

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم إقتصادية وتجارية
ميدان : علوم إقتصادية، تجارة وعلوم التسيير
الشعبة: علوم تجارية
التخصص : تسويق

مذكرة بعنوان:

إدارة القوة البيعية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : مجمع مطاحن بني هارون "القرارم قوقة"

إشراف الأستاذ (ة):

- ركيمة فارس

إعداد الطلبة:

- مانع عفاف
- ناموس حسنى
- ثعلوب رابح

السنة الجامعية: 2014/2013

دعاء

ربنا لا تدعنا نصاب بالغرور إذا نجحنا

وباليأس

إذا فشلنا بل ذكرنا دائما بأن الفشل هو التجارب
التي تسبق النجاح.

ربنا ساعدنا على أن نقول كلمة الحق في وجه
الأعداء ولا نقول كلمة الباطل لكسب الضعفاء.

ربنا إذا أعطيتنا نجاحا لا تفقدنا تواضعا، وإذا
أعطيتنا تواضعا لا تفقدنا اعتزازنا بكرامتنا

" ربنا لا علم لنا إلا ما علمتنا، فلك الحمد
والشكر على ما أعطيتنا".

أمين

شكر وتقدير

إلى اللذي من الطين سواني ، ومن الماء أحياني، وفي الأرض أوجد قراري،
وللاخرة رسم مالي، إلى الله رب الجلال والإكرام .

إلى من كان لنا موجهًا ومشرفًا ولم يبخل علينا بأي معلومة إلى الأستاذ

" **ركيمة فارس** " الذي أحاطنا برعاية شاملة من خلال توجيهاته القيمة وملاحظاته.

وفقك الله وأمدك بالصحة والعافية وسدد خطاك إلى ما فيه خير وصلاح وأدامك

تاجا على رأس معهدنا .

وندين بالشكر أيضا :إلى كل عمال مجمع مطاحن بني هارون الذين ساعدونا

بمختلف المعلومات والتوضيحات لكم عربون وفاء وتقدير و شكرا ، ولكل من ساعدنا

ولو بكلمة في تحصيل هذا البحث المتواضع.

قائمة الجداول:

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
60	تحديد المناطق البيعية	الجدول (1)
61	المبيعات المتوقعة لمندوبي البيع للمنطقة الشرقية	الجدول (2)
61	المبيعات المحتملة لمندوبي البيع للمنطقة الغربية	الجدول (3)
62	أنواع الحصص البيعية المسندة لمندوبي البيع	الجدول (4)
67	ميزانية تقديرية لأحدى الشركات	الجدول (5)
69	أهداف الحوافز المادية والغير مادية	الجدول (6)
91	تعداد المستخدمين حسب المجموعات في المجمع	الجدول (7)
91	حركة المستخدمين في المجمع	الجدول (8)
92	حصيلة التكوين في المجمع	الجدول (9)
92	قسمة أجر لموظف بالمجمع	الجدول (10)
99	مشاركة العملاء لسنتي 2010-2011	الجدول (11)
99	مشاركة العملاء لسنتي 2012-2013	الجدول (12)
101	مبيعات المجمع (2010-2011)	الجدول (13)
102	مبيعات المجمع (2012-2013)	الجدول (14)
106	مقارنة بين المبيعات المتوقعة والمحتملة	الجدول (15)
109	جدول المنح والعلاوات	الجدول (16)

قائمة الأشكال :

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
15	مقارنة بين مرحلة التوجه نحو البيع والتوجه نحو التسويق	الشكل (1)
16	مكانة الإدارة التجارية في المؤسسة	الشكل (2)
19	الوظائف والأنشطة المسؤولة عن نجاح وظيفة التسويق	الشكل (3)
21	مستويات لإدارة المبيعات	الشكل (4)
22	مراحل عملية إدارة المبيعات	الشكل (5)
27	الخطوات الرئيسية لعملية البيع الشخصي	الشكل (6)
28	العلاقة بين الإشهار والقوة البيعية	الشكل (7)
38	الوظائف التجارية	الشكل (8)
45	خطوات استقطاب والاختيار والتعيين	الشكل (9)
49	خطوات مرحلة الاختيار والتعيين	الشكل (10)
56	خطوات إعداد خطة المبيعات	الشكل (11)
72	مراحل تصميم خطة مكافأة مندوبي البيع	الشكل (12)
83	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم	الشكل (13)
85	الهيكل التنظيمي سميذ قسنطينة	الشكل (14)
86	الهيكل الداخلي للمديرية العامة	الشكل (15)
87	الهيكل العام للمديرية العامة	الشكل (16)
90	الهيكل التنظيمي للوحدة	الشكل (17)
94	كيفية طحن الدقيق الأبيض	الشكل (18)
107	تحديد المناطق البيعية للمجمع	الشكل (19)

قائمة الملحق :

رقم الملحق	الموضوع
الملحق (1)	بطاقة فنية لمجمع مطاحن بني هارون
الملحق (2)	سند التنازل
الملحق (3)	فاتورة زيون
الملحق (4)	وصل إعادة توزيع التوضيب
الملحق (5)	وثيقة زيون

