها على الخريطة. لأن هذه المراجعة تكشف جوانب هامة يجب احتواها في نظام المكافآت.

2-7 تقرير وتحديد الأهداف الخاصة لنظام المكافآت:

يجب تحديد الأعمال الواجب إنجازها من خلال هذه النظم بدقة ووضوح، فلا يكفي القول أن الهدف هو القيام بمهام العمل البيعي بأمانة في حدود فترة زمنية معينة أو جذب مندوب بيع جدد. إنما يجب صياغة الأهداف على النحو التالي:

- ❖ زيادة حجم المبيعات بالوحدات "صافي المبيعات".
- ❖ زيادة حجم المبيعات من سلع معينة أو لعملاء معينين.
- ❖ زيادة عدد العملاء الحاليين برقم معين.
- ❖ تخفيض تكاليف البيع، لأن نستخدم العلاوات على حجم المبيعات.
- ❖ دخول مناطق بيعية جديدة.

3-7 تحديد عناصر العمل البيعي المسيطر عليها من قبل مندوب البيع وقياسها بموضوعية:

إن نظام المكافآت يجب أن يقوم على:

- العناصر المسيطر عليها في الوظيفة البيعية.
- إمكانية قياسها من خلال تطور معايير قياس موضوعية.

فمعظم العناصر التي تساهم في النجاح البيعي هي عناصر مسيطر عليها من قبل مندوب البيع إما جزئياً أو كلياً. على سبيل المثال: السيطرة على حجم المبيعات، ولكن هذه السيطرة محدودة بمواصفات السلعة والسياسة السعرية للشركة. ولهذا عندما نريد تطوير نظام مكافآت فإن على الشركة أن تأخذ في الحسبان مكافأة مندوب البيع على رقم المبيعات الخاص به وليس على رقم المبيعات الإجمالي على مستوى الشركة ككل، ذلك لأن رجل البيع له سيطرة مطلقة على مبيعاته. أو يمكن أن تكون المكافأة على الأرباح التي يحققها المندوب. ويمكن تحويل هذه النتائج إلى معايير ومقاييس يمكن من خلالها تحديد مستوى المكافأة.

7-2-4 تأسيس مستوى للمكافآت:

تهتم إدارة المبيعات بالعوامل الجاذبة لمندوب البيع (مقدار الدخل مثلاً) عند تصميم نظام المكافآت. فإذا اعتقد مندوب البيع بأنه لن يحقق دخل كافٍ من الوظيفة، فإنه قد لا يكون منجذب لهذه الوظيفة بغض النظر عن الطريقة المستخدمة (راتب، عمولة، حواجز مادية، ...). ومن المهم عند تحديد مستوى المكافأة أن يطلع مدير المبيعات على مستويات المكافآت في الشركات المنافسة في السوق، أي على مستوى الدخل الذي يتلقاه مندوب البيع في الشركات المنافسة خاصةً مندوب البيع المتمرسين.

7-2-5 تحديد طرق التعويض والمكافأة:

يتضمن نظام المكافآت العديد من الطرق والأدوات التي يمكن للشركة الاختيار من بينها واستخدامها كمكافأة لمندوب البيع، ومن أكثر هذه الطرق شيوعاً هي:

1. طريقة الراتب الشهري: مبلغ ثابت مقابل العمل خلال فترات زمنية شهرية محددة.
2. طريقة العمولات: إعطاء مبلغ متغير يعتمد على حجم المبيعات أو أداء عمل معين وحسب الأهداف الموضوعة.
3. الجمع بين الراتب والعمولة.

وقد تم شرح هذه الطرق بالفقرة السابقة بالتفصيل.

ومن الجدير بالذكر أن كل ما سبق يعتبر من المكافآت المادية، أما المكافآت غير المادية فهي تتلخص أسلوبين:

○ الأسلوب الأول – مكافآت غير مادية مباشرة: يرتبط هذا الأسلوب بإعطاء مكافآت غير مادية مثل التقدير وشهادات الشرف والشكر وفرص الترقية، حيث تساعد هذه الطريقة في رفع الروح المعنوية لمندوبي البيع وتزيد من درجة الانتهاء لديهم.

○ الأسلوب الثاني – مكافآت غير مادية غير مباشرة: يرتبط هذه الأسلوب بإعطاء مكافآت غير مادية بشكل غير مباشر مثل: التأمين على الحياة، والتأمين الصحي، والإجازات المدفوعة، والرحلات الترفيهية، والتعليم، وغير ذلك.

7-2-6 مناقشة النظام مع الجهات العليا:

بعد إتمام الخطوات السابقة، يتم مناقشتها مع الإدارة العليا للمصادقة عليها أو تعديلها وفقاً لما تراه متوفقاً مع السياسة العامة.

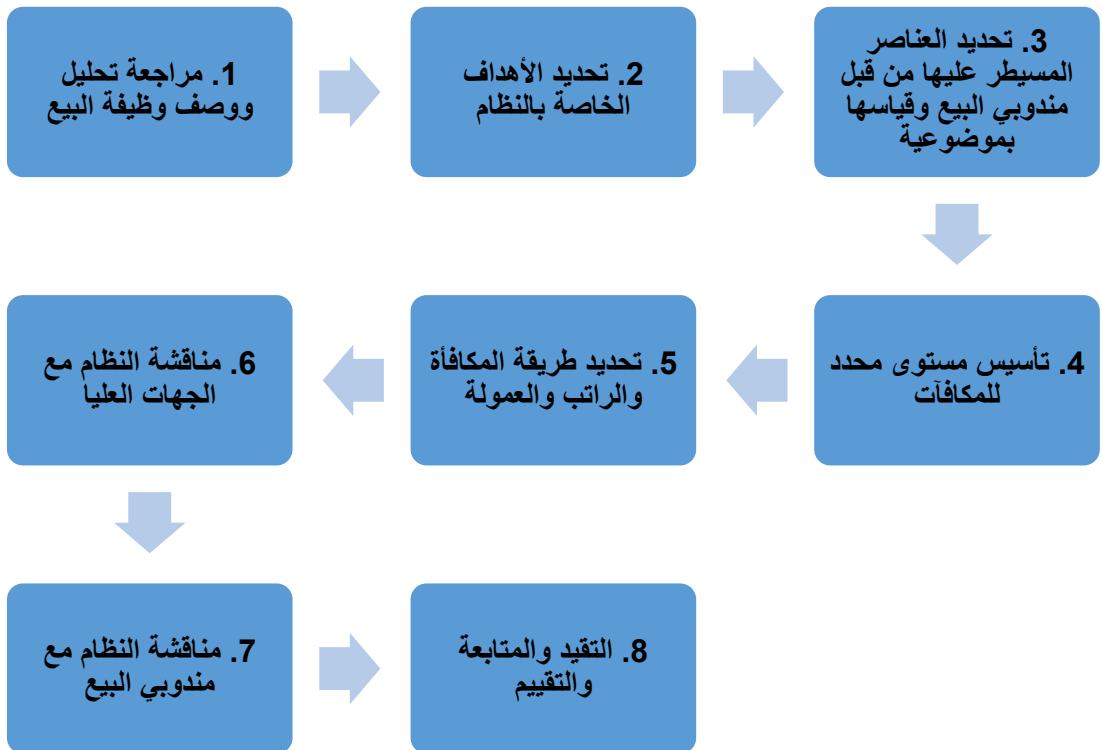
7-2-7 مناقشة النظام مع مندوبي البيع:

تم مناقشة نظام المكافآت مع مندوبي البيع لمعرفة مدى جدواها وفعاليتها مقارنة مع طبيعة العمل الذي يقومون به.

7-2-8 التقيد والمتابعة والتقييم:

يجب التقيد بنظام المكافآت ومتابعته وتطويره وفق التغييرات الحاصلة مع المندوبين، كما يجب تقييم هذه النظام بشكل دوري.

يبين الشكل التالي خطوات تصميم نظام مكافآت جيد وفعال:



الشكل رقم (2-7): خطوات تصميم نظام المكافآت

3-7 العوامل المؤثرة في اختيار نظام المكافآت (Factors Affecting the Selection of the Reward System):

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة على توجه الشركات نحو أي الطرق أفضل في مكافأة مندوب البيع. ويمكن توضيح هذه العوامل فيما يلي:

(1) طبيعة السوق وقناة التوزيع المستخدمة: هل هو سوق تنافسي؟ أو احتكار؟ أو سوق قلة؟ كما

يتأثر نظام المكافآت بعوامل اقتصادية واجتماعية، سوق واسعة، سوق ضيقة (سوق مستهلكين

نهائيين أو سوق مشترين صناعيين). أما بالنسبة لقناة التوزيع فهل تستخدم الشركة قناة توزيع

مباشرة؟ أو غير مباشرة؟ وهل تستخدم مندوب البيع يتبعون لها أم يعملون بصورة مستقلة؟.

(2) تؤثر طبيعة العمل البيعي وظروفه على نظام المكافآت.

(3) نوعية مندوب البيع الذين تستخدمهم الشركة: مندوب بي ع جدد، مندوب بي ع حديثي التخرج، مندوبيين بي ع خبراء.

(4) الظروف المالية داخل الشركة: هل الشركة ذات مركز مالي قوي؟ وهل تعاني الشركة من مشاكل

مالية أم لا؟

5) الاقتراحات التي يقدمها مندوبى البيع بين حين وآخر حول طبيعة العمل البيعى والظروف المحيطة به.

6) السياسات العامة داخل الشركة: من حيث سياسات الأجر والرواتب، النظرة إلى التكاليف، والأرباح، وغيرها.

ويرتبط جزء من هذه العوامل بالشركة وظروفها، ويرتبط الجزء الآخر بالبيئة المحيطة والظروف التي تحتويها هذه البيئة.

خلاصة:

تم الشرح في هذا الفصل عن مكافأة وتعويض مندوبى البيع. حيث استعرض أهداف التعويض وأنواع التعويض كالراتب الثابت أو العمولة أو الراتب مع العمولة. ثم تناول بالتفصيل خطوات تصميم نظام المكافآت الفعال والجيد، وأخيراً مناقشة العوامل المؤثرة في اختيار نظام المكافأة الفعال.

المراجع المستخدمة في الفصل:

1. عبيدات، محمد، الضمور، هاني، وحداد، شفيق (2013)، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
2. Homburg, C., Workman, Jr, J.P. and Jensen, O. (2000) *Fundamental changes in the movement towards a customer-focused organizational structure*, :marketing organization .*Journal of the Academy of Marketing Science*, 28:459–78
3. Jobber D. and Lancaster G. (2015), *Selling and Sales Management*, 10th edition, Pearson Education, England.
4. Kalra, A., Shi, M. and Srinivasan, K. (2003) *Sales force compensation schemes and Management Science*, 49(5):655–72.,*consumer inferences*
5. Piercy, N., Low, G.S. and Cravens, D. (2004) *Examining the effectiveness of sales management control practices in developing countries*, *Journal of World Business*, 39:255–67.
6. Zoltners, A.A., Sinha, P. and Lorimer, S.E. (2012) *Breaking the sales force incentive addiction: a balanced approach to sales force effectiveness*, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(2):171–86

أسئلة عامة:

1) أسئلة صح / خطأ True/Fales

خطأ	صح	السؤال	
<input checked="" type="checkbox"/>		يكون أداء المندوبون الموجهون بالمال على مستوى يكفي فقط للحفاظ على وظائفهم.	1
	<input checked="" type="checkbox"/>	المندوبون المقاييسون يخصصون وقتهم استناداً إلى نسبة محددة شخصياً بين العمل وأوقات الفراغ بحيث لا تتأثر باحتمالية زيادة الأرباح.	2
<input checked="" type="checkbox"/>		إن مندوبو المبيعات الذين يتلقون راتباً ثابتاً هم أقل استعداداً لتقديم الخدمة الفنية.	3
	<input checked="" type="checkbox"/>	الراتب الثابت مناسب عندما يبيع مندوب المبيعات منتجات ذات قيمة عالية بكميات منخفضة جداً.	4
	<input checked="" type="checkbox"/>	يستخدم تعويض العمولة في الحالات التي يوجد فيها عدد كبير من العملاء المحتملين وتكون عملية الشراء قصيرة نسبياً.	5
<input checked="" type="checkbox"/>		التأمين على الحياة هو شكل من أشكال المكافآت غير المادية المباشرة.	6
<input checked="" type="checkbox"/>		شهادات التقدير هو شكل من أشكال المكافآت المادية غير المباشرة.	7
	<input checked="" type="checkbox"/>	العمولة هي شكل من أشكال المكافآت المادية.	8

2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- من أنواع مندובי البيع من حيث دوافعهم:

- (ب) المقاييسون
- (أ) الموجهون بالهدف
- (د) كل ما سبق
- (ج) الراضون

2- يستخدم الراتب الثابت غالباً في:

- (أ) عمليات البيع الصناعية
- (ج) (أ+ب) صحيحة

3- من الأهداف الخاصة لنظام المكافآت:

- (ب) زيادة حجم المبيعات
- (أ) زيادة عدد الموردين
- (د) (ب+ج) صحيحة
- (ج) زيادة رواتب المندوبين

4- من طرق تحديد التعويض والمكافأة:

- (ب) المكافآت غير المادية
- (أ) الدعم النفسي

ج) الراتب مع العمولة

د) (ب+ج) صحيحة

5- من خطوات تصميم نظام المكافآت:

- ب) تحديد طريقة المكافأة
- د) تحديد دوافع مندובי البيع

أ) تحديد الأهداف

ج) (أ+ب) صحيحة

3) أسئلة ١ قضايا للمناقشة

السؤال (1) أهداف التعويض.

تحدد عن أهداف التعويض.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 1}

السؤال (2) أنواع خطط التعويض.

اذكر أنواع خطط التعويض واشرح واحدة منها.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 1}

السؤال (3) العوامل المؤثرة في اختيار نظام المكافآت.

تحدد عن العوامل المؤثرة في اختيار نظام المكافآت.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 3}

الفصل الثامن: تخطيط المبيعات

مقدمة:

يعد التخطيط أحد أهم الوظائف الإدارية التي تمارسها إدارات منظمات الأعمال على اختلاف احتجاجاتها وعملها. إن التخطيط هو النشاط الأول الذي يسبق جميع الأنشطة الإدارية التي تمارسها تلك المنظمات، لأنها عملية تهدف للتوفيق الأمثل للموارد المادية البشرية المتاحة بكفاءة عالية، كذلك فإنها تحدد الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها وتحقيقها في ضوء التوقعات والظروف البيئية المحتملة في المستقبل.

وتأتي أهمية التخطيط باعتباره أساساً للمراقبة وضرورة ماسة جراء التغيرات المستمرة التي تحدث وبشكل يومي كالارتفاع المستمر في تكلفة الإنتاج، أو زيادة قوة المنافسة ومعدل الابتكار، والتغير المستمر في خصائص السوق.

١ - ٨ عناصر التخطيط الأساسية للمبيعات (Key elements of sales planning)

يسهم تخطيط المبيعات في التبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهة احتمالات التغيير في ظروف عمل إدارة المبيعات وكيفية مواجهتها. كذلك فإنه يساعد على تحديد المستلزمات المادية والبشرية الواجب توفرها لتحقيق الأهداف البيعية المحددة. كذلك فإن التخطيط يمثل الأساس الذي تعتمد عليه عملية الرقابة على أنشطة المبيعات ومعرفة مدى قدرتها وكفاءتها في الوصول إلى الأهداف المنشودة.

ورد سابقاً³ أن التخطيط الاستراتيجي يبدأ بتحديد رؤية وقيم المنظمة ومن ثم رسم خطط العمل للأنشطة الواجب إنجازها، وذلك من خلال تحديد الإدارة لأهدافها. أي أن التخطيط يمثل عملية إدارية تتضمن وضع الخطط القصيرة أو الطويلة الأجل لعمليات المنظمة في المستقبل.

وقد عبر المختصون عن التخطيط الاستراتيجي على أنه:

- يمثل الطريقة النظامية لإدارة فاعلة وكفؤة لعملية التغيير.

³ تم تعريف التخطيط الاستراتيجي وتخطيط المبيعات الاستراتيجي في الفصل الثالث.

- يحدد ويحلل الفرص البديلة، وجوانب القوة والضعف، المشاكل والتهديدات، ويحدد أولويات معالجتها والغلب عليها.

- عملية إدارية للتطوير ومساعدة المنظمة على خلق الموارد الجيدة ما بين الأهداف والموارد لتحقيق الأهداف.

- اختيار البديل الأفضل من بين البديل المتاحة والتي تسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية. كما أن تخطيط المبيعات هو جزء مهم من التخطيط الاستراتيجي للتسويق والإدارة العليا للمنظمة، لذلك فإنه يسير بنفس الاتجاه المحدد له في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

إن أهمية تخطيط المبيعات يمكن توضيحها في النقاط التالية:

1. يزود وحدات العمل بالخطوات الواضحة التي يجب أن تتبع في المستقبل.
2. يسمح للعاملين في إدارة المبيعات بالتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة.

يوصف تخطيط المبيعات بشكل نهائي من خلال الخطة، وإن هذه الخطة يجب أن تكون واقعية وموضوعية وقابلة للتطبيق، وبنفس الوقت يجب أن تكون مكتوبة لتصبح متوفرة لكل الذين من المحتمل أن يستخدموها داخل وخارج العمل، وكذلك يجب أن تصب هذه الخطة باتجاه تحقيق الأهداف وخاصة عندما ترسم استناداً إلى تقديرات كمية المبيعات المتوقعة.

هناك عدة عناصر يجب أخذها بعين الاعتبار عند تخطيط المبيعات وهي:

1-1-8 الشروط أو المتطلبات:

تعتبر خطة المبيعات للسنة الماضية وكفاءة الأداء في تنفيذها وكفاءة القيادة من شروط بناء الخطة القادمة، لذلك يجب على القائمين على تخطيط المبيعات القيام بما يلي:

1. مراجعة خطة مبيعات السنة الماضية والتي تعتبر من أسس بناء الخطة القادمة للمبيعات. لذلك على إدارة المبيعات والمسؤولين عن التخطيط مراجعة الفرضيات التي وضعوها والنتائج التي حصلوا عليها. أما بالنسبة لإدارة المبيعات التي تضع خطة لأول مرة ولا يوجد لديها خطط سابقة، فإن عليها أن تجمع البيانات اللازمة وتحلها، تحدد حصتها السوقية المستهدفة، الموارد المالية

والبشرية، والأرباح وغيرها من الأمور الضرورية لبناء الخطة، ومن ثم تقوم برسم خطة المبيعات المطلوبة.

2. ضرورة الإجابة على الأسئلة التالية والتي تمثل محاور أساسية في بناء ورسم خطة المبيعات:

- ماذا يفعل المخطط؟

- ما هي التغييرات التي يجب أن تجري على الخطة السابقة ولماذا؟

- ما هي الأعمال التي قاموا بها في هذه السنة؟ وما هي الأعمال التي تم تغييرها ولماذا؟

- هل ما حدث في هذه السنة سوف يحصل في السنة القادمة؟

3. يجب أن يبدع العاملون عند تبني الخطة لتنفيذها.

4. أداء إدارة المبيعات ومدى تحقيقها للمبيعات المخطط لها في الفترة السابقة يمثل مؤشر مهم للمخطط لأنها تمكّنه من تحديد السلبيات والإيجابيات في العمل، الأمر الذي يجعله يعمل على استبعاد ما هو سلبي وتعزيز ما هو إيجابي. إن عدم اعتماد مدراء المبيعات على المعلومات سوف يجعل منهم غير قادرين على توقع ما سوف يكون عليه المستقبل، لذلك تعتبر المعلومات التاريخية مهمة في صياغة خطط المبيعات.

5. ملاحظة اختبار فرضيات الخطة السابقة وتحديد المتغيرات التي أثرت على الأداء بشكل واضح.

6. تثبيت جميع الملاحظات والمعالجات والأفكار لإنشاء الخطة الجديدة .

2-1-8 أهداف المنظمة وخطتها تعتبر سبيل لتطوير خطة المبيعات:

1. إن للمنظمة أهداف تسعى لتحقيقها ومن هذه الأهداف تحقيق أرباح أكثر، زيادة في حجم المبيعات، اختراق السوق، تقديم منتجات جديدة، وغيرها من الأهداف التي تؤثر على خطة المبيعات.

2. تغيير الأهداف: قد تضع المنظمة أهدافاً ولكنها تفكّر بتغييرها في المستقبل لأنها تتوقع أن يحدث تغيير ما في عناصر البيئة الخارجية، لذلك تعمل إدارة المبيعات على فهم وتحديد المسبيبات التي تخشى منها الإدارة والتي قد تدفع هذه الإدارة للتغيير وتعمل على تهيئة خطة بديلة تناسب هذه التغييرات في حالة حدوثها .

3-1-8 الضروريات:

هناك العديد من الجهات التي تشتراك معها إدارة المبيعات من يعتبرون شركاء حقيقيون لها و يؤثرون بشكل مباشر على رسم الخطة البيعية مثل: الخطة التسويقية، الخطة المالية، الموارد البشرية، الخطة الإنتاجية، وتطوير المنتج. إن النقاط التالية تمثل ضروريات بناء خطة المبيعات:

1. هناك علاقة مباشرة بين الخطة التسويقية والخطة البيعية لأن هدف الإدارة هو الوصول إلى الزبائن، استغلال الفرص السوقية الملائمة للمنظمة، تحقيق المبيعات المخطط لها، وبناء علاقة جيدة مع الزبائن وتحقيق رضاهم.
2. هناك دور أساسي وفعال لاحتياجات ورغبات الزبائن ونوعية الاتصال بهم، وكذلك طبيعة الخدمات التي يرغبون الحصول عليها من خلال خطة المبيعات عن طريق تهيئة جميع المستلزمات والقيام بجميع الإجراءات والأعمال عند رسم الخطة لتحقيق هذا الاتصال.
3. تحديد العلاقات وطرق التنسيق لأن لها أثر فعال في رسم خطة المبيعات وتحديد الأدوار. فإذا كانت هذه العلاقات قوية ما بين العاملين وإن كل منهم يعرف دوره ويعمل على تحقيقه ويدعم الأطراف الأخرى، فإن هذا سيقود إلى الإنجاز الكفوء في عملية تنفيذ ما خطط له.

4-1-8 العناصر التي تعتمد عليها إدارة المبيعات في هيكلة الخطة:

- هناك عدة عناصر تعتمد عليها هيكلية الخطة وهي:
1. عناصر بناء الخطة وتمثل بـ: المنتج، الزبائن، مزيج الخدمات، الموزعون، البيع المفرد، البيع على الشبكة، القطاعات السوقية، عدد القطاعات السوقية المستهدفة، المناطق الجغرافية، التكاليف، الأرباح، وغيرها. حيث تلعب دور مهم في رسم الخطة البيعية.
 2. قدرات وخبرات رجال البيع وتقدير مستوى إنجازهم وما سوف يكلفون به في المستقبل، وما يستطيعون وما لا يستطيعون عمله.

5-1-8 اختبارات العمل:

إن اختبار العمل بالخطة البيعية يكون من خلال تقييم القدرة الشخصية لرجال البيع على إغلاق عملية البيع من حيث:

1. اختبار قدرة كل عنصر في الهيكل التنظيمي لإدارة المبيعات، تخصصهم، قدراتهم، وما هو عدد العاملين المطلوب لتنفيذ الخطة، وما هي قدرة كل فرد على تنفيذ ما يكلف به.

2. اختبار الخطة من خلال:

- تحديد حجم المبيعات المتوقع، حصة كل نقطة بيعية من هذه المبيعات، عدد الصفقات، تحديد الجهد التسويقي التي تساعد على تنفيذ خطة المبيعات ومدى إمكانية التنفيذ.
- قدرة المنظمة على اختبار الخطة وتقديرها في آخر لحظة قبل إقرارها بشكل نهائي.

2-8 العلاقة بين خطة التسويق وخطبة المبيعات (marketing plan and sales plan):

تلعب وظيفة المبيعات دوراً مهماً في الخطة التسويقية، ويمكن النظر في طبيعة هذا الدور، وبصفة خاصة المساهمة التي تقدمها وظيفة المبيعات في إعداد خطة التسويق، وكيف تتأثر وظيفة المبيعات نفسها بخطة التسويق.

1-2-8 مكان البيع في خطة التسويق:

لتكون عملية البيع فعالة، يجب أن تتم أنشطة المبيعات في سياق خطة تسويقية استراتيجية شاملة. عندها فقط يمكن التأكيد من أن جهود المبيعات مكتملة، بدلاً من التنافس مع أنشطة التسويق الأخرى. وفقاً لذلك، يتم منح استراتيجيات المبيعات والإدارة منظوراً أكثر شمولية وتميل إلى تغطية المؤسسة بأكملها. وبالتالي، فإن الإجماع العام الحالي هو أن استراتيجيات وتقنيات المبيعات قد يتم الوصول إليها وتنفيذها وتقديرها من خلال إطار من أهداف الشركة وعمليات التخطيط الاستراتيجي.

قبل مناقشة استراتيجيات وتقنيات المبيعات، يجب أن يتم تحديد العلاقة وفهمها بين كل من استراتيجية المنظمة واستراتيجية التسويق واستراتيجية المبيعات، لأن هذه الاستراتيجيات الثلاث هي عبارة عن خطط تسعى لتحقيق نفس الأهداف العامة والتي من خلالها تحقق الإدارات الثلاث أهدافها. إن خطة التسويق تشتق من خطة المنظمة العامة وتجسدتها، في حين أن خطة المبيعات بدورها تشتق من خطة التسويق وتجسدتها.

الشكل التالي يوضح ذلك:

مستوى (1):
الاستراتيجية العامة للمنظمة - الخطة العامة

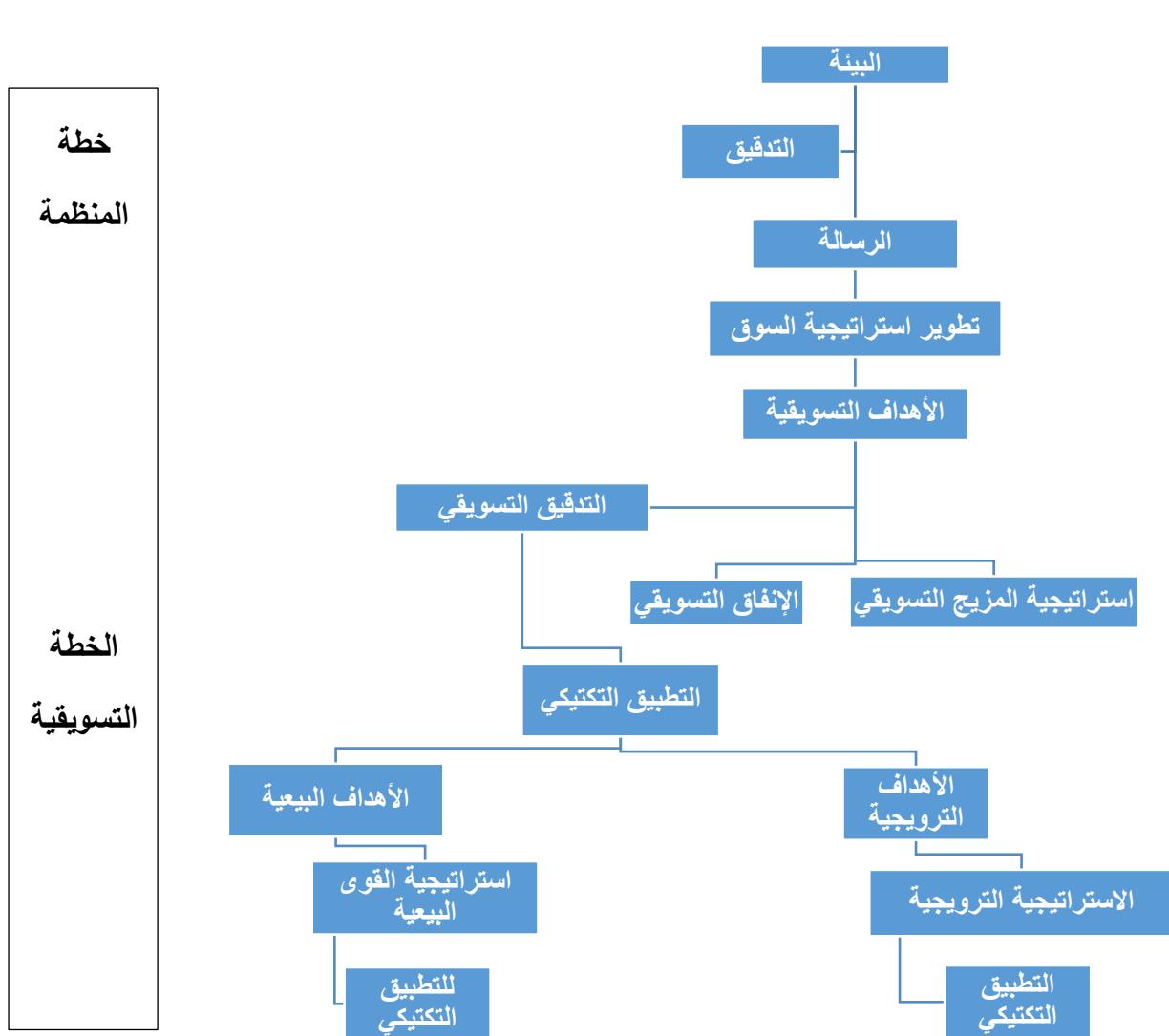
مستوى (2):
استراتيجية التسويق - خطة التسويق

مستوى (3):
استراتيجيات المبيعات - خطة المبيعات

الشكل رقم (1-8): العلاقة بين استراتيجية المنظمة - التسويق - المبيعات

المصدر: يوسف، رينه و الصميدعي، محمود (2010)، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ويمكن توضيح العلاقة بشكل مفصل بين المستويات الثلاثة للاستراتيجية أو الخطط كما يلي:



الشكل رقم (2-8): العلاقة بين خطة المنظمة، خطة التسويق، خطة المبيعات

المصدر: Walkin, 2003, p. 141.

من الملاحظ من الشكل السابق بأن الخطط الثلاث تسير باتجاه واحد، وإن أي خطة تكمل الأخرى وصولاً للأهداف المحددة المراد تحقيقها.

إن القاعدة الأساسية لعمل المنظمات في الوقت الحاضر هي التوجه نحو المستهلك وتحقيق الاتصال بالزبائن، وإن هذا الاتصال يتحقق من خلال القوى البيعية لأنها تمثل حلقة الوصل بين المنظمة والمستهلكين. إن مدير المبيعات يحدد الأهداف الإستراتيجية لإدارة المبيعات، ويقوم بتنظيم إدارة المبيعات وتحديد البرامج البيعية وتحديد الجهود البيعية المناسبة لتنفيذ ذلك.

8-2-2 تأثير خطة التسويق على أنشطة المبيعات - الاستراتيجيات والتكتيكات:

تكون عملية التخطيط فعالة بقدر تأثيرها على العمل. حيث يؤثر نظام التخطيط التسويقي الفعال على الأنشطة الاستراتيجية والتكتيكية في جميع أنحاء الشركة. وهناك نموذجان للتخطيط التسويقي:

- نموذج التخطيط الداخلي (التسويق التقليدي - الكلاسيكي).
- نموذج التخطيط الخارجي (التسويق الحديث - شائع لدى العديد من المنظمات).

يبدأ نموذج التخطيط الخارجي (نموذج التخطيط الموجه للعملاء) بحساب التكلفة لكل عملية بيع للعملاء الحاليين، ثم للعملاء المحتملين في قاعدة البيانات، وأخيراً للعملاء الجدد. وتحدد حسابات تكلفة البيع الهدف البيعي في كل حالة. ثم يتبع هذه العملية إستراتيجية لكل قطاع سوقي منفصل. فعلى سبيل المثال: قد لا يتم تقديم المنتج لكل شريحة بنفس السعر. وبالمثل ستكون أنواع الاتصالات مختلفة لكل قطاع. وهنا يتم اختيار استراتيجية اختيار القطاع السوقي ومحتوى الاتصالات من الناحية المثالية مقارنة بالبدائل المعقولة. وبعد ذلك، يتم طرح أكثر البدائل نجاحاً في الاختبار على الجماهير الموجودين في كل قطاع.

على الرغم من أن نموذج التخطيط الداخلي (نموذج التدفقات الداخلية) مدفوع مالياً ويمكن اعتباره متماشياً بشكل وثيق مع أهداف المنظمة وقدراتها ومواردها، إلا أنه أقل أماناً بكثير من نموذج التخطيط الموجه للعملاء. ربما هذا التأثير هو الأكثر وضوحاً من خلال القرارات المتعلقة ببرنامج التسويق أو المزيج التسويقي. حيث تتأثر استراتيجيات المبيعات بشكل مباشر أكثر بقرارات التخطيط المتعلقة بالعنصر الترويجي للمزيج التسويقي.

من استراتيجيات المبيعات إلى التكتيكات:

هناك عدد من العوامل التي تؤثر على إعداد استراتيجيات المبيعات. وهذا التأثير هو الأكثر مباشرة في تحديد التركيز النسبي الذي يجب أن يعطى لأنشطة المبيعات في الشركة بشكل عام والاستراتيجية الترويجية. وتتأثر استراتيجيات المبيعات أيضاً بأهداف التسويق والمبيعات المحددة في خطة التسويق. وللوضريح ذلك، فإن الهدف التسويقي لزيادة الحصة في السوق قد يعني أن مدير المبيعات يجب أن يضمن زيادة المبيعات في العام المقبل بنسبة 10%. علاوة على ذلك، يجب أن تحدد وثيقة التخطيط المسار أو الاستراتيجية التي سيتم من خلالها تحقيق هذا الهدف (على سبيل المثال: يجب الأخذ

بالاعتبار استهداف جهد المبيعات الإضافي عند فتح حسابات جديدة). لذلك فإن أهداف واستراتيجيات المبيعات تتبع مباشرة من عملية التخطيط، بعد التشاور والاتفاق مع الموظفين المعينين.

ومع ذلك، فإن مجالات تسويق العلاقات مع الزبائن وإدارة علاقات الزبائن (العملاء) قد تزايدت وتمت موااعمتها بشكل متزايد مع المبيعات. وبعد الموافقة على هذه المبادئ التوجيهية الاستراتيجية، يجب دمج مجموعة من الأنشطة أكثر تفصيلاً في عملية التخطيط. حيث يجب أن يحدد مدير المبيعات الإجراءات المطلوبة لتحقيق أهداف المبيعات، أي التكتيكات.

تشمل التكتيكات الأنشطة اليومية لوظيفة المبيعات في تحقيق أهداف التسويق والمبيعات. تشمل التكتيكات أيضاً الإجراءات التي يجب اتخاذها استجابة لأحداث قصيرة الأجل غير متوقعة في السوق، على سبيل المثال، جهد ترويجي خاص من جانب منافس.

يوضح الشكل التالي العلاقة بين الأهداف والاستراتيجيات والتكتيكات:



الشكل رقم (3-8): العلاقة بين الأهداف والاستراتيجيات والتكتيكات

المصدر: Jobber D. and Lancaster G. (2015), *Selling and Sales Management, 10th edition, Pearson Education, England*.

تمثل القرارات التكتيكية "ضبطاً دقيقاً" لأنشطة المبيعات وتشمل العديد من مجالات القرارات التي يتم تناولها بتفاصيل أكبر في أماكن أخرى؛ على سبيل المثال، يمكن اعتبار نشر موظفي المبيعات - تصميم وخطيط المناطق البيعية جانباً تكتيكياً للمبيعات. وبالمثل، يجب أن يشكل تصميم أنظمة الحوافر جزء من

خطة تكتيكية مصممة لتحقيق أهداف المبيعات في إطار استراتيجيات المبيعات.

القرار التكتيكي الرئيسي الذي يجب على مدير المبيعات اتخاذها هو الدرجة التي يتم بها ترك مندوبي المبيعات لمبادرتهم الخاصة عند القيام بمسؤولياتهم. على سبيل المثال، في نظام مركزي يخضع لرقابة مشددة، قد لا يتم إعطاء مندوبي المبيعات صلاحية بالتحرك أو قد يتم إعطاءهم نطاق محدود للغاية للحركة ضمنه وللابتعاد عن التعليمات المحددة مركزياً فيما يتعلق بقرارات مثل التسuir وعمليات وتقنيات البيع وجدولة الاتصال. أما في النظام الحر اللامركزي أو الخاضع لرقابة المريحة، يتم منح مندوبي المبيعات حرية كبيرة في التفاوض على الأسعار، وتكييف توجيه البيع مع العملاء المختلفين وتحديد جدول مكالماتهم الخاصة.

لا ينبغي التقليل من أهمية التكتيكات؛ حتى أفضل الاستراتيجيات تفشل بسبب عدم وجود تكتيكات مناسبة. ولهذا السبب، تم وضع إطار لاستراتيجيات وتكتيكات المبيعات والتي يجب تطويرها وتشغيلها في إطار تخطيط التسويق. حيث تقدم وظيفة المبيعات مساهمة قيمة في وضع خطط التسويق، وتتوفر، كاليانات الرئيسية، معلومات عن العملاء والأسواق والمنافسين وتوقعات المبيعات والميزانيات. في المقابل، تتأثر أنشطة البيع بشكل مباشر بالقرارات المتخذة في مرحلة تخطيط التسويق.

خلاصة:

تم في هذا الفصل دراسة عناصر التخطيط الأساسية للمبيعات من خلال مناقشة الشروط والمتطلبات، أهداف المنظمة، الضروريات، هيكلة الخطة، واختبارات العمل. ولقد ظهر أن بناء خطة التسويق هو أساسي في بناء وتدعم خطة المبيعات، وأن وظيفة المبيعات تلعب دوراً رئيسياً في خطة التسويق. كما تعتبر الاستراتيجيات والتكتيكات متكاملة ومكملة لبعضها البعض ضمن إطار التخطيط التسويقي وتخطيط المبيعات.

المراجع المستخدمة في الفصل:

1. عبيدات، محمد، الضمور، هاني، وحداد، شفيق (2013)، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
2. الصميدعي، محمود، (2007)، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
3. يوسف، ردينة و الصميدعي، محمود (2010)، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. Burton E., James & Bragg Steven M, (2007), *Sales and Operations for your small Business*, John Wiley & Sons, Inc. New York.
5. Carter M., Namar, (2007), "Strategic planning In nonprofit or for profit organization, Free Management LiborY.
6. Charles M. F, (2001), *Sales Management*, 6'h Harcourt College Publishers, New York.
7. Darman, R.Y. and Martin, X.C. (2011) A new conceptual framework of sales force control systems, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31(3):297–310.
8. Gregory Janet, (2009), Five Crucial Considerations for sales Planning, Kick Start Alliance , www.kickstartall.com
9. Jobber D. and Lancaster G. (2015), *Selling and Sales Management*, 10th edition, Pearson Education, England.
10. Reichheld, F. and Scheftter, P. (2000) E-Loyalty, *Harvard Business Review*, July/August:105–13.
11. Thompson, W. Jr & McNeal, J.U, (2009), Sales Planning and Control using Absorbing Markov Chains, *Journal of Marketing Research*, Vol. IV, 62–6 Pdf, 2009.
12. Watkins Chaley, (2003), *Marketing Sales and Customer Services Understanding the theory and practice of selling through service institute of financial service*, UK.
13. Watkins Chaley, (2003), *Marketing Sales and Customer Services Understanding the theory and practice of selling through service institute of financial service*, UK.

أسئلة عامة:

1) أسئلة صح / خطأ True/Fales

السؤال	خطأ	صح
يسهم تخطيط المبيعات في التبؤ بالمستقبل لمواجهة احتمالات التغيير في ظروف عمل إدارة المبيعات.	1	✓
تعتبر المعلومات التاريخية غير مهمة في صياغة خطط المبيعات والتتبؤ.	2	✓
هناك علاقة غير مباشرة بين الخطة التسويقية والخطة البيعية.	3	✓
نموذج التخطيط الخارجي (نموذج التخطيط الموجه للعملاء) يقوم بحساب التكلفة لكل عملية بيع للعملاء الحاليين، مع إهمال العملاء المحتملين والعملاء الجدد.	4	✓
يعتبر نموذج التخطيط الداخلي أقل أماناً بكثير من نموذج التخطيط الموجه للعملاء.	5	✓
تشمل التكتيكات الأنشطة اليومية لوظيفة المبيعات لتحقيق أهداف التسويق والمبيعات.	6	✓
القرار التكتيكي الرئيسي الذي يجب على مديرى المبيعات اتخاذه هو الدرجة التي يتم بها ترك مندوبي المبيعات لمبادرتهم الخاصة عند القيام بمسؤولياتهم.	7	✓
لا تتأثر أنشطة البيع بشكل مباشر بالقرارات المتخذة في مرحلة تخطيط التسويق.	8	✓

2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

- 1- هناك عدة عناصر يجب أخذها بعين الاعتبار عند تخطيط المبيعات منها:
- أ) الشروط والمتطلبات
ج) أهداف المنظمة
- (ب) الضروريات
د) كل ما سبق
- 2- من ضروريات بناء الخطة ضمن عناصر تخطيط المبيعات:
- أ) تحديد العلاقات وطرق التنسيق
ج) (أ+ب) صحيحة
- ب) التواصل مع الزبائن
د) لا شيء مما سبق
- 3- تتم اختبارات العمل ضمن عناصر تخطيط المبيعات من خلال:
- أ) اختبار تنظيم العمل
ج) اختبار قدرة عناصر إدارة المبيعات
- ب) اختبار الخطة
د) (ب+ج) صحيحة

4- نموذج التخطيط الداخلي هو:

أ) نموذج التسويق الحديث

ج) نموذج التخطيط الموجه للعملاء

د) لا شيء مما سبق

ب) نموذج التدفقات الداخلية

5- نموذج التخطيط الخارجي هو:

أ) نموذج التخطيط الموجه للعملاء

ج) (أ+ب) صحيحة

ب) نموذج التسويق الكلاسيكي

د) نموذج التدفقات الداخلية

(3) أسئلة ١ قضايا لمناقشة

السؤال (1) عناصر تخطيط المبيعات.

عدد عناصر تخطيط المبيعات واشرح واحدة منها باختصار.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 1}

السؤال (2) مكان البيع في خطة التسويق.

تحدث عن العلاقة بين خطة المنظمة وخطط التسويق وخطة المبيعات موضحاً ذلك بالرسم.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 1}

السؤال (3) استراتيجيات المبيعات والتكتيكات.

تحدث عن استراتيجيات وتقنيات البيع والفرق بينهما.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 2}

الفصل التاسع: تحديد الحصص والمناطق البيعية

مقدمة:

من المسائل المهمة والأساسية لإنجاح عملية المبيعات بشكل كفؤ وجيد قادر على تحقيق الأهداف البيعية للمنظمة وإدارة مبيعاتها، هو تحديد الحصص البيعية لكل مندوب بيع والتي تعتبر أهداف بيعية يجب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة ومقاييس لأداء وكفاءة مندobi البيع، حيث تساعد هذه العملية على توزيع مندobi البيع على المناطق البيعية. ومن الأهمية بمكان هنا الإشارة إلى ضرورة تصميم واختيار النقاط البيعية في ظل المنافسة الشديدة التي تتسنم بها الأسواق الحالية، حيث هناك العديد من المنظمات أو الشركات التي تتنافس من أجل الحصول على أعلى مبيعات وحصة سوقية كبيرة على حساب المنظمات الأخرى، الأمر الذي يستدعي الاهتمام البالغ في تصميم وإنشاء شبكة من النقاط البيعية قادرة على تعطية الأسواق المختلفة التي تتعامل فيها المنظمة.

1-9 أهداف تحديد الحصص البيعية (The Objectives of Determining the Sales Quotas):

1-1-9 مفهوم الحصص البيعية:

تعبر الحصة البيعية عن الأداء المتوقع للمهام الكلية المسندة إلى كل مندوب بيع أو أي مستوى تسويقي آخر (مكتب، إقليم جغرافي، فرع، نوع معين من العملاء أو الموزعين).

ولذلك يمكن تعريف الحصة البيعية بأنها: عبارة عن رقم مبيعات مخطط في شكل وحدات طبيعية أو نقدية يتم إسناده إلى مندوب البيع في كل منطقة بيعية محددة له لتحقيقه خلال فترة زمنية محددة. مثلاً: الحصة البيعية للشهر المقبل لمنطقة بيعية 1000 وحدة أو 100 ألف ليرة، أي سعر الوحدة 100 ليرة.

تعتبر الحصص البيعية بمثابة أهداف بيعية يجب تحقيقها خلال مدة زمنية محددة مسبقاً، وهي أيضاً بمثابة معيار لقياس أداء مندوب البيع ومدى كفاءتهم البيعية. حيث يحدد لكل مندوب بيع حصة بيعية معينة، وتمثل أيضاً أداة يمكن عن طريقها توجيه ورقابة العمليات البيعية في المشروع.

تساعد عملية تحديد الحصص البيعية في توزيع مندوب البيع على المناطق البيعية بشكل أكثر فاعلية،

حيث يتم توزيعهم بناءً على أرقام ومعطيات ملموسة الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات، كما تساعد الحصص البيعية على تحقيق التوازن بين المناطق البيعية المختلفة.

2-1-9 أهداف تحديد الحصص البيعية:

يوجد مجموعة من الأهداف يتم تحقيقها عند تحديد الحصص البيعية وهي:

1. تقييم فاعلية أداء مندوب البيع:

إن تحديد الحصص البيعية لكل مندوب يساعد الإداره في عملية تقييم فاعلية أدائه وذلك من خلال مقارنة الحصص التي أوكلت إليه مع ما قام به فعلياً وقياس الانحرافات بين المخطط والفعلي ومحاولة علاجها بعد معرفة الأسباب، وتقييد عملية المقارنة في تحديد ومعرفة ما يلي:

- مدى تحقيق مندوب البيع للأهداف المطلوبة.
- نقاط القوة والضعف في أداء مندوب البيع.
- أسباب التفاوت في الأداء الخاص بمندوب البيع.

كما تساعد معرفة هذه النقاط السابقة الإداره على اتخاذ القرارات اللازمة بشأن الإشراف والتخطيط والتدريب وتوزيع الحصص البيعية.

2. الرقابة على تكاليف البيع:

تساهم عملية تحديد الحصص البيعية في الحد من التكاليف البيعية، حيث يتم ربط مصاريف حرص المبيعات المخططة مع تكاليف تحقيق هذه المبيعات على أن تبقى هذه التكاليف في حدود نسبة معينة من المبيعات باستمرار.

3. تحفيز مندوب البيع على تحقيق الأهداف البيعية:

يجب أن تسند الإداره إلى كل مندوب بيع الحصص التي تراها مناسبة وذلك بالاعتماد على كفاءته وقدرته البيعية من أجل تشجيعه وإقناعه بأنه يمكنه عمل ما أنسن إليه، ومحاولة استحداث مبالغ أو أجور إضافية له مقابل الأعمال الإضافية التي يقوم بها، وهذا ما يدفعه للعمل بجد أكثر للحصول على إبراد أكبر وبالتالي زيادة حجم المبيعات.

2-9 أنواع الحصص البيعية :*(Types of Sales Quotas)*

لدى الحصص البيعية أنواع متعددة مثل:

1. حرص حجم المبيعات
2. حرص الميزانية البيعية
3. حرص النشاط
4. الحرص المركبة

وسنتم شرح كل نوع وفق الآتي:

1-2-9 حرص حجم المبيعات:

يعبر هذا النوع من الحصص عن المبيعات الكلية التي يمكن تحقيقها خلال فترات زمنية معينة لمنطقة بيعية معينة. ويعتبر هذا النوع من الحصص الأكثر شيوعاً واستخداماً من الناحية العملية كونه يؤكد على أهمية تعظيم حجم المبيعات المطلوب تحقيقه مقارنة بالأهداف الأخرى التي تسعى إدارة المبيعات للوصول إليها.

وتتقسم الحصص الخاصة بحجم المبيعات إلى قسمين أساسيين حيث يعبر عنهم برص حجم المبيعات ورص كمية المبيعات، ويقصد برص حجم المبيعات: حرص كمية المبيعات المتوقعة مضروبة بالسعر المتوقع لكل سلعة من السلع.

ويتم استخدام الحرص أو تحديدها على أساس القيمة عند تعامل المشروع مع خطوط عريضة من المنتجات ذات الأسعار المستقرة نسبياً في الأسواق، حيث يكون تأثير الأسعار قليلاً نسبياً على تضخيم حجم المبيعات أو قيمة المبيعات الكلية.

أما بالنسبة لتحديد الحصص البيعية على أساس الكمية فيتم في حالتين هما:

أ- عندما تكون الأسعار غير مستقرة ومتذبذبة بدرجة ملحوظة خلال الفترة الزمنية المحددة لبيع السلع.
ب- عند تعامل المشروع مع عدد محدود من المنتجات ذات الأسعار العالية أو المرتفعة نسبياً، حيث يفضل في هذه الحالة أن تحدد الحصة البيعية بالكمية وبجانبها السعر والناتج. مثال:

حجم المبيعات المتوقع 50 وحدة، سعر الوحدة الواحدة 2000، إجمالي المبيعات 100000 ليرة.

2-2-9 حصة الميزانية البيعية:

تهدف المشاريع من اتباع هذا النوع من الحصص إلى ضبط عملية الرقابة على تكاليف البيع والأرباح الناتجة عن الأعمال البيعية، والهدف الأساسي من اتباع هذا النوع هو تعظيم الأرباح وليس المبيعات. وينقسم هذا النوع من الحصص إلى قسمين:

أ. حصة المصروفات البيعية:

يهدف هذا النوع من الحصص إلى ضبط نسبة مصاريف البيع إلى إجمالي المبيعات والمحافظة على هذه النسبة ضمن الحدود المسموح بها أو التي يراها المشروع مناسبة. وتختلف ظروف المناطق البيعية عن بعضها مما يؤدي إلى صعوبة تقدير نسبة المصروفات البيعية تبعاً لاختلاف ظروف مندوب البيع والسلعة والعملاء واختلاف ظروف المناطق البيعية. ولذلك فإن تحقيق مبيعات متساوية في عدة مناطق بيعية مختلفة لا يعني أن المصروفات البيعية في هذه المناطق متساوية وكذلك الحال بالنسبة لمهارة مندوب البيع.

ويساعد هذا النوع على تحديد حجم المصروفات اللازم لتحقيق رقم مبيعات مخطط، وإعلام مندوب البيع بالحرص على مراعاة التكاليف وتخفيضها.

ب. حصة الربح:

يقوم هذا النوع من الحصص بالتركيز على الأرباح المنوي تحقيقها من جراء عملية البيع التي يقوم بها مندوب البيع. ويستخدم هذا النوع المشاريع التي تتعامل مع سلع ذات ربح مرتفع وأخرى ذات ربح منخفض، حيث يعمل مندوب البيع في مثل هذه الحالات على التركيز على السلع ذات هامش الربح المنخفض على حساب السلع ذات هامش الربح المرتفع والتي تتطلب جهوداً بيعية كبيرة جداً. وحتى تتمكن الإدارة من تحقيق عملية التوازن بين هذين النوعين تقوم بإتباع تحديد الحصص على شكل أرباح إجمالية وأحياناً صافية.

3-2-9 حرص النشاط:

تقوم المنظمات باستخدام هذا النوع من الحرص في حالة رغبتها في إحكام الرقابة على النشاطات والأعمال التي يقوم بها مندوب البيع وكيفية توزيعهم لأوقاتهم وجهودهم على الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها لأداء عملهم على أكمل وجه. ويتم اتباع هذا النوع في الحالات التي يقوم بها مندوب البيع بأنشطة خدمية.

4-2-9 الحرص المركبة:

قد تضطر إدارة المشروع أحياناً إلى اتباع أكثر من نوع واحد من الحرص. وتتبع أهمية هذا النوع في استخدام مقاييس متعددة لتقدير الأوجه المختلفة لمندوب البيع.

3-9 تصميم النقاط البيعية (Design of Point of Sales):

3-1-9 إجراءات إنشاء وتصميم النقاط البيعية:

إن منظمات الأعمال لا يمكن أن تعمل بمفردها في إنتاج قيمة الزيون واستثمارها، والاحتفاظ الطويل بالزيائن من خلال بناء علاقات عمل مريحة. إن النقاط البيعية ضمن سلسلة التوزيع وسلسلة عرض أكبر تساهم بشكل كفؤ وفعال، من خلال الاتصال بالزيون، في تفهم حاجاتهم وما يطلبونه من منتجات ومستوى الخدمات الداعمة. إن نجاح المنظمة على الرغم من جودة أدائها يعتمد أيضاً على جودة سلسلة نقاط بيعها بالمقارنة مع سلسلة نقاط البيع المنافسة داخل الأسواق.

إن إنشاء وتصميم النقاط البيعية هو عبارة عن سلسلة من الإجراءات المترابطة التي لا بد من أن تتبعها إدارة المبيعات في المنظمة بحيث تستجيب لمتطلبات وظروف العمل السائدة سواء الداخلية منها أو الخارجية، أو سواء كانت نقاط بيع جديدة، أو تعديل وتطوير نقاط بيع قائمة بالشكل قادر على تحقيق التزاماتها مع الزيائن، والصمود أمام المنافسة، وبناء علاقات زيون طويلة المدى وذات عائد مرتفع للمنظمة.

تتضمن سلسلة هذه الإجراءات ما يلي:

١-١-٣-٩ أهداف تصميم النقاط البيعية:

إن الأهداف وراء إقامة سلسلة العرض (نقاط البيع) لا يمكن بأي حال أن يكون خارج أهداف إدارة المبيعات التي تسعى للوصول إليها وتحقيقها وهي:

- كمية الطلب المتوقع في كل نقطة بيعية.
- طبيعة المنتجات المراد بيعها وأنواعها.
- خصائص المناطق الجغرافية التي ترغب العمل فيها المنظمة وانتشارها الجغرافي.
- استراتيجية تغطية الأسواق المراد اعتمادها والتي لا بد أن تتناسب مع طبيعة المنتجات المتعامل بها وأنواعها.
- العائد المتوقع لكل نقطة بيعية.
- التكاليف والنفقات المتوقعة.
- نوعية الطلب وكمية المبيعات المستهدفة وفقاً لتوقعات المبيعات.
- نوعية سلسلة نقاط البيع للمنظمات المنافسة.
- الرغبة في الاحتفاظ الطويل الأمد بالزبائن.
- بناء علاقات زبون مريحة.
- استثمار قيمة الزبون وإنتاج هذه القيمة.
- الرغبة في خلق سلسلة من نقاط البيع تتميز بمواصفات عالية الجودة تتقدّم على سلسلة نقاط البيع المنافسين.
- تصميم نقاط بيع وفق حاجات ورغبات المستهلكين وقدراتهم الشرائية وخصائصهم الديموغرافية والسلوكية.

٢-١-٣-٩ المبادئ العامة لتصميم النقاط البيعية:

إن البناء الجيد والصحيح لنقاط البيع يتطلب القيام بجمع كافة المعلومات اللازمة والدقيقة عن كافة العوامل ذات التأثير على التصميم الجيد لسلسلة نقاط البيع بالطريقة التي تؤدي إلى الكفاءة بالأداء العالي المستوى. إن هذه المعلومات تمثل المبادئ العامة التي تسبق إجراءات عملية تصميم سلسلة نقاط البيع. يمكن إيجاز أهم المبادئ بما يلي:

➢ تحديد أهداف نقاط البيع الاستراتيجية وذلك اطلاقاً من أهداف إدارة المبيعات والتسويق للمنظمة.

➢ تحديد الإطار العام للخطط البيعية الاستراتيجية ومراحل تفيذها بما يتفق وينسجم مع هذه الأهداف الاستراتيجية.

➢ وضع الإطار التنظيمي (تنظيم نقاط البيع) من خلال تحديد ما يلي:

- تصميم وتركيب سلسلة نقاط البيع.
- المستلزمات المادية والبشرية لسلسلة نقاط البيع.
- نوع طبيعة العلاقات التفاعلية بين العاملين في النقاط مع إدارة المبيعات والزيائن.

3-3-9 إجراءات تصميم نقاط البيع:

إن الإجراءات التي تعتمد إداره المبيعات لإنشاء وتصميم سلسلة نقاط البيع تعتمد على العديد من المعلومات الواجب توفرها من خلال قاعدة للمعلومات يمكن الاستناد إليها في المفاضلة والاختيار لما هو أفضل وأنسب من نقاط البيع المراد اعتمادها، وعليه فإن هناك عدة أمور ووسائل يجب دراستها وتحصيدها بعناية حتى يمكن إعداد التصميم الجيد والفعال لهذه النقاط، وهذه المعلومات هي:

1. جمع وتحليل البيانات والمعلومات اللازمة عن الخصائص الديمغرافية والسيكولوجية للمستهلكين وكذلك الكثافة السكانية وفقاً للتوزيع الجغرافي للسكان من أجل وضع الأسس اللازمة والملائمة للنقاط البيعية المراد تصميماها.
2. تحديد حجم السوق المستهدف وأهم مؤشراته.
3. تحديد الأماكن المناسبة لإنشاء سلسلة نقاط البيع.
4. دراسة الجدوى الاقتصادية لكل نقطة بيع من ناحية أنواع وكميات المنتجات المحتمل بيعها والكلف المرتبطة بإنشاء هذه النقاط والعائد المتوقع.
5. تحديد نوعية المنتجات التي تتعامل بها هذه النقاط البيعية (سرعة التلف. حجمها، زمنها، معمرة، غير معمرة، خاصة) لأن كل نوع من هذه المنتجات يحتاج لمستلزمات خاصة ولنوع خاص من نقاط البيع.
6. تحديد عدد نقاط البيع اللازمة لتحقيق أهداف إدارة المبيعات.
7. تحديد عدد النقاط البيعية الوسيطة التي يفضل الاعتماد عليها وفقاً لاستراتيجية إدارة المبيعات.

-
8. تحديد القنوات التوزيعية التي تتعامل معها المنظمات المنافسة.
 9. تحديد رجال البيع استناداً إلى قدراتهم في بناء علاقات جيدة مريحة مع الزبائن، كذلك قدرتهم في إنتاج واستثمار قيمة الزبائن.
 10. تحديد طبيعة الخيارات البيعية المطروحة أمام إدارة المبيعات (نقاط مباشرة، غير مباشرة).
 11. إجراء عملية التقييم والمواضحة بين البدائل (نقاط البيع) المطروحة لاختيار البدائل الأكثر ملائمة للأهداف البيعية وكذلك لأهداف إدارة التسويق والمنظمة بإطارها العام.

9-3-3 العوامل المؤثرة على تصميم النقاط البيعية:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على تصميم و اختيار النقاط البيعية، ويمكن تقسيم تلك العوامل إلى:

- ❖ العوامل المتعلقة بأهداف إدارة المبيعات وتشمل على:
 - الانتشار الجغرافي لتغطية الأسواق.
 - دخول أسواق جديدة لم يسبق التعامل بها.
 - التوسع في عدد مستويات نقاط البيع.
 - تعديل وتطوير نقاط البيع القائمة أو الحالية لمواجهة التغيرات المحتملة.
 - إعادة هيكلية رجال البيع وتوزيعهم لكل نقاط البيع بما يتاسب مع طبيعة نقاط البيع.
 - مستوى التأهيل والتدريب للقوى البيعية.
 - مستوى الخبرة والمهارة لرجال البيع.
- ❖ العوامل المتعلقة بالمنظمة:
 - سمعة وشهرة المنظمة ومكانتها في الأسواق.
 - الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة.
 - طبيعة وأنواع المنتجات التي تتعامل بها المنظمة.
 - التغطية الجغرافية المستهدفة.
 - الأهداف والاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجية التسويقية فيها.
 - استراتيجية إدارة المبيعات ومدى تكاملاًها وتفاعلها مع الاستراتيجيات الأخرى خاصة

استراتيجية التسويق.

4-9 العوامل المؤثرة على اختيار المناطق البيعية (Factors Affecting the Selection of Sales Areas)

4-9-1 مفهوم المنطقة البيعية:

تعرف المنطقة البيعية بأنها أي منطقة جغرافية يتواجد فيها عدد معين من العملاء الحاليين أو المرتقبين بحيث يكفي لتشغيل مندوب بيع بكامل طاقته. أو أنها تجمع عدد معين من العملاء الحاليين أو المرتقبين الذين يمكن تقديم خدمات اقتصادية لهم بطريقة فعالة بواسطة مندوب بيع.

نلاحظ من التعريفين السابقين أن المنطقة البيعية هي منطقة جغرافية محددة وليس بالضرورة أن تكون مدينة أو قرية، فمن الممكن أن تكون مدينة واحدة مقسمة إلى منطقتين بيعيتين أو أكثر، والذي يحدد حدود المنطقة البيعية هو عدد العملاء الحاليين والمرتقبين الذين يمكن خدمتهم اقتصادياً بطريقة فعالة. ويتم التعامل مع كل منطقة بيعية حسب نتائج دراسة طبيعتها، وشكل الطلب فيها، ونوعه، والتعامل معها في ضوء ظروفها الخاصة بها.

لا يوجد معايير أو أسس ثابتة لتحديد المناطق البيعية، إلا أنه يجب الأخذ بالاعتبار العوامل التالية عند اختيار المناطق البيعية:

1) إمكانيات البيع في السوق:

إن تحديد إمكانيات البيع يستخدم كمعيار لقياس مدى نجاح مندובי البيع في تحقيق الأهداف المطلوبة منهم. وتقوم الإدارة عادة بالمقارنة بين إمكانيات البيع في المناطق المختلفة في السوق للعمل على إيجاد التوازن بينها حتى يتمكن مندobi البيع من تحقيق نتائج متشابهة أو متقاربة في مختلف المناطق.

2) المنافسة:

يتطلب ازدياد حدة المنافسة بين المشروعات تصغير مساحة المنطقة البيعية وزيادة جهود مندوبى البيع وتدعيمهم.. أما إذا كانت المنافسة قليلة فيتطلب ذلك زيادة حجم المنطقة البيعية.

(3) وسائل النقل والمواصلات:

إن توفر المواصلات يسهل على مندوب البيع عمليات الانتقال في المناطق اليعيّة، حيث أنه كلما كانت المواصلات مؤمنة ومتوفّرة بشكل كبير تمكن مندوب البيع من تغطية مناطق أكثر اتساعاً وتوفير الكثير من الوقت أيضاً.

(4) الطلب على السلعة:

إن قلة الطلب على السلعة يتطلّب زيادة جهود مندوب البيع لإقناع العملاء بشرائها وذلك باستخدام عناصر المزيج الترويجي المناسبة. وفي هذه الحالة يتّبع أن تكون المنطقة اليعيّة أصغر حجماً. غالباً ما يحدث ذلك بالنسبة للسلع الجديدة التي تعرّض في الأسواق لأول مرّة.

(5) طرق التوزيع:

حيث يؤثّر ذلك على عدد العملاء الوسطاء ونوعهم الذين يتصل بهم مندوب البيع، فإذا كان المشروع يبيع إلى تجار الجملة أو إلى عدد محدّد من متاجر التجزئة الكبيرة فإن حجم المنطقة اليعيّة سيكون أكبر مما لو كان المشروع يبيع إلى متاجر التجزئة الصغيرة.

(6) كفاءة مندوب البيع:

يتم في العادة تخصيص مناطق بيع صغيرة لمندوب البيع المبتدئين، أما الأكفاء فيتم تخصيص مناطق بيع واسعة لقدرتهم على تغطيتها بسهولة نتيجة خبرتهم.

(7) الخدمات الالزامـة للعملاء:

المقصود بها الخدمات التي تقدّم للعملاء بعد إتمام عملية البيع، حيث تكون هذه الخدمات من العوامل المحفزة التي تدفع العملاء لشراء السلع. مثل الصيانة أو كفالة بعض الأجهزة أو غير ذلك.

(8) عدد ونوع العملاء ومدى تركّزهم في السوق:

يتم تحديد المناطق اليعيّة بناءً على عدد العملاء الذين يمكن الاتصال بهم ومدى تركّزهم في المدن والأقاليم التي تشمل عليها هذه المناطق، ويتم الوصول إلى عدد العملاء الحاليين من خلال السجلات اليعيّة وتقارير مندوب البيع، أما العملاء المرتقبين فيتم الحصول على عددهم من خلال النشرات

الإحصائية والتجارية.

(9) سياسات البيع:

تعتبر سياسات الائتمان وسياسات التسعير من السياسات التي تؤثر بدرجة كبيرة على حجم المبيعات وبالتالي على حجم المناطق البيعية، حيث أن اتباع المشروع لسياسة البيع بالائتمان أو سياسة تخفيض الأسعار يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات.

(10) نفقات البيع:

تضمن نفقات البيع رواتب مندوبى البيع ومكافآتهم ومصاريف الانتقال وغير ذلك. فإذا زادت هذه النفقات عن النسبة المحددة لها فيجب تصغير حجم أو مساحة المنطقة البيعية.

5-9 معايير اختيار المناطق البيعية (Criteria for Selection of Sales Areas)

إن الخطوة الأخيرة في عملية اختيار للمناطق البيعية الأفضل للمنظمة هي وضع معايير معينة لذلك. وهناك معايير محددة لاختيار وتحديد المناطق البيعية وهي كما يلي:

- ✓ اختيار العوامل التي سيتم على أساسها تقسيم السوق الخاص بالمشروع إلى مناطق بيعية. ويتم تحديد هذه العوامل بناء على المبيعات المتوقعة حيث تعتمد على طبيعة السلعة ونوعها وهذه العوامل هي (الدخل، عدد السكان....الخ).
- ✓ تحديد المبيعات المتوقعة في كل منطقة من المناطق الجغرافية التي تم تحديدها كمناطق بيعية.
- ✓ تحديد المناطق البيعية في ضوء حجم المبيعات المتوقعة لكل منطقة جغرافية وعدد مندوبى البيع اللازم لتغطية المنطقة ودرجة كفاءتهم.

ويمكن توضيح ذلك من خلال المثال التالي:

المحافظة	عدد الأسر (بالألف)	النسبة المئوية التقريبية
1. دمشق	1500	%40
2. حلب	400	%12
3. حمص	300	%8
4. السويداء	300	%8
5. حماه	200	%6

%12	400	6. اللاذقية
%6	200	7. درعا
%8	300	8. طرطوس

الجدول رقم (9-1)

إذا كان لدى الشركة عشرة مندوبي بيع، يكون نصيب كل منهم 10% من المبيعات المتوقعة. وفي هذه الحالة يتم تحديد عشرة مناطق بيعية يخص كل مندوب ببيع منطقة بيعية واحدة مستقلة.

وبهذا من الممكن تخصيص أربعة مندوبي بيع لمحافظة دمشق، ومندوبي بيع لمحافظي حلب واللاذقية، وهكذا.

وهنا لا بد من الإشارة إلى درجة المنافسة، ونوع الطلب، وكفاءة مندوبي البيع، ونوع الخدمات المطلوب تقديمها، وأهمية العملاء في كل منطقة قبل تخصيص هذه المناطق وتوزيعها على مندوبي البيع.

ولا تنتهي عملية تحديد المناطق البيعية بمجرد تقسمها وتوزيعها، إذ لا بد من متابعتها وإجراء التعديلات اللازمة والضرورية بعد تطبيق العملية الأولية لها.

9-5-9 توزيع مندوبي البيع:

عند القيام بتوزيع مندوبي البيع على المناطق البيعية المحددة لا بد من الأخذ بعين الاعتبار قدراتهم ومهاراتهم حيث تتفاوت من شخص لأخر. لذلك يجب أن تكون درجة الكفاءة والمهارة هي العامل الأساسي في عملية توزيعهم على المناطق البيعية المحددة.

وللوضيح ذلك أكثر من الممكن أخذ الأمثلة التالية:

- إسناد مناطق بيعية ذات مبيعات متوقعة متساوية إلى مندوبي بيع ذوي قدرات وكفاءات مختلفة:

المبيعات المتوقعة (المتوقع أداؤها من المندوب)	كفاءة مندوب البيع	المبيعات المحتملة (المخطط لها)	المنطقة
300,000	1,0	300,000	دمشق
210,000	0,7	300,000	اللاذقية
180,000	0,6	300,000	حمص

الجدول رقم (9-2)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المبيعات المتوقعة تتفاوت من منطقة لأخرى وذلك نتيجة لتفاوت مقدرة

وكفاءة مندوب البيع، حيث نجد أن المبيعات المتوقعة تتحفظ بانخفاض مقدرة مندوب البيع.

- إسناد مناطق بيوعية ذات مبيعات محتملة متفاوتة إلى مندوب بيع ذوي قدرات وكفاءات مختلفة:

المنطقة	المبيعات المحتملة (المخطط لها)	مقدمة مندوب البيع	المبيعات المتوقعة (المتوقع أداؤها من المندوب)
حلب	400,000	0,75	300,000
دمشق	300,000	1,0	300,000
حماه	100,000	0,9	90,000

الجدول رقم (9-3)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المبيعات المتوقعة في كل من منطقة دمشق وحلب متساوية بالرغم من اختلاف أو تفاوت المبيعات المحتملة لهما. ولهذا فقد المشروع فرصة تحقيق مبيعات متوقعة أكبر من منطقة حلب، حيث لو خصص مندوب البيع ذو الكفاءة العالية لمنطقة حلب ومندوب البيع ذو الكفاءة لمنطقة دمشق والأخيرة لمنطقة حماه لحق زبادة قدرها 45,000 وحدة إضافية.

يتضح من المثالين السابقين أنه يجب توزيع المناطق البيوعية ذات المبيعات المحتملة غير المتساوية على مندوب البيع وفقاً لقدراتهم، وأيضاً يجب على إدارة التسويق أن تقوم بتدريب مندوب البيع لزيادة مقدرة كفاءتهم العملية لتحقيق التوازن في المناطق المختلفة وتحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات التي تؤدي في النهاية إلى زيادة الأرباح.

خلاصة:

استعرض الفصل مفهوم الحصة البيوعية ومفهوم المنطقة البيوعية والفرق بينهما. وتناول تحديد أهداف الحصص البيوعية وأنواع الحصص البيوعية المختلفة. وبعد ذلك تم شرح كيفية تصميم النقاط البيوعية، ومن ثم العوامل المؤثرة في اختيار المناطق البيوعية المختلفة، كما بحث خطوة أخيرة معايير اختيار المناطق البيوعية وكيفية توزيع مندوب البيع على مناطق البيع المحددة.

المراجع المستخدمة في الفصل:

1. عبيدات، محمد، الضمور، هاني، وحداد، شفيق (2013)، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
2. الصميدعي، محمود، (2008)، إدارة التوزيع: منظور متكامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
3. يوسف، ردينة و الصميدعي، محمود (2010)، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. Anderson, Erin, (2005), *Gaining Market Access: Managing channels of Distribution*, INSEAD, MBA Program, 6th edition, N.J., Prentice –Hall inc.
5. Blythe, Tim, (2005), *Sales & Key account Management*, Thomson Learning– London.
6. Byrnes, Jonathan, (2004), *Reconnect Sales Management Profitability*, Harvard Business School.,
7. Murphy W., Dacin, P.A. and Ford N.M., 2004, *Sales Contest Effectiveness: An Examination of Sales Contest Design Preferences of Field Sales Forces*, Journal of the Academy of Marketing Science, Volume, 32, No.2, Academy of Marketing Science, USA.
8. Waston M.& Morton, J, (2006), *Perfecting distribution channels, parcel shipping magazine distribution*.

أسئلة عامة:

1) أسئلة صح / خطأ True/Fales

السؤال	خطأ	صح
تعبر المنطقة البيعية عن الأداء المتوقع للمهام الكلية المسندة إلى كل مندوب بيع أو أي مستوى تسوقي آخر.	1	<input checked="" type="checkbox"/>
حصص قيمة المبيعات هي حصص كمية المبيعات المتوقعة مضروبة بالسعر المتوقع لكل سلعة من السلع.	2	<input checked="" type="checkbox"/>
يتم تحديد الحصص البيعية على أساس الكمية عندما تكون الأسعار مستقرة.	3	<input checked="" type="checkbox"/>
يتم تحديد الحصص البيعية على أساس القيمة عندما تكون الأسعار غير مستقرة.	4	<input checked="" type="checkbox"/>
إذا كانت المنافسة قليلة بين المنظمات، فيتطلب ذلك زيادة حجم المنطقة البيعية.	5	<input checked="" type="checkbox"/>
إن قلة الطلب على السلعة يتطلب أن تكون المنطقة البيعية أكبر حجماً.	6	<input checked="" type="checkbox"/>
اتباع المنظمة لسياسة البيع بالائتمان يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات.	7	<input checked="" type="checkbox"/>
عندما تزيد نفقات البيع عن النسبة المحددة لها فيجب تصغير مساحة المنطقة البيعية.	8	<input checked="" type="checkbox"/>

2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- من أهداف تحديد الحصص البيعية:

- أ)** زيادة عدد مندوبي البيع
- ج)** (أ+ب) صحيحة
- د)** لا شيء مما سبق
- ب)** الرقابة على تكاليف البيع

2- من أنواع الحصص البيعية:

- أ)** حصص حجم المبيعات
- ج)** حصص الميزانية البيعية
- ب)** حصص النشاط
- د)** كل ما سبق

3- من أهداف تصميم النقاط البيعية:

- أ)** كمية الطلب المتوقع
- ج)** جمع وتحليل البيانات
- ب)** تحديد العلاقة مع العميل
- د)** (ب+ج) صحيحة

4- من العوامل المؤثرة على اختيار المناطق البيعية:

- أ)** إمكانيات البيع في السوق
- ج)** (أ+ب) صحيحة
- ب)** المنافسة
- د)** عدد مندوبي البيع

5- من معايير اختيار المناطق البيعية:

- أ)** الطلب على السلعة
- ب)** كفاءة مندوبي البيع

د) لا شيء مما سبق

(3) أسئلة ١ قضايا للمناقشة

السؤال (1) أنواع الحصص البيعية.

عدد أنواع الحصص البيعية واشرح واحدة منها باختصار.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 2}

السؤال (2) العوامل المؤثرة على تصميم النقاط البيعية.

تحدث عن العوامل المؤثرة على تصميم النقاط البيعية.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 3}

السؤال (3) معايير اختيار المناطق البيعية.

عدد معايير اختيار المناطق البيعية.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 5}

الفصل العاشر: التنبؤ بالمبيعات

مقدمة:

تعتبر عملية التنبؤ إحدى المهام المركزية لنجاح أي منظمة مهما كان حجمها وأنشطتها وبالأخص فيما يتعلق بإدارة المبيعات. لذلك فإن التنبؤ يعتبر من المسائل الضرورية لأي منظمة. لأنه بدون هذه العملية لا يمكن لها أن تعمل وتستمر داخل السوق أو القطاعات السوقية، والسبب في ذلك لأن التنبؤ يساعد في معرفة الحركة الخاصة بالبيئة المحيطة بكافة ظروفها المعقدة والمختلفة، الأمر الذي ينعكس على وضع الخطط المختلفة وبالتالي تفيدها بالشكل الذي يخدم رسالة وأهداف واستراتيجية المنظمة.

إن عدم القيام بعملية التنبؤ بالمبيعات للقطاعات السوقية المختلفة سوف يؤثر بشكل سلبي على أنشطة المنظمة المختلفة. ولا يتاح لها الفرص المناسبة لاستهداف الأسواق والتعرف على احتمالات البيع وحصة كل قطاع منها، بنفس الوقت فإنه لا يؤدي إلى معرفة حجم النمو السوقي وطبيعة أبعاده وغيرها من المسائل ذات العلاقة بأنشطة المنظمة الإنتاجية والتسويقية والمالية وكذلك ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية. على ضوء ذلك فإن عملية التنبؤ بالمبيعات ذات أهمية بالنسبة للمنظمة تتطلب الاهتمام الواسع بها. وهذا ما تقوم بها معظم المنظمات على اختلاف أشكالها وأعمالها.

1-10 مفهوم وأهمية التنبؤ بالمبيعات (The Concept and Importance of Sales Forecasting):

1-1-10 مفهوم التنبؤ:

- يمثل التنبؤ حلقة الوصل ما بين المنظمة من جهة والمحيط التي تعمل فيه من جهة أخرى.
- إن عملية التنبؤ هي تلك العملية التي تتضمن محاولة للكشف عن المستقبل من خلال معرفة اتجاهات المتغيرات المحيطة والتعرف عليها بما يخدم أهداف المنظمة.
 - إن عملية التنبؤ ليست من العمليات السهلة أو البسيطة، بل هي عملية معقدة وتحتاج إلى الخبرة و الدراية والرؤيا لدى القائمين بها.
 - إن عملية التنبؤ هي عملية تخطيطية يتم على أساسها وضع الكثير من الخطط الخاصة بأنشطة

المنظمة المختلفة لخطط الإنتاج والتسويق، وكذلك يتم تحديد المهام في الأجل القصير أو الطويل، وما هي المستلزمات الواجب توفرها سواء المادية والبشرية وغيرها.

2-1-10 تعریف التنبؤ بالمبيعات:

إن التنبؤ بالمبيعات يحتل النقطة المركزية في صميم عمل إدارة المبيعات. وهو واحد من مفاتيح نجاح إدارة المبيعات في معرفة أين يتواجد المستهلكون والتنبؤ باحتمالية قيامهم في عملية الشراء.

في حين يشار بأن التنبؤ بالمبيعات يعتبر مركز لأي تخطيط في المنظمة، بغض النظر عن حجم وإمكانية هذه المنظمة. لذلك فإن التنبؤ بالمبيعات يؤثر على جميع أوجه أو مجالات إدارة المبيعات، التخطيط، الميزانية التقديرية، التنظيم، الحصص البيعية وفقاً للقطاعات السوقية المختلفة. بالإضافة إلى أنه يشمل وظائف الإنتاج والتسويق وتحديد المخزون السلعي وبرامج الإنفاق الرأسمالي.

ويعرف التنبؤ بأنه: يمثل تخمين أو تقدير لمستوى متغير اقتصادي معين. وهذا المتغير قد يكون حجم المبيعات، قيمة المبيعات، كمية الطلب، حجم الادخار.

كما يعرف التنبؤ بالمبيعات على أنه: تخمين أو تقدير كمية أو قيمة المبيعات في المستقبل والتي يمكن أن تحصل في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحتملة.

كذلك يمكن تعريف عملية التنبؤ بالمبيعات بأنها: تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد المبيعات المتوقعة والتي تظهر المبيعات في سوق خاصة الذي تعمل فيه المنظمة خلال فترة من الزمن.

يوضح التنبؤ بالمبيعات اتجاهات الطلب المستقبلي الذي لا يمكن لأي منظمة أن تتجاهله، لأن وجود المنظمة الإنتاجي والتسويقي مرتبط أساساً بوجود الطلب على مختلف منتجاتها من سلع وخدمات تقدمها للأسوق؛ وإن هذا قد يكون طلباً حالياً أو متوقع في المستقبل القريب أو البعيد وتحاول المنظمة استغلاله لصالحها. لذلك فإن التنبؤ أمر ضروري لصياغة الاستراتيجية الإنتاجية والتسويقية وفقاً لمؤشرات الطلب أو المبيعات المستقبلية المتوقعة.

3-1-10 أهمية التنبؤ بالمبيعات:

يمكن قياس أهمية التنبؤ بالمبيعات نظراً للتأثير الكبير لهذه العملية وانعكاساتها على مجلل أنشطة

المنظمة؛ الأمر الذي يوضح أهميتها والتي يمكن حصرها بما يلي:

1. تقديم المنتجات التي تلبي حاجات ورغبات المستهلكين وفقاً للمؤشرات الخاصة لاتجاهات الطلب.
2. استخدام الموارد المتاحة لدى المنظمة في إنتاج المنتجات التي يقع عليها الطلب في السوق.
3. وضع الميزانيات التقديرية للمبيعات.
4. يعتبر الأساس في التخطيط في مجلم أنشطة المنظمة الإنتاجية والتسويقية والبيعية.
5. تقدير الإيرادات المحتمل الحصول عليها في المستقبل.
6. تقدير تكاليف الأنشطة التي سوف يتم تنفيذها.
7. تحديد الأسعار بالشكل الذي يتسم وطبيعة السوق وقرارات المستهلكين، وذلك وفقاً للإيرادات والتكاليف المتوقعة.
8. تحديد أوجه الإنفاق على ضوء مؤشرات المبيعات المتوقعة.
9. تحديد نقاط البيع وحصة كل نقطة من المبيعات المتوقعة، الأمر الذي يساعد على تحديد النفقات البيعية لكل نقطة.
10. تحديد نفقات الترويج اللازم إنفاقها، وذلك وفقاً للمبيعات المتوقعة.
11. مراقبة نشاط إدارة المبيعات ورجال البيع ومعرفة مدى كفاءتهم في تنفيذ المبيعات المتوقعة (المخطط لها).
12. أساس تخطيط المبيعات.

2-10 العوامل المؤثرة على التنبؤ بالمبيعات (Forecasting):

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على التنبؤ بالمبيعات، حيث يشير بعض المفكرين بهذا الصدد إلى أن هناك نوعين من العوامل هي:

- العوامل المسيطر عليها (Controllable Factors): وتشمل جميع العوامل الداخلية للمنظمة مثل: سياسات الأسعار، قنوات التوزيع، الأنشطة الترويجية، المنتجات الجديدة، خصائص المنتج، إضافة إلى السياسات الأخرى للمنظمة وقدراتها المالية. إن هذه العوامل تمثل البيئة الداخلية ذات

التأثير على المبيعات المستقبلية.

- العوامل غير المسيطر عليها (*Uncontrollable Factors*): وهذه العوامل تتعلق بالظروف

المحيطة (الظروف الخارجية) وتشمل: العوامل الاقتصادية، التضخم، أسعار الفائدة، السكان،

تغيرات في أدوات المستهلكين، العوامل الجغرافية، أنشطة المنافسين، واتجاهات الصناعة، وغيرها.

في حين يرى بعض الباحثين بأن العوامل المؤثرة على عملية التنبؤ بالمبيعات تتأثر بالعديد من العوامل

بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي تؤثر على مزاولة المنظمة لأنشطتها المختلفة، هذا الأمر الذي يفسر

صعوبة عملية التنبؤ بالمبيعات للوصول إلى رقم مطابق للمبيعات الفعلية.

إن هذه العوامل يمكن إيجازها فيما يلي:

(1) مستوى الدخل:

يؤثر مستوى دخل الفرد بشكل كبير على قدرته الشرائية لمختلف السلع والخدمات والذي يعكس على

حجم الطلب المستقبلي لمختلف السلع والخدمات. إن ارتفاع دخل الفرد يعني الزيادة في قدرته الشرائية،

ولما كان الفرد يحاول الحصول على أكبر إشباع ممكن عند إنفاق دخله فإنه سوف ينفق دخله للحصول

السلع والخدمات في ظل ظروف دخله الحالية حيث لم يكن قادراً على امتلاك هذه السلع والخدمات في

ظل دخله السابق. وبمعنى آخر، سوف يزيد إنفاق الفرد على السلع الكمالية التي يرتفع نسبه حصتها من

الزيادة في الدخل بوتائر أكبر من نسبة ارتفاع السلع الضرورية والتي يزداد الإنفاق عليها ولكن بنسب

أقل. وبالتالي على القائم على عملية التقدير أخذ هذه التغيرات بعين الاعتبار عند القيام بعملية التنبؤ

بالطلب.

(2) العوامل الاجتماعية والثقافية:

إن التطور الاجتماعي والثقافي ذو تأثير على الأنماط الاستهلاكية لأي مجتمع وبالتالي ظهور أنماط

جديدة أو التخلي عن أنماط الاستهلاك القديمة. وهذا يعني الاتجاه نحو استهلاك سلع جديدة والتخلّي عن

استهلاك سلع أخرى أصبحت لا تتناسب مع المستوى الاجتماعي والثقافي الجديد. لذلك يجب على القائم

بالتنبؤ الأخذ بالاعتبار التطور الاجتماعي والثقافي للمجتمع خلال الفترات القادمة واحتمالات تغييرها في

المستقبل.

3) العوامل الجغرافية:

للعوامل الجغرافية كالمناخ والمنطقة الجغرافية أثر على طبيعة السلعة التي تباع وعلى مستويات المبيعات لقسم كبير من السلع. حيث كما هو معروف بأن الطلب على قسم من السلع يرتفع في بعض المناطق (وسائل التدفئة في المناطق الباردة أو وسائل التبريد في المناطق الحارة). لذلك على القائم بعملية التنبؤ الأخذ بهذه التأثيرات الجغرافية على طبيعة المنطقة من أجل التنبؤ بحجم المبيعات المستقبلي لها.

4) الفترة الزمنية:

إن عامل الزمن يلعب دوراً هاماً ومؤثراً في عملية التنبؤ بالمبيعات حيث كما هو معروف بأن عملية التنبؤ في الفترات الزمنية القصيرة (*الأجل القصير*) (*Short Time Forecasting*) تكون أسهل وأكثر دقة من التنبؤ لفترات زمنية متباudeة (*الأجل البعيد*) (*Long Time Forecasting*), والسبب يعود إلى احتمالية التغير في الظروف المحيطة المؤثرة على كمية الطلب بالأجل القصير والتي تكون أقل أثراً واحتمالاً مما هي في الأجل الطويل؛ على سبيل المثال: فإن عملية التنبؤ بحالة المناخ لساعات أسهل بكثير من المتوقع به لأسبوع أو أسبوعين، أي أنه من السهولة التنبؤ في حالة المناخ في الأيام المحددة وهو أسهل بكثير من عملية التنبؤ بالمناخ لفترة زمنية أطول التي تتسم بالصعوبة والتعقيد.

5) التطورات التكنولوجية:

إن التطورات التكنولوجية تلعب دوراً مهماً مؤثراً في عملية التنبؤ وإن هذه التطورات تتعكس على إنتاج منتجات جديدة ومتطرفة بما يتماشى مع التطورات الكبيرة في أدوات وحاجات المستهلكين. لذلك على القائم بعملية التنبؤ أن يأخذ بعين الاعتبار التطور الذي قد يحدث على الصعيد التكنولوجي والتكنولوجي وبالتالي ظهور سلع بديلة جديدة تؤثر على حسابات التوقع للطلب المحتمل على السلع التي تتعامل بها المنظمة.

6) درجة الاستقرار الاقتصادي:

إن درجة الاستقرار الاقتصادي ذات أثر على الطلب على قسم كبير من السلع، وبالتالي كلما كانت العوامل الاقتصادية أكثر استقراراً كلما سهلت عملية التنبؤ، وعلى العكس كلما كان الوضع الاقتصادي غير مستقر فإنه يصعب التوقع بما سوف يحدث من تغير، وهذه النقطة مهمة بالنسبة لتوقع الطلب في الأسواق الداخلية التي يتم التعامل معها وخاصة إذا كانت تلك السلع تشكل أسواق رئيسية للمنظمة.

(7) شدة المنافسة:

إن القائم بعملية التنبؤ بالمبيعات يجب أن يضع في حساباته حجم المنافسة الموجودة في السوق، أسعار المنافسين، نوعية السلعة التي يتعامل بها المنافسين، مدى التطور التكنولوجي للمنافسين وتقديمهم السلع بخصائص جيدة ومتطرفة يمكن أن تحل محل السلع التي يتعامل بها المشروع، كذلك معرفة اتجاهات المنافسين في طرح سلع جديدة.

(8) درجة التعقيد:

يقصد هنا أن الطلب على سلعة ما يتأثر بمجموعة من العوامل المتعددة وليس بعامل واحد والذي يمكن السيطرة عليه. فإذا كان الطلب على السلعة مرتبط بمستويات الأسعار فقط فإنه يمكن تمثيل الحالة على شكل علاقة بشكل خطى أي يمكن أن يعبر عنها علاقة خطية بسيطة ويمكن أن يتوضّح بها حجم الطلب المتوقع مع مستويات الأسعار، ولكن الواقع يختلف لأن الطلب على منتج ما يتأثر بمجموعة كبيرة من المتغيرات تؤثر على المبيعات المتوقعة ومنها: مستوى خصائص السلعة، جودة السلعة، الحملات الإعلانية والتغليف والتعبئة، أنواع منافذ التوزيع، مستوى الخدمات المقدمة ... إلخ. فكلها عوامل تشتراك في التأثير على رقم المبيعات المتوقع.

(9) درجة الاستقرار السياسي:

كلما كانت الأمور السياسية مستقرة كلما سهلت عملية التنبؤ، وكلما كانت غير مستقرة تصعب عملية التنبؤ بالمبيعات.

3-10 أسلوب التنبؤ بالمبيعات : (*Sales Forecasting Styles*)

1-3-10 أسلوب التنبؤ طويل الأجل:

يعكس الطلب في التنبؤات طويلة الأجل التأثير الدائم والمستمر للتغيرات السعر والإعلان والجودة واستقرار السوق بعد الأخذ بعين الاعتبار المنافسين وإمكانية دخول منافسين جدد إلى السوق.

تعالج أو تدرس التنبؤات طويلة الأجل مدى النمو في حجم السكان والزيادة في الدخل والثروة ودرجة النمو في الإنتاج بصفة عامة. كما توضح بعض التغيرات الأساسية كالتغير في العادات أو التكنولوجيا أو

الظروف الاقتصادية الأخرى، وعادة ما تكون فترة التأمين طويلة الأجل أكثر من خمس سنوات. ويصلح التأمين طويل الأجل للمشروعات العامة (كالإنشاء، الطرق، وسائل المواصلات، تركيبات هاتفية، وغير ذلك).

وتكون صعوبة التأمين طويل الأجل في عدم إمكانية الحصول على معلومات أو أرقام دقيقة وذلك لطول الفترة وتأثير عوامل كثيرة على ذلك.

٢-٣-١٠ أسلوب التأمين قصير الأجل:

يعطي هذا الأسلوب فترة زمنية قصيرة، وعادة ما تكون أقل من سنة، ويتحقق التوازن ما بين المبيعات والإنتاج، ويحدد نسبة المبيعات الشهرية إلى المبيعات السنوية. ويعكس هذا الأسلوب التأثير المباشر للتغيرات السعر والجودة، وغير ذلك من العوامل المؤثرة على حجم المبيعات.

يمتاز هذا الأسلوب في إمكانية الحصول على دقة التأمين بأرقام المبيعات لفترات زمنية لاحقة لسهولة قياسه.

● يعتمد طول أو قصر فترة الخطة المرسومة للمبيعات على العوامل الرئيسية التالية:

١. الطلب على السلعة:

إن استقرار الطلب نوعاً ما على السلع يساعد في التأمين لفترات طويلة وبأرقام دقيقة إلى حد كبير، غالباً ما يطبق على السلع الاستهلاكية الأساسية. وإذا كان الطلب على السلع غير مستقر فيكون من الصعب إطالة فترة التأمين بالمبيعات، وينطبق ذلك على الأغلب على السلعة القابلة للتطوير المستمر نتيجة لتطور التكنولوجيا مثل الموبايلات.

٢. دورة الإنتاج:

وهي المدة الزمنية اللازمة لتحويل المواد الخام إلى سلع تامة الصنع وجاهزة للبيع. فإذا كانت تحتاج فترات طويلة يفضل استخدام أسلوب التأمين طويل الأجل أو العكس.

٣. خبرة واضع الخطة:

إن توفر الخبرة الكافية في الشخص ووضع الخطة هامة جداً، حيث تؤهله لإعداد خطة سليمة سواء أكانت

هذه الخطة طويلة أم قصيرة الأجل، وذلك بالاعتماد على جميع المعلومات المتوفرة والضرورية للقيام بعملية التنبؤ.

4-10 طرق التنبؤ بالمبيعات (Sales Forecasting Methods)

يقول أحد علماء التسويق أنه على مدير التسويق أن يراقب بإحدى عينيه المستهلكين وبالعين الأخرى يراقب المنافسين ويطلب من مساعديه الاهتمام الدائم بالبيئة التسويقية.

وهناك طرق عدة للتنبؤ بالمبيعات، ومن الأسباب التي تدعو رجال التسويق لتفضيل طريقة عن الأخرى قد تكون طبيعة السوق هل هو سوق مستهلك نهائي أم سوق مستخدم صناعي.

والحصول على معلومات أكثر دقة فلابد من رجل التسويق أن يستخدم طريقتين أو أكثر ومقارنة نتائجهما مع بعضهما البعض، ومن هذه الطرق:

1. الطرق التي تعتمد على الخبرة والتقدير الشخصي.
2. الطرق الاقتصادية.
3. الطرق الإحصائية.
4. الطرق الاختبارية.

1-4-10 الطرق التي تعتمد على الخبرة والتقدير الشخصي:

1. طريقة حصر العوامل:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد وحصر العوامل التي تؤثر على حجم المبيعات المراد التنبؤ بها سواء أكانت هذه العوامل ذات تأثير إيجابي أو سلبي. وبالرغم من أن هذه الطريقة تقوم على توفير جميع العوامل المؤثرة على المبيعات إلا أنها تبقى تعتمد على التقدير الشخصي للمسؤول عن عملية التنبؤ وهي غير رقمية.

ومن العوامل التي يمكن أن يقوم رجل المبيعات بحصرها (السكان، السعر، الجودة، الدخل،...الخ). ويمكن الاعتماد على عامل واحد فقط لتحديد حجم المبيعات المتوقع.

2. الطريقة التاريخية:

يقول أحد الخبراء "أنه لا يمكن التنبؤ بالمستقبل إلا بدراسة أرقام الماضي". تعتمد هذه الطريقة على أساس الرجوع إلى السجلات الفعلية السابقة للمبيعات حيث تفترض أن المستقبل هو امتداد للحاضر والماضي، والظروف التي أثرت على المبيعات في الفترة الماضية هي نفسها المؤثرة عليها في الحاضر والمستقبل أيضاً.

تصلح هذه الطريقة فقط للتخطيط قصير الأجل. ومع ذلك تبقى عاجزة عن إمكانية التنبؤ بأرقام دقيقة للمبيعات المستقبلية. لأنها لا تأخذ في الحسبان العوامل المؤثرة في المبيعات (الטכנولوجية، والسياسية، والاقتصادية،... الخ).

ولاستخدام هذه الطريقة لابد من اتباع وتطبيق المعادلة التالية:

$$\text{مبيعات السنة المقبلة} = (\text{مبيعات السنة الحالية}/\text{مبيعات السنة الماضية}) * \text{مبيعات السنة الحالية}$$

3. طريقة مندوبي البيع:

يقوم كل مندوب بيع بناء على تجربته وخبرته بتزويد مدير المبيعات بتقديراته. ثم يقوم مدير المبيعات بتجميع هذه التقديرات حسب مناطق البيع المختلفة، وفي ضوء الظروف المحيطة التي قد لا يعلمها مندولي البيع، ويقوم مدير المبيعات بتحديد الرقم المطلوب. وبالرغم من أن هذه الطريقة تعكس الواقعية في عمليات التنبؤ حيث تتبع من السوق الفعلي وتقتصر المجال أمام جميع مندوبي البيع للمشاركة في عمليات التنبؤ والتخطيط، إلا أن لها مساوئ وعيوب وهي تحيز مندولي البيع وعدم دقتهم في وضع تصورات حول رقم المبيعات المتوقع لكل منطقة، حيث أنهم يحاولون التقليل من أرقام المبيعات المتوقعة ليتمكنوا من الوصول إليها بسهولة وتحصيل عمولة إضافية على المبيعات الأخرى. ومن عيوبها أيضاً عدم معرفة مندولي البيع بالظروف الاقتصادية والسياسية والإسلام بها، بالإضافة إلى أن نقص خبرة المندوب أو انشغاله في مبيعاته تؤثر في هذه العملية.

2-4-10 الطرق الاقتصادية:

1. متوسط استهلاك الفرد:

تعتمد هذه الطريقة على عملية مقارنة الاستهلاك الفعلي في سنة معينة مع عدد السكان في السنة نفسها. ولا تصلح هذه الطريقة إلا في حالة واحدة وهي إذا كان عدد الطلب على السلع غير من كالسلع

الاستهلاكية الأساسية مثل الخبز.

ويتم استخراج متوسط استهلاك الفرد بالمعادلة التالية:

$$\text{متوسط استهلاك الفرد} = \frac{\text{الاستهلاك الفعلي في سنة معينة}}{\text{عدد السكان في السنة نفسها}}$$

2. مرونة السعر:

تدل مرونة السعر على المدى الذي يصل إليه التغير في الطلب على سلعة معينة تجاوياً مع التغير في سعرها. والمعادلة التالية توضح ذلك:

وعليه فإذا كانت النتيجة تساوي (واحد صحيح) فهذا يعني طلب متكافئ للمرونة، وإذا كان صفر فهو طلب عديم المرونة، وإذا كان العامل أكبر من واحد فهذا يعني مرن، وإذا كان أقل من واحد فهو غير مرن، وإذا كان ما لا نهاية فهذا يعني لا نهائي المرونة.

3. مرونة الدخل:

تتأثر الكميات التي يشتريها المستهلك بصورة مباشرة بدخله حيث تزداد القوة الشرائية للمستهلك بزيادة دخله مما يؤثر على زيادة طلبه على المنتجات.

3-4-10 الطرق الرياضية والإحصائية:

1. تحليل السلسل الزمنية (الاتجاه العام):

تستند هذه الطريقة إلى فكرة الربط بين عامل الزمن وتزايد المبيعات حيث تستخدم في الحالات التي يتتوفر فيها لدى المشروع قدر كبير من البيانات التاريخية عن المبيعات السابقة. وتكون النتائج أدق كلما طالت الفترة الزمنية التي يتم أخذ المعلومات منها.

ومن المعروف أن كمية المبيعات تتغير من فترة لأخرى نتيجة عوامل بعضها منتظم والبعض الآخر مفاجئ، ومن الصعوبة بمكان التنبؤ بالمبيعات التي تؤثر عليها تغيرات فجائية خارجية عن إرادة المشروع. وغالباً ما يكون سببها الظروف السياسية العامة أو الحروب أو ما شابه ذلك. أما المبيعات التي تؤثر على كميتها التغيرات المنتظمة فمن السهل عادة التنبؤ بها، وغالباً ما تكون تغيرات موسمية أو تدريجية مستمرة لفترة طويلة نسبياً. أما التغيرات الموسمية عادة ما تتعكس بصدق على نسبة السلع ذات

الطبيعة الموسمية، مثل أجهزة التدفئة والمراوح والمرطبات.

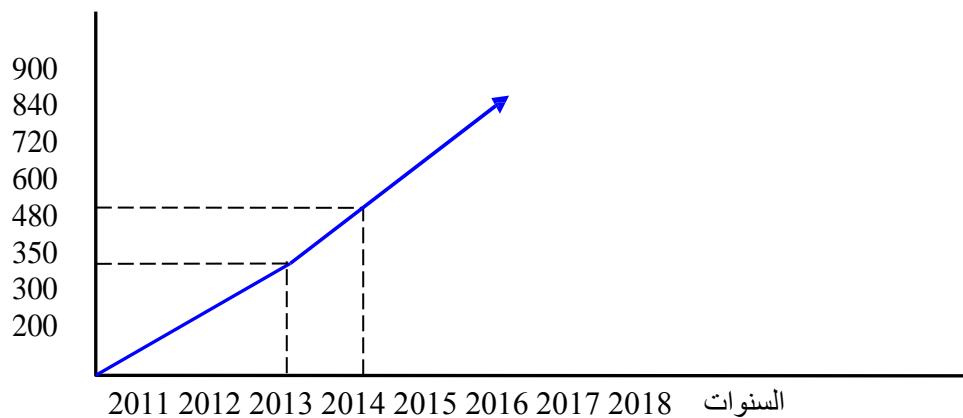
وللحذر من التأثير المباشر للعوامل المؤثرة في المبيعات على نموذج التنبؤ، لابد من زيادة عدد السنوات ليكون التنبؤ أكثر دقة في المستقبل. ولتخفيف أثر تقلبات الأسعار لا بد منأخذ معدل أو متوسط الأسعار، أي مجموع الأسعار لسنوات مختلفة مقسومة على عددها، وضرب المعدل بقيمة المبيعات.

مثال:

السنة	كمية المبيعات	سعر البيع	قيمة المبيعات المعدلة
2011	50	2	200
2012	75	2,5	300
2013	87,5	2,5	350
2014	120	4,5	480
2015	150	4	600
2016	180	5	720
2017	210	5,5	840
2018	225	6	900

(10-1) الجدول رقم

$$\text{متوسط السعر} = 4 = 8 \div (6+5,5+5+4+4,5+2,5+2,5+2)$$



(10-1) الشكل رقم

ولتقدير حجم المبيعات في المستقبل لابد أولاً من معرفة معدل التغير السنوي العام بالإضافة إلى السنوات التي تسبق السنة المراد التنبؤ بها. وفي الرسم أعلاه تمأخذ المبيعات من عام 2013 إلى 2014 أي لمدة سنة واحدة وأخذ الفرق بينهما على الرسم أي $350 - 300 = 50$ ألف ليرة قيمة أو معدل التغير السنوي، لذلك إذا أردنا أن نتنبأ بمبيعات 2018 لا بد من إضافة 40,000 إلى مبيعات 2018 وقيمتها $900,000 + 40,000 = 940,000$ ليرة.

رغم سهولة هذه الطريقة في التنبؤ بالمبيعات إلا أنها صعبة في تحديد خط الاتجاه العام حيث تحتاج إلى نوع من الدقة الكاملة. وتعتمد صحة التنبؤات على مهارة الشخص الذي يقوم بتحديد خط الاتجاه العام.

2. تحديد الاتجاه العام باستخدام المتوسطات المتحركة:

تستخدم هذه الطريقة للتقليل من أثر التغيرات الفجائية، ويمكن حساب المتوسطات المتحركة للمبيعات في المثال التالي على أساس ثلاثة سنوات وكما يلي:

السنوات	قيمة المبيعات المعدلة (بآلاف الليرات)
2011	200
2012	$283,1 = 3 \div (350 + 300 + 200)$
2013	$366,6 = 3 \div (450 + 350 + 300)$
2014	$433,3 = 3 \div (500 + 450 + 350)$
2015	$556,6 = 3 \div (720 + 500 + 450)$
2016	$686,6 = 3 \div (840 + 720 + 500)$
2017	$820 = 3 \div (900 + 840 + 720)$
2018	900

(10-2) الجدول رقم

وباستخدام الخطوات نفسها في الطريقة السابقة (تحليل السلسلة الزمنية)، يتم تحديد النقاط ورسم خط الاتجاه العام لحساب معدل النمو أو التغير السنوي وبالتالي تقدير حجم المبيعات للسنوات القادمة.

3. تحليل الارتباط والانحدار:

تستند هذه الطريقة إلى قياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر وتحديد اتجاه هذه العلاقة. حيث يقوم التحليل على أساس وجود علاقة بين متغيرين أحدهما مستقل والآخرتابع ومعرفة المتغير المستقل مما يسهل معرفة المتغير التابع. فإذا كانت المبيعات تتأثر بنسبة الدخل فإن تحديد الدخل يؤدي إلى سهولة التنبؤ بالمبيعات بمجرد معرفة الدخل المتوقع في المستقبل.

تستخدم طريقة المربيعات الصغرى أو الانحدار للتوصل إلى الخط أو المنحنى (خط الانحدار) الذي يمر بين جميع النقاط بحيث يكون مربع انحرافاته عند هذه النقاط أقل ما يمكن (أي التقليل من مجموع مربيعات الفروق بين القيم الفعلية والقيم المحسوبة للمبيعات) وهذه الطريقة هي أفضل وأدق الطرق للتنبؤ بالمبيعات.

مثال:

المبيعات (بآلاف الليارات)	السنة
45	2012
50	2013
53	2014
60	2015
64	2016
88	2017
90	2018

(10-3) الجدول رقم

والمطلوب إيجاد المعادلة التي تربط بين المبيعات والزمن وتقدير رقم المبيعات المتوقع لعام 2019.

الحل:

	السنوات	المبيعات (بآلاف الليارات)	الانحراف الزمني	مربع الانحراف
س ص		ص	س	s^2
120-	2012	40	3-	9

100-	4	2-	50	2013
53-	1	1-	53	2014
صفر	صفر	صفر	58	2015
64	1	1	64	2016
176	4	2	88	2017
285	9	3	95	2018
252	28	صفر	448	المجموع

(الجدول رقم 10-4)

ولرسم خط الاتجاه العام لابد من تطبيق معادلة الخط المستقيم وكما يلي:

$$ص = أ + ب س$$

حيث:

ص: قيمة المبيعات للسنة المراد التنبؤ بها.

أ،ب: ثوابت يتم تحديدها بواسطة طريقة المربيعات الصغرى.

س: عدد السنوات تحسب ابتداء من سنة الأساس.

وبناء على ما سبق يمكننا استخراج قيمة (أ) كالتالي:

$$أ = \frac{\sum ص}{\sum ن} = \frac{448}{7} = 64 \quad ب = \frac{\sum س ص}{\sum س^2} = \frac{252}{28} = 9$$

معادلة خط الاتجاه العام هي: $ص = أ + ب س$

ولإيجاد قيمة ص (المبيعات المتوقعة) لعام 2019 لابد أولاً من إيجاد قيمة س وهي الفرق بين السنة المراد التنبؤ بمبيعاتها وسنة الأساس.

$$ص = 9 + 64 \times س$$

$$((2015-2019) \times 9) + 64 =$$

$$36 + 64 =$$

= 100 ألف ليرة وهي المبيعات المتوقعة لعام 2019.

4-4-10 الأسواق الاختبارية:

يتم استخدام هذه الطريقة في الأغلب للسلع الجديدة والتي تطرح لأول مرة في الأسواق، حيث لا يتوفر لدى إدارة التسويق أرقام مبيعات سابقة تعتمد عليها للتتبؤ.

وتقوم هذه الطريقة على أساس تقديم السلعة للسوق واختبار استقبال المستهلكين أو المستعملين لها ورغبتهم في ذلك في أسواق مختارة تمثل تماماً الأسواق الكلية للسلعة الجديدة من حيث دخل المستهلكين وطرق التوزيع والمنافسة وطرق الإعلان.

خلاصة:

تناول الفصل مفهوم وتعريف التتبؤ بالمبيعات، وتطرق إلى أهمية عملية التتبؤ بالشكل العام. وبحث في العوامل المؤثرة على التتبؤ بالمبيعات، ثم استعرض أساليب التتبؤ بالمبيعات وطرق التتبؤ المختلفة للمبيعات.

المراجع المستخدمة في الفصل:

1. عبيدات، محمد، الضمور، هاني، وحداد، شفيق (2013)، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
2. الصميدعي، محمود، (2008)، إدارة التوزيع: منظور متكامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان –الأردن.
3. Carter, R. E., Dixen A.L, and Moncrief, W.C., (2008), The Complexities of Sales and Sales Management Research, A Historical Analysis From 1990 to 2005, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. XXVIII, No.4, PSN, National Educational Foundation.
4. Dalrymple, T., Dongles, Cron L., William and Decarlo, Thomas E. Decarlo, (200 I), Sales Management, 7'h Edition, John Willey& Sons, Inc., New York.
5. Jackson, R., & Hisrich, R., (1996), Sales and Sales Management, Prentice-Hall, International Editions, USA.
6. Jobber D. and Lancaster G. (2015), Selling and Sales Management, 10th edition, Pearson Education, England.
7. Reubon E., Stone, (2004), Leading a Supply Chain, The WistCentury Supply Chain, American Association , 85.

أسئلة عامة:

1) أسئلة صح / خطأ True/Fales

السؤال	خطأ	صح
تؤثر عملية التنبؤ بشكل إيجابي على أنشطة المنظمة المختلفة.	✓	1
التنبؤ ضروري لصياغة الاستراتيجية الإنتاجية والتسويقية وفقاً لمؤشرات الطلب أو المبيعات المستقبلية المتوقعة.	✓	2
كلما كانت الأمور السياسية غير مستقرة سهلت عملية التنبؤ.	✓	3
إذا كان الطلب على السلع غير مستقر يكون من الصعب إطالة فترة التنبؤ بالمبيعات.	✓	4
يمكن استخدام طريقة متوسط استهلاك الفرد اذا كان عدد الطلب على السلع من.	✓	5
تردد القوة الشرائية للمستهلك بصورة مباشرة بزيادة دخله.	✓	6
تكون نتائج التنبؤ أدق في طريقة السلسل الزمنية كلما قصرت الفترة الزمنية للبيانات التاريخية عن المبيعات السابقة.	✓	7
تقوم طريقة الاتجاه العام في التنبؤ للمبيعات على العلاقة بين متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل.	✓	8

2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- إن عملية التنبؤ هي:

- أ) عملية معقدة
- ب) عملية تخطيطية
- ج) عملية محاولة الكشف عن المستقبل
- د) كل ما سبق

2- من العوامل المؤثرة على التنبؤ بالمبيعات:

- أ) مستوى الدخل
- ب) مستوى المنافسة
- ج) (أ+ب) صحيحة
- د) درجة السيطرة

3- يعتمد طول أو قصر فترة الخطة المرسومة للمبيعات على:

- أ) تنظيم العمل
- ب) حجم نشاط المنظمة
- ج) تكاليف البيع
- د) خبرة واضع الخطة

4- إحدى طرق التنبؤ هي:

أ) الطرق الإحصائية

ج) الطرق الاتجاه المتعدد

- ب) الطرق الفنية
د) لا شيء مما سبق

5- من الطرق الاقتصادية في التنبؤ:

أ) حصر العوامل

ج) **(أ+ب) صحيحة**

- ب) مرونة السعر
د) حصر تكاليف البيع

٣) أسئلة ١ قضايا للمناقشة

السؤال (١) العوامل المؤثرة على التنبؤ بالمبيعات.

عدد العوامل المؤثرة على التنبؤ بالمبيعات واشرح واحدة منها باختصار.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه لـإجابة: الفقرة 2}

السؤال (٢) أساليب التنبؤ بالمبيعات.

عدد أساليب التنبؤ بالمبيعات واشرح واحدة منها باختصار.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه لـإجابة: الفقرة 2}

السؤال (٣) طرق التنبؤ بالمبيعات.

تحدث عن الطرق الاقتصادية ضمن طرق التنبؤ.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه لـإجابة: الفقرة 2}

الفصل الحادي عشر: إعداد ميزانية المبيعات

مقدمة:

تعتبر عملية التنبؤ بالمبيعات الخطوة الأولى في إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات والقاعدة التي تبني عليها تقديرات الميزانية التقديرية. وتعتبر ميزانية المبيعات التقديرية أساساً لإعداد ميزانية المشتريات والإنتاج وغيرها، ومرشداً للتوسيع في المشروع باعتبارها المورد الرئيسي للأرباح والمقوضات النقدية التي يعتمد عليها لتمويل خطط المشروع.

من الضروري جداً عند عمل الميزانية إظهار الأرقام بالكميات والأسعار وليس فقط بالقيمة وذلك حتى تسهل مهمة تحليل نتائج الأداء الفعلي وفسح المجال أمام رجال التسويق لمعرفة الفرق بين المبيعات المتوقعة والمبيعات الفعلية هل هو ناتج عن فرق في حجم المبيعات أو فرق في أسعار البيع.

1-11 مفهوم ميزانية المبيعات (The Concept of Sales Budget)

تعتبر ميزانية المبيعات من أهم الميزانيات داخل المنظمة لأنها لا تمثل الدخل الأساسي أو المصدر الرئيسي لإيرادات المنظمة، بل لارتباطها الوثيق بالميزانيات التقديرية الأخرى كميزانية الإنتاج، الإعلان، الترويج، المخزون. الأمر الذي يجعلها تحت المرتبة المتقدمة من اهتمامات الإدارة على مختلف مستوياتها.

يحتاج أي تنظيم داخل المنظمة ميزانية من أجل تحقيق أهدافه. وتعتبر ميزانية المبيعات أداة مهمة وحيوية تحدد للمنظمة اتجاه المبيعات المستهدفة والتي تساعد على تحسين ربحية المنظمة. إن المنظمات تضع الخطة المالية فيما يتعلق بكمية السلع والخدمات التي تخطط لبيعها في السنة، لا سعر السلع والخدمات التي تباع. كما أن خطة المبيعات تضع ميزانية المبيعات.

لذلك فإن ميزانية المبيعات تعتبر المكون الأول لميزانية التشغيل الرئيسية، لأن هذه الميزانية تؤثر على جميع الميزانيات الأخرى للإدارات الأخرى، وكذلك ميزانية المنظمة العامة. تتضمن ميزانية المبيعات حجم المبيعات الكلية (وحدات) مصروباً في قيمتها، وتتضمن ثلاثة أجزاء: المبيعات المخططة، الأهداف،

المبيعات المحققة. وكذلك تتضمن المنتج، الموقع، كثافة البيع حسب المناطق، أنماط البيع الموسمي، أساليب البيع بالنقد والأجل.

١-١-١-١ أهمية الميزانية التقديرية للمبيعات:

تبعد أهمية الميزانية التقديرية للمبيعات مما يلي:

1. تعتبر نقطة الأساس في إعداد الميزانيات الأخرى في المشروع.
2. تحقيق الأهداف البيعية بأقل التكاليف والحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح.
3. تنمية المبيعات عن طريق حفظ مندوب البيع لبلوغ الأهداف المحددة فيها.
4. التنسيق بين جهود مندوب البيع والمناطق البيعية.
5. وضع الخطة الشاملة للمشروع حيث تعتبر أساساً لإعداد خطط الإدارات الأخرى.
6. أداة للرقابة على تفاصيل الخطط ومعرفة نقاط الضعف والعمل على علاجها في الوقت الملائم.
7. تقييم جهود مندوب البيع وتحديد مسؤولية مدير الفروع والمناطق البيعية عن النتائج التي توصلوا إليها.

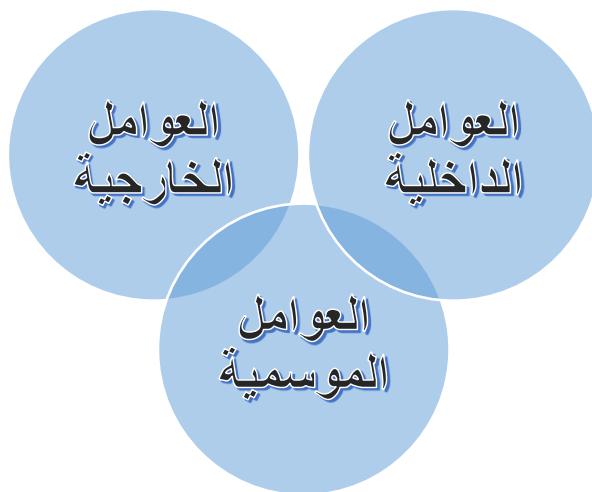
أما النواحي التي يجب أن توضحها الميزانية التقديرية للمبيعات فيمكن إيرادها كما يلي:

- i. المبيعات الشهرية أو الفصلية.
- ii. مبيعات كل صنف على حدة.
- iii. مبيعات كل منطقة من المناطق البيعية.
- iv. مبيعات كل مندوب من مندوبى المبيعات.
- v. مبيعات كل نقطة بيعية.

٢-١-٢ العوامل المؤثرة في ميزانية المبيعات (Factors Affecting the Sales) : (Budget

نتيجة الأهمية التي تحملها ميزانية المبيعات، حيث أن تأثير هذه الميزانية ليس فقط على المبيعات بل على أكثر أوجه الأنشطة التسويقية والإنتاجية للمنظمة وتتعدى ذلك بالتأثير على ميزانيات تلك الأنشطة، إضافة إلى كون ميزانية المبيعات هي المصدر الأساسي لإيرادات المنظمة مما يجعل تلك الأهمية تأخذ

مجالات أوسع في اهتمام الإدارة العليا والإدارات الأخرى. على ضوء ذلك فإن هناك الكثير من العوامل ذات التأثير على إعداد وتحضير ميزانية المبيعات، ويمكن حصرها بثلاثة مجتمعات أساسية من العوامل والقوى هي:



الشكل رقم (11-1): العوامل المؤثرة في ميزانية المبيعات

1-2-11 العوامل الداخلية :*(Internal Factors)*

وتتضمن العديد من العوامل التي تؤثر في عملية إعداد وتحضير ميزانية المبيعات. ومن هذه العوامل:

1. الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة.
2. مؤشرات المبيعات السابقة للوقوف على التباين الذي قد يحدث بين فترة زمنية وأخرى.
3. توزيع المبيعات على نقاط البيع التابعة للمنظمة، مستوى التباين في المبيعات حسب نقاط البيع.
4. توزيع نقاط البيع الجغرافي، محلياً، إقليمياً، دولياً، ومدى التباين في المبيعات على كل مستوى من هذه المستويات الثلاثة.
5. الوسائل الترويجية المستخدمة للتأثير على المبيعات، ومستوى الإنفاق وتوزيعه، ومدى تأثير كل وسيلة.
6. توزيع قوى البيع على نقاط البيع، ومدى تتناسب مع حجم المبيعات في كل نقطة.
7. دراسة نمو المنظمة ومعرفة مدى تطوره في الأجل القريب والبعيد.

1-2-2 العوامل الخارجية :*(External Factors)*

وهي عبارة عن تلك العوامل أو القوى الخارجية ذات التأثير المباشر وغير المباشر على عملية البيع وتنصمن ما يلي:

1. مؤشرات نمو الطلب خلال الفترات السابقة واحتماليته في المستقبل.
2. الظروف المؤثرة على طلب المستهلكين والتغيرات التي تحدث في حاجاتهم، ورغباتهم وأذواقهم، إضافةً للمؤشرات السلوكية الأخرى.
3. المؤشرات الاقتصادية المؤثرة على الطلب والمبيعات وال المتعلقة: بالحالة الاقتصادية، التضخم، النمو، الانتعاش، الكساد، الدخل القومي، دخول الأفراد وقوتها الشرائية لهم، ومستويات الأسعار السائدة.
4. التطورات التكنولوجية وأثرها على طرق الإنتاج، تطوير المنتجات، المنتجات الجديدة، ووسائل الاتصال.
5. حجم المنافسة وإمكانياتها المادية والبشرية، نوع المنتجات المنافسة، نقاط البيع المنافسة وتوزيعها الجغرافي، أساليب وسائل التأثير على الطلب والمبيعات المستخدمة، أسعار المنافسين.
6. دراسة مدى تطور الصناعة التي تتنمي إليها المنظمة ومعرفة مدى تطور الإنتاج الصناعي وحصة المنظمة في السوق.
7. دراسة التطور التجاري للصناعة التي تتنمي إليها المنظمة، حجم الصادرات، حجم الواردات وأثرها على الطلب والمبيعات لمنتجات المنظمة.
8. طبيعة المنتج وتصنيفه سواء كان منتج (سلعة) ضروري أو كمالي.

3-2-3 العوامل الموسمية (Seasonal Factors):

وهي عبارة عن تلك الظروف أو القوى التي تؤدي إلى خلق موسمية الطلب:

1. تقلبات الطلب الموسمية وتأثيرها على المبيعات.
2. مدى ارتباط منتجات المنظمة بالطلب الموسمي.
3. قدرة المنظمة على مواجهة التقلبات الموسمية على المبيعات من مجاراة الطلب والتكييف له بين الارتفاع أو الانخفاض.

11-3 مراحل إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات (Estimated Sales Budget)

قبل البحث في مراحل إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات، يجب معرفة أنواع ميزانية المبيعات.

11-3-1 أنواع ميزانية المبيعات:

إن ميزانية المبيعات (الموازنة التقديرية) تتخذ أشكالاً مختلفة وتؤثر تلك الأشكال في كيفية تحضيرها وتتبؤها. إن ما تتضمنه الميزانية التقديرية للمبيعات يختلف من منظمة إلى أخرى وفقاً للمؤشرات التالية:

1. حجم المنظمة وطبيعة أنشطتها.
2. مدى تعامل المنظمة بتشكيله واسعة من المنتجات.
3. مدى التغطية الجغرافية في الأسواق أو المناطق.
4. حجم المبيعات المتوقعة وكيفية توزيعها على نقاط البيع.
5. حصة المبيعات وفقاً للمناطق الجغرافية ونقاط البيع.
6. الأهداف البيعية المراد الوصول إليها وتقسيل تلك الأهداف.
7. مستوى الأرباح المتوقعة المراد الوصول إليها لكل منطقة بيع أو إشباع الأسواق بالمنتجات.

على ضوء هذه المؤشرات يمكن للمنظمة أن تحدد نوع ميزانية المبيعات التقديرية، ولكن بشكل عام هناك ثلاثة أنواع رئيسية من ميزانيات المبيعات:

/ . حسب المنتجات:

تميل أكثر المنظمات في الوقت الحاضر لاعتماد استراتيجية التنويع بالمنتجات لما فيه من فوائد متعددة للمنظمة للأسباب التالية:

- عدم الاعتماد على نوع واحد من المنتجات لما فيه من مخاطر خاصة اذا انخفض الطلب عليه بشكل كبير، ظهور منتجات جديدة، التغيير في حاجات وأذواق المستهلكين، استخدام تكنولوجيا جديدة في إنتاج منتجات متوفرة، وغيرها.
- مواجهة التغيرات في البيئة المحيطة وخاصة ما يتعلق بالمنافسين، المستهلكين، التغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

لذلك فإن المنظمة تضع ميزانيتها التقديرية للمبيعات وفقاً لأنواع المنتجات التي تتعامل بها. وكمثال للتوضيح: نفرض أن أحد المنظمات الصناعية التي تنتج ثلاثة أنواع من المنتجات الكهربائية المنزلية (تلفاز، ثلاجة، مراوح هوائية)، وقد تم تقدير المبيعات (الكمية، والقيمة) حسب فصول السنة، كما هو موضح في الجدول التالي:

نموذج الميزانية التقديرية للمبيعات لإحدى المنظمات الصناعية

المجموع	المراوح هوائية			الثلاجة			التلفاز			السنة/المنتج
	القيمة	السعر	الكمية	القيمة	السعر	الكمية	القيمة	السعر	الكمية	
	ليرة	ليرة	وحدة	ليرة	ليرة	وحدة	ليرة	ليرة	وحدة	
										الفصل الأول
										الفصل الثاني
										الفصل الثالث
										الفصل الرابع
										المجموع

(11-1) الجدول رقم

II. حسب المناطق:

إن إعداد ميزانية المبيعات التقديرية وفقاً للمناطق الجغرافية من المسائل المهمة بسبب كون مثل هذه الميزانية توضح كيفية توزيع المبيعات وفقاً للتغطية الجغرافية، وكذلك تبين أي من المناطق الأكثر مبيعات أو الأقل مبيعات، الأمر الذي يجعل من هذه الميزانية أداة رقابية يتم من خلالها تشخيص الخلل وفقاً للمنطقة الجغرافية ونقطة البيع فيها. وهذا ما يلزم المنظمة بتشخيص المسربات وراء الخلل في المبيعات المخططة، وبالتالي معالجته بالشكل الذي يؤدي إلى تصويب العمل بتلك النقاط البيعية في المناطق ذات المبيعات المنخفضة. والجدول التالي يوضح نموذج عن تلك الميزانية:

نموذج لميزانية المبيعات التقديرية حسب المناطق الجغرافية

المنطقة الجنوبية	المنطقة الوسطى	المنطقة الشمالية	المبيعات المتوقعة			السنة/المنطقة
القيمة (ليرة)	القيمة (ليرة)	القيمة (ليرة)	القيمة (ليرة)	السعر (ليرة)	الكمية (وحدة)	
50000	80000	70000	200000	100	2000	الفصل الأول
70000	120000	90000	280000	100	2800	الفصل الثاني
80000	170000	110000	360000	100	3600	الفصل الثالث
100000	190000	130000	420000	100	4200	الفصل الرابع
300000	560000	400000	1260000	100	12600	المجموع

(11-2) الجدول رقم

أما إذا أرادت المنظمة معرفة توزيع المبيعات المتوقعة حسب نقاط البيع في إحدى المناطق، فإن ميزانية المبيعات يجب أن تكون أكثر تفصيلاً، لذلك يجب أن تعد ميزانية فرعية لكل منطقة حسب نقاط البيع فيها. إن هذا التفصيل الذي تعدد في ميزانية المبيعات الفرعية مهم جداً لأنه يوضح مدى فعالية وكفاءة نقاط البيع حسب كل منطقة من المناطق التي تعمل فيها، الأمر الذي يساعد على تقييم كل نقطة بيعية من ناحية كمية المبيعات المتوقعة (المخططة) والمنفذة فعلياً، مستوى النفقات والمصروفات، وثم مدى الربحية فيها. إن مثل هذا التقييم يساعد على معرفة النقاط البيعية الضعيفة والتي لا تتحقق ما هو مخطط لها من مبيعات ضمن الميزانية المحددة لها، وبالتالي تحاول معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

والجدول التالي يوضح نموذج لإحدى الميزانيات الفرعية للمبيعات التقديرية:

نموذج لميزانية فرعية للمبيعات التقديرية

المنطقة الوسطى					السنة/المنطقة		
نقطة البيع/قيمة المبيعات المتوقعة بالليرة			المبيعات المتوقعة				
د	ج	ب	أ	القيمة	السعر	الكمية	

				(ليرة)	(ليرة)	(وحدة)	
14000	18000	23000	25000	80000	100	800	الفصل الأول
22000	26000	34000	38000	120000	100	1200	الفصل الثاني
34000	37000	46000	5300	170000	100	1700	الفصل الثالث
35000	40000	52000	63000	190000	100	1900	الفصل الرابع
105000	121000	155000	17900	560000	100	5600	المجموع

الجدول رقم (11-3)

III. وفقاً لتحليل المبيعات والنفقات والأرباح:

تعتبر ميزانية المبيعات التقديرية إحدى الوسائل المهمة للتنبؤ بالمبيعات المحتملة وتقدير للنفقات البيعية المستقبلية خلال فترة محددة وكذلك إجمالي الربح. والجدول التالي يوضح تلك الميزانية:

ميزانية المبيعات التقديرية

ميزانية المبيعات (بالليرة)			
	النفقات الثابتة		
60000	رواتب	2000000	المبيعات التقديرية
45000	أجور مكافأة بيع	160000	تكلفة المبيعات
55000	استهلاك وتأمين		
40000	إيجار	400000	إجمالي الربح
200000	مجموع النفقات الثابتة	40000	صافي الربح %10
160000	نفقات متغيرة		
360000		360000	

الجدول رقم (11-4)

يمكن تسجيل الملاحظات التالية من الجدول أعلاه:

$$\text{قيمة المبيعات المتوقعة} = 2000000$$

$$1600000 = \text{تكلفة المبيعات}$$

إجمالي الأرباح	= 400000
النفقات الثابتة	= 200000
النفقات المتغيرة	= 160000
إجمالي النفقات	= 360000
الربح الصافي	= 360000 - 400000
ليرة.	= 40000

2-3-11 مراحل إعداد ميزانية المبيعات:

بعد التعرف على أنواع ميزانيات المبيعات، لا بد من اتباع المراحل التالية في إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات:

1-2-3-11 دراسة السوق:

تتعلق دراسة السوق بتحديد ما سيبيعه المشروع من السلع، ولمن سيبيع، وأين يبيع، وكيف يبيع، وسعر البيع.

يوجد قسم خاص لتحليل السوق في المشروعات الكبيرة غالباً ما يقوم مدير المبيعات بهذا الدور في المشاريع الصغيرة، وتتضمن دراسة السوق التفاصيل التالية:

أ- دراسة السلع:

هي دراسة تفصيلية للسلع يقوم المشروع بإنتاجها وتوزيعها والتعرف على أرقام المبيعات السابقة واللحالية والربح المتوقع. والتمييز بين السلع ذات العائد الكبير والسلع ذات العائد القليل، ومعدل دوران كل سلعة وطرق التوزيع وسياستها التسويقية، والتفرقة بين السلع التي تحتاج إلى جهود ترويجية والسلع التي لا تتطلب ذلك.

ب- دراسة المستهلكين:

تتضمن دراسة العملاء ما يلي:

- التعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين.

- التعرف على طرق التوزيع الملائمة لفئات العملاء وكل سلعة.
- معرفة التسهيلات والخدمات المقدمة إليهم وتکاليفهم.
- تحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على سلوك المستهلك.

وتقييد دراسة العملاء في عملية تحديد الأرباح المتوقعة من فئات العملاء، حيث يتم التركيز على فئات العملاء التي تحقق أرباحاً، واستبعاد بعض العملاء.

ت-دراسة مناطق البيع:

تهدف دراسة المناطق البيعية إلى:

- تحديد كميات المبيعات المتوقعة من السلع والخدمات في المناطق البيعية، وتحديد الأرباح المتوقعة من كل منطقة بيعية.
- التكاليف التي يتحملها المشروع نتيجة توزيع السلع على المناطق المختلفة.
- معرفة الجهد الإعلانية والترويجية الازمة لكل منطقة بيعية وتحديدها.
- التعرف على المنافسين في كل منطقة وأثرهم على سياسات المشروع.
- تصنيف المناطق البيعية حسب أهميتها.
- تنظيم حركة مندوبى البيع.

ث-دراسة مندوبى البيع:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- مجهودات مندوبى البيع وتقديرها.
- الصعوبات والمشاكل التي تواجه مندوبى البيع والعمل على تذليلها.
- وضع برامج تدريبية لمندوبى البيع لتحسين أدائهم واتباع الطرق المثلية للقيام بواجباتهم على أكمل وجه.

ج-دراسة سياسات التوزيع:

تحتلت سياسات التوزيع بين القنوات المباشرة من المنتج إلى المستهلك أو عبر قنوات توزيعية غير مباشرة كالوكالء أو تجار الجملة والتجزئة.

ح- دراسة شروط البيع والتسليم:

يجب دراسة شروط البيع والغرامات المترتبة على التأخير في التسليم.

خ- دراسة الائتمان للعملاء:

تهدف دراسة الائتمان للعملاء التفريق بين العملاء الموثوقين والعملاء الجدد الذين يتم التعامل معهم بأسلوب الدفع المباشر.

د- دراسة سياسات المنافسين:

تتضمن دراسة سياسات المنافسين معرفة أنماط البيع المختلفة لديهم وسياسات التوزيع وسياسات التعامل مع العملاء وغير ذلك.

11-3-2-2 الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة في إعداد الميزانيات التقديرية

للمبيعات:

يسعى رجال التسويق من جراء هذه العملية إلى تحديد حجم المبيعات المتوقع الذي يحقق أكبر ربح ممكن للمشروع. وتقع مسؤولية التنبؤ بالمبيعات وإعداد الميزانية التقديرية في المشاريع الكبيرة على عاتق مدير المبيعات، ويمكنه الاستعانة بالمندوبين والخبراء في بحوث التسويق والترويج، بالإضافة إلى الاستعانة برأي مدراء الإنتاج والتمويل.

إن الغرض الأساسي لأي مشروع هو تحقيق أكبر ربح ممكن مع رفع مستوى السلعة أو تحسين مدى الخدمة، مع المحافظة على خدمة العملاء للاحتفاظ بهم.

11-3-3 اعتماد الميزانية التقديرية للمبيعات:

تمثل الميزانية التقديرية للمبيعات الخطة التي يجب على إدارة المبيعات اتباعها بشأن توزيع السلع التي تنتجهها المنظمة. ويتوقف على إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات إعداد الميزانيات الأخرى الخاصة بالإنتاج والمشتريات والتمويل. لذلك لا بد من إعداد ميزانية المبيعات التقديرية مسبقاً ومراجعتها وإقرارها من قبل مجلس إدارة المشروع بعد عرضها على لجنة خاصة تقوم بدراستها، حيث يشترك في هذه اللجنة مدورو الدوائر المختلفة في المشروع والذين لهم صلة مع إدارة المبيعات ويمثلون التأثير فيها.

خلاصة:

تناول الفصل مفهوم ميزانية المبيعات، ثم تطرق إلى أهمية عمل ميزانية المبيعات وارتباطها بالميزانيات الأخرى بالمنظمة وتأثيرها عليها. وبعد ذلك، استعرض العوامل المؤثرة على الميزانية التقديرية للمبيعات. ثم تطرق إلى أنواع ميزانيات المبيعات مع ذكر أمثلة رقمية عن كل نوع، ليبحث بعد ذلك في مراحل إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات.

المراجع المستخدمة في الفصل:

1. عبيات، محمد، الضمور، هاني، وحداد، شفيق (2013)، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
 2. الصميدعي، محمود، (2008)، إدارة التوزيع: منظور متكامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
 3. يوسف، ردينة و الصميدعي، محمود (2010)، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. Dyev, Civita, (2009), what is a Sales Budget, e. How Editor, USA.
- Framinan, J.M., (2008), International Journal of Production Research, Vol. 46, No.1, University of Seville Spain, Tayloyaid, France.
5. Jobber D. and Lancaster G. (2015), Selling and Sales Management, 10th edition, Pearson Education, England.
6. Lan, L.C., (2005), Managing business With Sap: Planning, Implementation and Evaluation, USA.
7. Iorna, (2008), Business Intelligence of Work, Issue 8 - 7, www.ioma.com\fin.
- Putra, Last Updated, (2008), Sales Budget, University of Liverpool, USA.

أسئلة عامة:

1) أسئلة صح / خطأ True/Fales

خطأ	صح	السؤال	
<input checked="" type="checkbox"/>		لا يوجد ارتباط بين عملية التسويق بالمبيعات وإعداد الميزانية التقديرية للمبيعات.	1
	<input checked="" type="checkbox"/>	ترتبط ميزانية المبيعات بميزانية الإنتاج والترويج ومعظم ميزانيات الإدارات الأخرى.	2
<input checked="" type="checkbox"/>		لا تؤثر مؤشرات نمو الطلب خلال الفترات السابقة واحتمالاته في المستقبل على ميزانية المبيعات.	3
	<input checked="" type="checkbox"/>	تعتبر ميزانية المبيعات أداة رقابية يتم من خلالها تشخيص الحال.	4
	<input checked="" type="checkbox"/>	يختلف مضمون ميزانية المبيعات وفق حجم المنظمة وطبيعة أنشطتها.	5
<input checked="" type="checkbox"/>		تعتمد المنظمات على نوع واحد من المنتجات بسبب تمايز حاجات وأدواء المستهلكين.	6
<input checked="" type="checkbox"/>		مدير التسويق هو المسؤول عن إعداد ميزانية المبيعات.	7
	<input checked="" type="checkbox"/>	تتضمن مراحل إعداد ميزانية المبيعات، الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة للاعتماد عليها في وضع الميزانية.	8

2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- يجب أن توضح الميزانية التقديرية للمبيعات:

- (ب) مبيعات كل صنف
- (د) كل ما سبق
- (أ) المبيعات الشهرية أو الفصلية
- (ج) مبيعات كل منطقة

2- من أنواع ميزانية المبيعات:

- (ب) حسب المناطق
- (د) حسب حجم المنظمة
- (أ) حسب المنتجات
- (ج) (أ+ب) صحيحة

3- يدخل ضمن موازنة المبيعات التقديرية:

- (ب) مكافأة البيع
- (د) (ب+ج) صحيحة
- (أ) آلات وتجهيزات
- (ج) تكلفة المبيعات

4- من مراحل إعداد ميزانية المبيعات:

- (ب) دراسة السوق
- (د) لا شيء مما سبق
- (أ) تدريب العاملين
- (ج) تنظيم المبيعات

5- تتضمن دراسة السوق ضمن مراحل إعداد ميزانية المبيعات:

- ب) دراسة سياسة بيع الشركات
- د) دراسة الموردين

أ) دراسة المستهلكين

ج) (أ+ب) صحيحة

(3) أسئلة ١ قضايا للمناقشة

السؤال (1) العوامل المؤثرة في ميزانية المبيعات.

عدد العوامل المؤثرة في ميزانية المبيعات واشرح واحدة منها باختصار.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 2}

السؤال (2) أنواع ميزانية المبيعات.

عدد أنواع ميزانية المبيعات واشرح إحداها باختصار.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 3}

السؤال (3) مراحل إعداد ميزانية المبيعات.

عدد النواحي التي تتضمنها دراسة السوق ضمن مراحل إعداد ميزانية المبيعات.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 3}

الفصل الثاني عشر: الرقابة على أعمال البيع وتقدير أداء النشاط البيعي

مقدمة:

إن السيطرة والتحكم في النقاط البيعية مرتبط بالقدرة على الرقابة على مختلف الأنشطة والأفراد العاملين في هذه النقاط البيعية. وتعني الرقابة جميع الوسائل التي ممكن اتباعها لمعرفة مستوى الإنجاز المحقق في هذه النقاط البيعية وفقاً لما هو مطلوب أو محدد وفق الخطط المرسومة، وكذلك اكتشاف الانحرافات في تنفيذ الخطط البيعية وأسبابها ومعالجتها بشكل سريع لضمان الوصول للأهداف البيعية المرسومة.

1-12 مفهوم الرقابة على المبيعات : (Sales Control Concept)

تعتبر الرقابة على المبيعات ونقاط البيع جزء أساسي من الرقابة التسويقية، كما أن الرقابة على المبيعات أمر ضروري جداً كون المبيعات تمثل مصدر الإيرادات والأرباح التي تسعى المنظمة للوصول له.

وتشير الرقابة على المبيعات ونقاط البيع إلى العملية التي يتم من خلالها التأكيد أن الأنشطة البيعية تنفذ بحسب المخطط لها وفق معايير محددة للإنجاز وكذلك تشخيص الانحرافات والمعوقات التي تعيق عملية التنفيذ للوصول للأهداف المحددة في خطة المبيعات واتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان الوصول للأهداف المرسومة.

وتعتبر عملية الرقابة على المبيعات عملية مستمرة من أجل اكتشاف الانحرافات في تنفيذ الخطة البيعية وتصحيحها بالوقت المناسب، كما تعتبر معلومات الإنجاز الفعلي الواردة من النقاط البيعية من مدخلات نظام المراقبة على المبيعات حيث تقارن مع مستوى الإنجاز المخطط لمعرفة مستوى تحقق الأهداف البيعية المرسومة.

2-12 جوهر عملية الرقابة على المبيعات (The Core of Sales Control) : (Process)

إن جوهر مفهوم الرقابة واحد مهما اختلف نشاط المنظمة (مالي - إنتاجي - تسويقي)، وتتم عملية الرقابة بعدة خطوات:

- تحديد الجوانب التي تتضمنها عملية الرقابة والتقييم، أي تحديد نقاط الضعف والاختناق والعمل على معالجتها والتي يمكن أن تكون عائق في تنفيذ الخطة.
 - وضع معايير نموذجية للإنجاز قابلة للاقياس.
 - وضع أسلوب وسياق للرقابة أي توفير نظام يزود بمعلومات عن مستوى الإنجاز (سجلات محاسبية، سجلات مبيعات لكل نقطة بيع وكل مندوب ... الخ)
 - مقارنة الإنجاز الفعلي مع المخطط لمعرفة مستوى تنفيذ الخطة البيعية والتعرف على الانحرافات عند حصولها ومعالجتها بسرعة.
 - وضع حلول مقترنة عند حصول الانحرافات يمكن اعتمادها لتصحيح الأداء.
- ويوضح الجدول التالي جوهر عملية الرقابة على النقاط البيعية والعاملين فيها.

جوهر عملية الرقابة على النقاط البيعية

تقدير أداء النقاط البيعية	تقييم الأداء للنقاط البيعية	الرقابة على المبيعات والنقاط البيعية
وضع المعالجات والحلول اللازمة لمعالجة الانحرافات والمشاكل	تحديد جوانب القوة والضعف	أهداف التسويق والمبيعات
تصحيح مسار العمل	تشخيص الانحرافات والمعوقات والمشاكل التي تواجه عمل النقاط البيعية	أهداف النقاط البيعية
متابعة مدى الالتزام بتنفيذ المعالجات اللازمة	مستوى الإنجاز مع الخطط الموضوعة	الخطط البيعية لكل نقطة بيعية
	وضع معايير لقياس كفاءة الإنجاز	حصة المبيعات لكل نقطة بيعية
	تلبية حاجات ورغبات الزبائن بناء علاقات طويلة المدى مع الزبائن تحقيق رضى وولاء الزبائن	حصة المبيعات لكل عضو في النقاط البيعية

الجدول رقم (12-1)

المصدر: يوسف، رينه والصميدعي، محمود (2010)، إدارة المبيعات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.

3-12 أشكال الرقابة على النقاط البيعية وأعضائها (Forms of Control on POS and Salesmen)

تعتبر الرقابة على عمل نقاط البيع وأعضائها أمراً ضرورياً وأساساً لاستمرار عمل المنظمة وبقائها في السوق لأن توليد الإيرادات واستمرار عملية الإنتاج مرتبط بعمل النقاط البيعية بالشكل الأمثل.

ويمكن أن تكون النقاط البيعية تابعة أو مستقلة عن المنظمة تبعاً لأهداف المنظمة وحجمها وإمكاناتها المادية. وتبعاً لذلك يمكن الاعتماد على أنواع متعددة من الرقابة على النقاط البيعية بهدف الوصول للأداء الأفضل وذلك فيما يتعلق بتحقيق الأهداف البيعية المخططة وإدارة العلاقة مع الزبائن والشركاء بالشكل الأمثل.

ويمكن أن تأخذ الرقابة على النقاط البيعية وأعضائها أشكالاً متعددة لكل منها طبيعته وأهدافه والمستوى الذي تطبق عليه. ويلخص الجدول التالي هذه الأشكال:

أنواع رقابة النقاط البيعية

المستوى	الهدف	طبيعتها	نوع الرقابة
	لتلافي الانحرافات	واقية/ إيجابية	الرقابة السابقة
أعضاء النقاط البيعية التابعين للمنظمة	مراقبة الانحرافات في التنفيذ	أثناء التنفيذ/ روتينية	الرقابة الجارية
أعضاء النقاط البيعية المستقلين	مطابقة التنفيذ مع المخطط	بعد التنفيذ	الرقابة اللاحقة
	لها أكثر من هدف	تأخذ أكثر من نوع	الرقابة المتعددة رقابة
أعضاء النقاط البيعية التابعين للمنظمة	مراقبة أداء أعضاء النقاط البيعية التابعين للمنظمة	مستمرة (طوال الوقت)	الرقابة الداخلية (التدقيق الداخلي)
أعضاء النقاط البيعية التابعين للمنظمة	مراقبة أداء أعضاء النقاط البيعية المستقلين	دورية (ضمن فترات محددة)	الرقابة الخارجية (التدقيق الخارجي)
أعضاء النقاط البيعية الخارجيين (المستقلين)	التتأكد من الأداء	واقية / تأكيدية	الرقابة المفاجئة
أعضاء النقاط البيعية المستقلين	مطابقة ما تم تتنفيذه وما سيتم	بين فترة وأخرى	الرقابة الدورية
أعضاء النقاط البيعية التابعين للمنظمة	مطابقة الأداء بشكل مستمر	مستمرة	الرقابة المستمرة

الجدول رقم (12-2)

المصدر: الصميدعي، محمود، (2008)، إدارة التوزيع: منظور متكامل، دار اليازوري للنشر، عمان -الأردن.

1-3-12 التدقيق التسويقي على المبيعات:

تعتبر عملية التدقيق التسويقي عملية شاملة لمختلف الأنشطة التسويقية والبيعية وتهدف لتقدير البرامج التسويقية والبيعية بمختلف مستوياتها. ويعبر التدقيق التسويقي عن المراجعة الدورية للخطط التسويقية ومنها الخطط البيعية التي تمثل أحد المحاور الأساسية لأنشطة التسويقية. ويهدف التدقيق التسويقي على

المبيعات لتحديد نقاط القوة والضعف في تنظيم إدارة التسويق والمبيعات، وتقدير البرامج التسويقية الخاصة بالأنشطة الترويجية والبيعية، ومراجعة الأهداف البيعية للتأكد من مدى صلاحيتها، وتحليل بيئة عمل المنظمة للتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه عمل الأنشطة التسويقية والبيعية.

❖ تدقيق المبيعات (المراجعة الدورية):

يركز تدقيق المبيعات على أداء النقاط البيعية وأعضائها بمختلف المستويات وعلى الظروف المؤثرة على المبيعات في كل نقطة بيعية. وتتضمن عناصر تدقيق المبيعات تحليل بيئة المبيعات الخارجية والداخلية.

• وتعنى تحليل بيئة المبيعات الخارجية بتحليل:

- ✓ العوامل الاقتصادية والسكانية (في مختلف الأسواق)
- ✓ العوامل السياسية والقانونية (على مستوى ونوع المنتجات المباعة)
- ✓ العوامل التقنية والتطور التكنولوجي (في مدى تطور القوى البيعية والتقييات المستخدمة في البيع)
- ✓ المنافسون (من حيث نوع المنافسة ومن حيث ممارساتهم)
- ✓ الأسواق (نوع الأسواق وتطورها)
- ✓ المستهلكون (حاجاتهم ورغباتهم ورضاهن وكيفية اتخاذ قرار الشراء)

• ويتضمن تحليل بيئة المبيعات الداخلية:

- ✓ تدقيق أهداف إدارة المبيعات ومدى انسجامها مع أهداف المنظمة
- ✓ تدقيق استراتيجية المبيعات ومدى انسجامها مع استراتيجية المنظمة
- ✓ تدقيق البرامج المعدة لتنفيذ استراتيجية المبيعات ومدى واقعية تلك البرامج
- ✓ تدقيق فاعلية النقاط البيعية ومدى تفديدها لما هو مخطط
- ✓ تدقيق النفقات البيعية
- ✓ التحقق من أن النقاط البيعية تغطي الأسواق بالشكل المطلوب
- ✓ التتحقق من فاعلية برامج التدقيق والتأهيل لأعضاء النقاط البيعية
- ✓ التتحقق من عدالة نظام التحفيز المعمول به في كل نقطة بيعية

❖ تنفيذ تدقيق المبيعات (المراجعة الدورية):

يتضمن تنفيذ تدقيق المبيعات مراجعة أداء كافة النقاط البيعية وأعضائها. وتشتمل هذه المراجعة بأسلوبين:

أسلوب روتيني وأسلوب شامل.

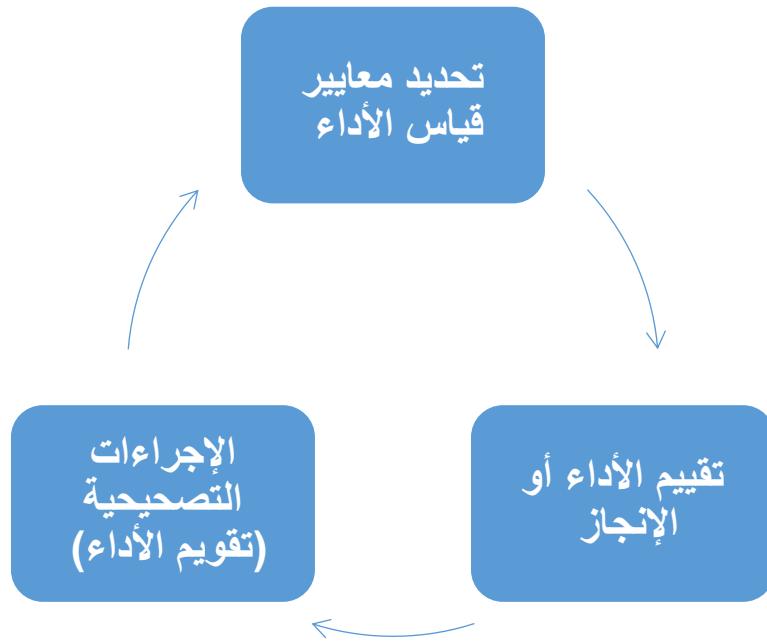
المراجعة الدورية الروتينية: هي رقابة جارية تتم بشكل يومي على أداء أعضاء النقاط البيعية، حيث يراجع من خلالها أرقام المبيعات لكل رجل مبيعات عن طريق تحليل المبيعات المتعلقة بكل نقطة بيعية وحصة كل عضو من هذه المبيعات. وتحتاج المراجعة الدورية لأرقام عن الأداء الفعلي لرجال البيع بشكل دوري ومنظم.

ومن فوائد هذه المراجعة، الاكتشاف المبكر للانحرافات في أداء كل نقطة بيعية وكل عضو فيها ومعالجتها.

المراجعة الشاملة: وتكون بشكل دوري وشامل للجوانب المتعلقة بأداء كل نقطة بيعية وكل عضو فيها (رقابة شاملة على جميع مجالات الأنشطة البيعية والداعمة). وتعتمد نظام مراقبة متعدد الجوانب يعتمد على معايير أداء واضحة (قابلة للقياس) وعلى تقارير المبيعات لكل نقطة بيعية وكل عضو فيها.

❖ مراحل تدقيق المبيعات (المراجعة الدورية):

- تحديد معايير قياس الأداء بحيث تكون واضحة وعادلة ومنطقية وكمية تحدد لكل نقطة بيعية وكل عضو فيها.
- تقييم الأداء أو الأنجاز ويتم ذلك بالاعتماد على معايير قياس الأداء لتحديد الانحرافات في أداء النقاط البيعية وأعضائها.
- الإجراءات التصحيحية (تقويم الأداء) وهي الإجراءات التصحيحية الازمة لمعالجة كل انحراف أو كل مشكلة تعيق تنفيذ الأداء بالشكل المطلوب.



الشكل رقم (12-1): مراحل تدقيق المبيعات

3-2-3-12 تقييم أداء النقاط البيعية وأعضائها:

1-3-2-3-12 تقييم أداء مندوبى المبيعات:

تقييم القرى البيعية هو مقارنة أهداف مندوبى المبيعات بالنتائج. ويظهر الشكل التالي نموذجاً لعملية تقييم فريق المبيعات. حيث يبدأ بتحديد أهداف فريق المبيعات التي قد تكون: مالية، مثل إيرادات المبيعات والأرباح والنفقات؛ أهداف موجهة نحو التسويق، مثل حصة السوق، أو على أساس العملاء مثل رضا العملاء ومستويات الخدمة. بعد ذلك، يجب أن يتم تقرير استراتيجية المبيعات لإظهار كيفية تحقيق الأهداف. وبعدها، يجب تحديد معايير الأداء للشركة بأكملها، والمناطق ومندوبى المبيعات والحسابات. ثم يتم قياس النتائج ومقارنتها بمعايير الأداء. وأخيراً يتم تقييم أسباب الاختلافات والإجراءات المتخذة لتحسين الأداء.



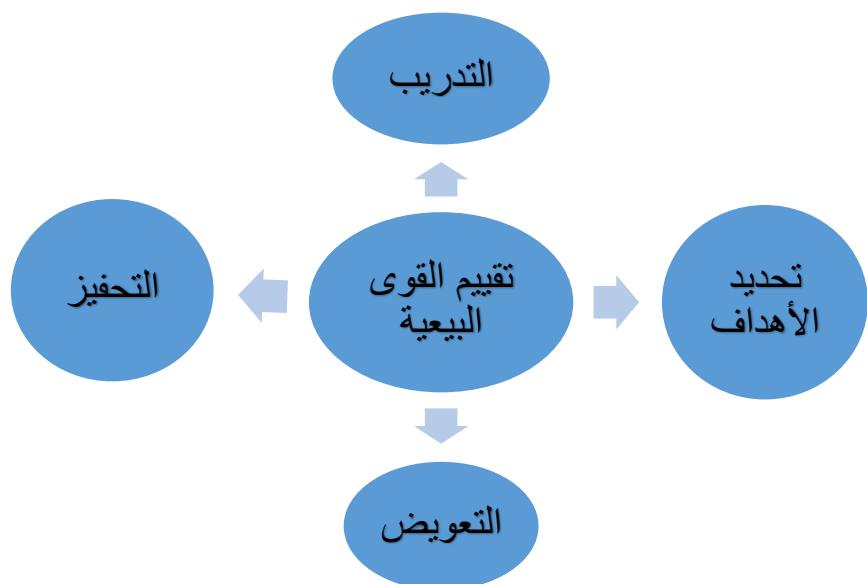
الشكل رقم (2-12): عملية تقييم مندوبى المبيعات

المصدر: Jobber D. and Lancaster G. (2015), *Selling and Sales Management*, 10th edition, Pearson Education, England.

السبب الرئيسي للتقدير هو محاولة تحقيق أهداف الشركة. فعن طريق قياس الأداء الفعلي مقابل الأهداف، يمكن تحديد أوجه القصور واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء. ومع ذلك، فإن التقدير له فوائد أخرى. حيث يمكن أن يساعد التقدير في تحسين دوافع الفرد ومهاراته. فقد يتأثر الحافز لأن برنامج التقدير سيحدد ما هو متوقع وما هو الأداء الجيد. كما أنه يوفر الفرصة للاعتراف بمعايير الأداء للعمل فوق المتوسط، مما يحسن الثقة والتحفيز. وكذلك تتأثر المهارات لأن التقدير المصمم بعناية يسمح بتحديد مجالات الضعف وتوجيه الجهود لتحسين المهارات في تلك المجالات.

وبالتالي، فإن التقدير عنصر مهم في أي برنامج تدريبي فعال. علاوة على ذلك، قد يظهر التقدير نقاط ضعف قد تكون في عدم تكريس ما يكفي من الاهتمام لبيع خطوط إنتاج معينة، والتي تغطي معظم أو كل فريق المبيعات. وقد تؤدي هذه المعلومات إلى وضع خطة تعويض تهدف إلى تشجيع مندوبي المبيعات على بيع هذه المنتجات عن طريق رفع معدلات العمولات.

كما يوفر التقدير معلومات تؤثر على مجالات القرار الرئيسية داخل وظيفة إدارة المبيعات. ويعتمد التدريب والتعويض والتحفيز وتحديد الأهداف على المعلومات المستمدبة من التقدير، كما هو موضح في الشكل أدناه. لذا من المهم أن تقوم إدارة المبيعات بتطوير نظام لجمع المعلومات يسمح بإجراء تقييم عادل ودقيق.



الشكل رقم (3-12): تأثير تقييم القوى البدنية

ويمكن للإدارة أن تختار من بين عدة أسس للاعتماد عليها في عملية تقييم المندوبين، وهذه الأسس هي:

❖ **الأسس الكمية (Quantitative Bases)**:

يمكن استخدام الأسس الكمية في تقييم جهود مندobi المبيعات وذلك عن طريق تحديد مخرجات أعمالهم لتقييم فيما لو كان أداؤهم الفعلي يسير في الاتجاه الصحيح المخطط له أم لا.

ويمكن أن تقاس إنتاجية المندوب بتحديد مخرجات أعماله أو النتائج الفعلية كحجم مبيعاته المحقق أو الفعلي، وتمثل المدخلات مصاريف المندوب البيعية أو عدد الزيارات التي قام بها

❖ **الأسس النوعية (Qualitative Bases)**:

قد يكون من الأفضل القيام بالتقدير على الأسس الكمية لأنها أكثر موضوعية وقدرة على قياس الأداء، إلا أنه يمكن استخدام الأسس النوعية التالية:

▪ **الجهود البيعية لمندوب البيع:**

- إدارة الوقت البيعي وغير البيعي.
- التخطيط والإعداد والتحضير لزيارات الميدانية.
- طريقة ونوعية العرض البيعي.
- القدرة على معالجة الاعتراضات والقدرة على إبرام العقود.

▪ **المعرفة والإدراك:**

- السلع والشركة وسياساتها.
- منتجات المنافسين واستراتيجياتهم.
- العملاء والعلاقة مع العملاء الحاليين والمتوقعين.

▪ **المظهر الشخصي والصحة البدنية، والشخصية والاتجاهات:**

- التعاون أو التعارف مع الآخرين.
- يمكن الاعتماد على المظهر كمصدر للمعلومات وتحمل المسؤولية.
- القدرة على التحليل المنطقي واتخاذ القرارات.

والمصادر التي يمكن الاعتماد عليها للحصول على المعلومات سواء الكمية أو النوعية هي: سجلات الشركة، ورجال البيع أنفسهم، ومدير المبيعات، والعملاء.

أما فيما يتعلق بالمدخلات والتي تشكل جانباً مهماً في التقييم، فإنه يمكن الاعتماد على التقارير التي يرفعها المشرفون حول أداء مندوب البيع إلى الإدارة المسئولة عن التقييم.

12-3-2-2 تقييم أداء النقاط البيعية:

إن مراجعة أداء النقاط البيعية وأعضائها بأسلوب المراجعة الشاملة يتضمن تحديد المعايير التي ستستخدم في قياس الأداء وتحديد كيفية استخدام هذه المعايير الخاصة بالتقييم.

/ . تحديد معايير قياس الأداء:

من المعايير التي تستخدم في قياس الأداء لدينا:

• حجم المبيعات المنفذ وحصص المبيعات لكل نقطة بيعية وكل عضو فيها:

يعتبر من المعايير المهمة في المراجعة الدورية ويشمل عدة مؤشرات منها:

- مقارنة حجم مبيعات كل عضو في النقطة البيعية مع ما هو محدد له
- مقارنة مبيعات كل عضو في النقطة البيعية مع الأعضاء الآخرين
- مقارنة حجم المبيعات المتحقق لكل نقطة بيعية عبر سياق تاريخي
- مقارنة حجم المبيعات المحقق مع المخطط لكل نقطة بيعية

• مستويات المخزون السلعي:

يعتبر مستوى المخزون في النقاط البيعية من المعايير المهمة في رقابة الأداء لأن وجود مستوى مناسب من المخزون يعتبر ضرورياً لتأمين استمرار إمداد الأسواق بالسلع لذلك يجب المحافظة على مخزون سلعي متلائم مع معدل الطلب.

كما أن معدل دوران المخزون السلعي هو مؤشر مهم لأداء كل نقطة بيعية (مع الأخذ بالاعتبار طبيعة المنتجات التي تتعامل بها المنظمة).

• الالتزام بأوقات التسليم:

يدل مستوى الالتزام بأوقات تسليم المنتجات بحسب المتفق عليه مع الزبائن على كفاءة أداء النقاط البيعية

والمحافظة على رضى الزبائن وكذلك المحافظة على العلاقة المستمرة معهم.

- **الحفاظ على سلامة المنتجات:**

إن معالجة الضرر والفقدان والمحافظة على سلامة المنتجات يعتبر من مسؤوليات الأفراد في النقاط البيعية بتقديم المنتجات بأحسن حالة وخالية من العيوب والضرر للزبائن مما يحافظ على رضا الزبائن عن منتجات المنظمة وعن النقاط البيعية.

- **مستوى خدمة الزبائن:**

يعتبر مؤشر خدمة الزبائن مؤشر لنقييم كفاءة النقاط البيعية وأعضائها في التعامل مع الزبائن وإرضائهم كما يساهم في تمييز المنظمة عن منافسيها ويزيد من ولاء الزبائن ويساعد في بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن.

- **كفاءة وقدرات أعضاء النقاط البيعية:**

إن أداء رجال البيع ممكن أن يختلف بحسب خصائصهم وقدراتهم والتي تشكل معيار مهم في تقييم أداء هؤلاء العاملين في النقاط البيعية لذلك يجب استقطاب الأفراد ذوي القدرات والمؤهلات الجيدة مما يعود بالفائدة على أداء النقاط البيعية بالمجمل.

- **إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM):**

إن توثيق العلاقة مع الزبائن والمحافظة عليهم يعتبر أحد المؤشرات المهمة في تقييم أداء النقاط البيعية وأعضائها.

- **إدارة العلاقة مع الشركاء (PRM):**

إن قدرة وكفاءة الوسطاء التسويقيين المتعاملين مع المنظمة في الترويج وفي تصريف منتجاتها يعتبر من المؤشرات المهمة في تقييم أداء هؤلاء الوسطاء كتجار الجملة أو المفرق.

المعايير المستخدمة في تقييم النقاط البيعية

آلية التقييم	المعايير المستخدمة
- مقارنة حجم مبيعات كل عضو في النقطة البيعية مع ما هو محدد له	حصة وحجم المبيعات
- مقارنة مبيعات كل عضو في النقطة البيعية مع الأعضاء الآخرين	

<ul style="list-style-type: none"> - مقارنة حجم المبيعات المتحقق لكل نقطة بيعية عبر سياق تاريخي - مقارنة حجم المبيعات المتحقق مع المخطط لكل نقطة بيعية 	
<ul style="list-style-type: none"> - معدل دوران المنتجات - معدل المخزون السلعي المتوفر - احتياطي المخزون السلعي لمواجهة الطلب المفاجئ 	مستويات المخزون السلعي
<ul style="list-style-type: none"> - التسليم في الموعد المحدد - التسليم وفق المواصفات المنقولة عليها 	الالتزام بأوقات التسليم
<ul style="list-style-type: none"> - معالجة النافر والضرر والفقدان - الحفاظ على مواصفات المنتجات من جراء عملية النقل والхран - عدم التلاعب بالمنتجات المقدمة 	الحفاظ على المنتجات
<ul style="list-style-type: none"> - مستوى الخدمات المقدمة قبل وبعد البيع - الخدمات الإضافية المقدمة - شروط الدفع والتسليد 	مستوى خدمة الزبائن
<ul style="list-style-type: none"> - مدى الالتزام بإقامة علاقة طيبة مع الزبائن - مستوى الاحتفاظ بالعملاء - جذب عملاء جدد 	إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM)
<ul style="list-style-type: none"> - مساهمة الوسطاء في ترويج وتصريف منتجات المنظمة 	إدارة العلاقة مع الشركاء (PRM)

الجدول رقم (12-3)

المصدر: الصميدعي، محمود، (2008)، إدارة التوزيع: منظور متكامل، دار البيازوري للنشر، عمان – الأردن.

ii. طرق استخدام المعايير الخاصة بالتقييم:

يمكن لإدارة المبيعات أن تستخدم معيار واحد منفرد أو أكثر من معيار من أجل تدقيق المبيعات (أو من أجل المراجعة الدورية).

- استخدام معيار واحد منفرد أو أكثر بشكل منفرد:

ضمن هذا التوجه تستخدم المعايير التي تقاس بشكل كمي بكثرة. مثال على ذلك: المبيعات المخططة أو حصة المبيعات أو غيرها من المعايير الكمية.

- معيار حجم المبيعات المخططة:

بالنسبة لمعايير حجم المبيعات المخططة يتم مقارنة حجم المبيعات المحقق مع حجم المبيعات المخططة لكل نقطة بيعية خلال فترات زمنية محددة (أسبوعية - شهرية - فصلية - سنوية) مع أعضاء النقاط البيعية لمعرفة مستوى وحجم الانحراف ما بين المبيعات الفعلية والمبيعات المخططة لكل نقطة بيعية للوقوف على أسباب هذه الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، وأيضاً من أجل مكافأة وتحفيز النقاط البيعية التي تقوم بمهامها بالشكل الأمثل.

- معيار حصة المبيعات:

يتم تحديد حصص المبيعات لرجال المبيعات في النقاط البيعية وتقارن أرقام هذه الحصص بالأداء الفعلي للوقوف على كفاءة أداء هؤلاء الأعضاء. أي يتم مقارنة الأداء الفعلي لكل رجل مبيعات (حجم المبيعات الفعلي) مع حجم المبيعات المخططة لكل رجل مبيعات (يحدد بحسب كفاءة وخبرة رجل المبيعات) لتحديد الانحرافات في الأداء ومعالجة سبب الانحراف بحال كان سلبي ومكافأة رجال المبيعات الذين يكون أداؤهم إيجابي (حجم مبيعاتهم الفعلي أكبر من حجم مبيعاتهم المخططة أي أكبر من حجم حصصهم البيعية). ويجب الانتباه أن الأداء المجمل لرجال البيع في نقطة بيعية معينة ينعكس على أداء النقطة البيعية ككل.

مثال:

أرادت إدارة المبيعات تقييم أداء رجال المبيعات في النقطة البيعية (A) وكانت حصة كل رجل بيع في هذه النقطة كما موضح بالجدول التالي:

الانحراف	حصة المبيعات الشهرية (وحدة)		النقطة البيعية (A)
	المتحققة	المخططة	
100+	900	800	رجل المبيعات (1)
100-	500	600	رجل المبيعات (2)
50-	350	400	رجل المبيعات (3)
50-	1750	1800	مجموع الحصص

الجدول رقم (12-4)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن النقطة البيعية (A) قد حققت انخفاض شهري يساوي (50) وحدة على الرغم من أن رجل المبيعات (1) قد حقق زيادة في مبيعاته المخططة بقدر (100) وحدة، وأن الخل كان في أداء رجال المبيعات (2) و (3) والذي أدى لانخفاض إجمالي في أداء النقطة البيعية (A) بمقدار (50) وحدة مما هو مخطط شهرياً. لذلك يوصى بمكافأة رجل المبيعات (1) على أدائه المميز والعمل على زيادة كفاءة رجال المبيعات (2) و (3) والذي سينعكس على أداء النقطة البيعية (A) إجمالاً.

- استخدام معايير متعددة لتقييم الأداء:

وفق هذا الأسلوب يتم أيضاً اعتماد المعايير الكمية و يتم إعطاء أوزان مختلفة لكل معيار مستخدم وفقاً لأهميته النسبية في تقييم الأداء، ويعتبر استخدام هذا الأسلوب أكثر دقة مقارنة باستخدام المعايير المفردة. ويعتمد نجاح هذا الأسلوب بالتقدير على خبرة ومهارة المستخدم وعلى الأخذ بالاعتبار الظروف السائدة أو الطارئة وعلى دقة المعلومات المعطاة لكل مؤشر أو معيار مستخدم.

12-3-2-3 تقويم أداء النقاط البيعية:

تعتمد عملية تقويم الانحرافات ومعالجتها على الدقة في تقييم أداء النقاط البيعية، أي على الدقة في تشخيص الانحرافات والمشاكل الحاصلة في عمل النقاط البيعية وأعضائها ليتم على أساسها اتخاذ إجراءات تقويمية صحيحة تعالج سبب الخل الحاصل في النقاط البيعية وأعضائها.

ويجب أن تكون الإجراءات التصحيحية المستخدمة في تقويم عمل النقاط البيعية متناسبة مع حجم الانحراف أو المشكلة الحاصلة وأن تكون سريعة ودقيقة ومجدية لتضمن عدم تكرار حدوث المشكلة، وأن تتم بالوقت الصحيح وضمن إطار زمني محدد وأن تكون متوافقة مع أهداف واستراتيجية المنظمة.

خلاصة:

استعرض هذا الفصل عملية الرقابة على أعمال البيع وتقييم أداء النشاط البيعي. حيث تطرق إلى مفهوم الرقابة على أنشطة النقاط البيعية، وجواهر عملية الرقابة. وكذلك بحث في أشكال الرقابة على النقاط البيعية ورجال البيع.

المراجع المستخدمة في الفصل:

1. عبيدات، محمد، الضمور، هاني، وحداد، شفيق (2013)، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
2. الصميدعي، محمود، (2008)، إدارة التوزيع: منظور متكامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان –الأردن.
3. يوسف، ردينة و الصميدعي، محمود (2010)، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. Aduloju, S.A., & Dughesan, A.S., (2009), The Effect of Advertising Media on Sales of Insurance Product: A Developing- Counter Case, Journal of Risk Finance In corporation Balance Sheet, Vol., 10, No.3, University ofSheffiled.
5. Arun, Sharmai & Nikolaos Tzokos, (2007), Personal Selling and Sales Management in the Internet Environment, Journal of Marketing Management.
6. Biedenbach, T., & Derholm, A., (2008), The Challenge of Organizing Change in Hypercompetitive, School of Business, USBE, University Umea, Sweden.
7. Christophes, W.C., (2007), The Severity of Supply Chain Disruption: Design Characteristics and Mitigation Capabilities, Decision Sciences Volume 38, No.I.
8. Hamwi, G.A., Rutherford, B.N., Barksdale, Jr, H.C. and Johnson, J.T. (2013) Ideal versus actual number of sales calls: an application of disconfirmation theory, Journal of Personal Selling and Sales Management, 33(3):307–18.
9. Jobber D. and Lancaster G. (2015), Selling and Sales Management, 10th edition, Pearson Education, England.
10. Mark W., Johnston & Grew, Marshall, (2005), Relationship Selling and Seles Management, McGraw-Hill, New York.
11. Roman, S. and Martin, P.J. (2008) Changes in call frequency: a longitudinal examination of the consequences in the supplier–customer relationship, Industrial Marketing Management, 37:554–64.
12. Storbacka, K., Polsa, P. and Sääksjarvi, M. (2011) Management practices in solution sales – a multilevel and cross-functional framework, Journal of Personal Selling and Sales Management, 31(1):35–54.
13. Zoltners, A., Sinha, P., and Zoltners, G. (2006), Sales Performance, Harvard Business Review, Vol. 84, Issues 78.

أسئلة عامة:

1) أسئلة صح / خطأ True/Fales

السؤال	صح	خطأ
تعتبر عملية الرقابة عملية آنية تنتهي باكتشاف الانحرافات وتصحيحها.	✓	1
يتضمن تحليل بيئة المبيعات الداخلية تدقيق أهداف المنافسين.	✓	2
تفيد المراجعة الدورية الروتينية في الاكتشاف المبكر للانحرافات في أداء كل نقطة بيعية ومعالجتها.	✓	3
تقييم القوى البيعية هو مقارنة أهداف مندوبي المبيعات بالنتائج.	✓	4
تعتبر مستويات المخزون السلعي من معايير تقييم أداء النقاط البيعية.	✓	5
تستخدم الأسس النوعية في تقييم أداء مندوبي البيع لأنها أكثر موضوعية وقدرة على قياس الأداء.	✓	6
نبدأ مراحل تدقيق المبيعات بتنقييم الأداء أو الإنجاز.	✓	7
يكون أداء مندوبي البيع إيجابي عندما يكون حجم مبيعاتهم الفعلي أكبر من حجم مبيعاتهم المخطط أي أكبر من حجم حصصهم البيعية.	✓	8

2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- يتضمن تحليل بيئة المبيعات الخارجية:

- (أ) الأسواق
- (ب) المنافسون
- (د) كل ما سبق
- (ج) المستهلكون

2- المرحلة الأولى من مراحل تدقيق المبيعات:

- (أ) الإجراءات التصحيحية
- (ب) تقييم الأداء
- (د) لاشيء مما سبق
- (ج) تحديد معايير قياس الأداء

3- من معايير قياس الأداء في تقييم النقاط البيعية:

- (أ) مستويات المخزون السلعي
- (ب) خبرة المنصب
- (د) (ب+ج) صحيحة
- (ج) حجم المنظمة

٤- يساعد تقييم أداء مندوبي المبيعات في:

- أ) تحديد حجم المخزون**

ب) تحديد مدى تحقق الأهداف البيعية

ج) تحديد حصة المنافسين

د) لا شيء مما سبق

5- من المعايير المستخدمة في تقييم أداء النقاط البيعية:

- أ) مستويات المخزون السلعي

ج) (أ+ب) صحيحة

3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (١) الرقة على أنشطة النقاط البعنة.

تحدد عن حوره عملية الرقاية على المبيعات.

{مدة الاحابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توحه للاحابة: الفقرة 2}

السؤال (2) تقييم أداء النقاط البعيدة.

عدد المعابر المستخدمة في تقييم النقاط الديجيتية.

{مدة الاحياء: 10 دقيقة. الدوحاد من 100:10. توجهه لللاحية: الفقرة 3}

³ السُّلْطَانُ (نَقْرَةُ أَذْنِي) المُزَوْدُونَ.

أداءه الممتاز

نحوه الادارة: 10 دوقة الدراجات من 100 : 10 نحوه الادارة: الفقدة 3 {