فهرس المحتوى :

المحتويات	الصفحة
الدعاء	
الشكر والتقدير	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة عامة	
الفصل الأول: الأسس النظرية للقوة البيعية	
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لوظيفة البيع وإدارة المبيعات	13
المطلب الأول: مقدمة عامة لوظيفة البيع وعلاقته بالتسويق	13
*المطلب الثاني: مفاهيم وممارسات خاطئة عن وظيفة البيع والتسويق	17
المطلب الثالث: إدارة المبيعات	20
المبحث الثاني: ماهية القوة البيعية	25
المطلب الأول: مفهوم قوة البيع	25
المطلب الثاني: واقع القوة البيعية في عناصر الاتصال	28
المطلب الثالث: أهداف القوة البيعية	31
المطلب الرابع: أهمية القوة البيعية	32
الفصل الثاني : تسيير، تنظيم ومراقبة القوة البيعية	
المبحث الأول: تسيير القوة البيعية	36

36	المطلب الأول: أنواع وواجبات رجال البيع
43	المطلب الثاني: اختيار وتعيين مندوبي المبيعات
51	المطلب الثالث: تدريب وتنمية مهارات القوة البيعية
56	المبحث الثاني: تخطيط وتنظيم القوة البيعية
56	المطلب الأول: عملية التنبؤ بالمبيعات
58	المطلب الثاني: تخطيط المناطق البيعية
62	المطلب الثالث: تحديد الحصص البيعية لمندوبي المبيعات
64	المطلب الرابع: الميزانية التقديرية للمبيعات
68	المبحث الثالث: تحفيز ومراقبة القوة البيعية
68	المطلب الأول: فعالية التحفيز والمراقبة
73	المطلب الثاني: الاعتراضات وكيفية معالجتها
78	المطلب الثالث: فعالية مراقبة وتقييم أداء رجال البيع
	الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع مطاحن بني هارون
82	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة
82	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الرياض وسميد قسنطينة
86	المطلب الثاني: الشركة الفرعية لمطاحن بني هارون القرارم قوقة
90	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة القرارم قوقة
98	المبحث الثاني: سوق المجمع وتطور مبيعاته
98	المطلب الأول: أنواع زبائن المجمع ومنافسيها.
100	المطلب الثاني: خطوات عملية البيع بالمجمع
101	المطلب الثالث: تطور مبيعات المجمع

104	المبحث الثالث: تسيير، تنظيم ومراقبة القوة البيعية بالمجمع
104	المطلب الأول: تسيير القوة البيعية بالمجمع
105	المطلب الثاني: تخطيط وتنظيم القوة البيعية
108	المطلب الثالث: تحفيز ومراقبة رجال البيع بالمجمع
113	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

المقدمة

المقدمة:

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي منظمة ومحددة لنجاحها، ففقدرة أي منظمة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات تكون محددة ما لم يصاحبها جهدا تسويقيا فعالا يساعد على تحديد احتياجات المستهلك، زيادة المبيعات والربحية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، فالشركات اليوم تواجه منافسة شديدة جدا، والشركة الأقوى هي التي تستطيع فهم ومعرفة حاجيات ورغبات العملاء و تزويدهم بالمنتجات التي تحقق لهم أقصى إشباع ممكن، حيث صاحب ذلك تحول النظرة إلى النشاط التسويقي من كونه أداة إنتاجية للسلع في السوق وحث المستهلك إلى شراءها ومحاولة إرضاء رغبات الزبائن، كل ذلك أدى إلى زيادة الاهتمام بالممارسات التسويقية. يرى الخبراء في التسويق أن الإدارة الفعالة للمبيعات يجب أن تبدأ بدراسة رجل البيع و يتقهم طبيعة العمل الذي يقوم به. وتعتبر سياسة الاتصال والترويج من أهم السياسات التسويقية التي تلعب دورا كبيرا في إقامة علاقات بين المؤسسة والمستهلكين وذلك لحثهم على شراء السلع من خلال تقديم مجموعة من المعلومات، و هذا عن طريق وسائل الاتصال مباشرة وغير مباشرة وهدفها هو تنشيط الطلب على السلع وبناء علاقة مع المستهلك، وتتم عملية الاتصال عبر عدة وسائل يمكن للمسؤولين في المنشأة الاختيار بينها و هي:علاقات العامة.الإعلان، ترقية المبيعات والبيع الشخصي.

إن قوة البيع من الوسائل الأكثر تكلفة فهي قوة بيعية تعمل مباشرة في الميدان تنتقل من مكان لآخر بحثا عن رضا الزبائن الحاليين أوالمرتقبين، فهي تعمل على إيصال معلومات حول سوقها ومنافسيها و تزويد إدارة التسويق بمعلومات هامة عن ميول واتجاهات المستهلكين.

يستهدف البيع الشخصي تحقيق حجم كاف ومرض من المبيعات مما يوفر الأرباح المأمولة ليس هذا فقط بل يعكس صورة جيدة عن المؤسسة، وذلك عن طريق إبلاغ أو إقناع المستهلك أو العميل بشراء سلعة من خلال الاتصال الشخصي في الموقف التبادلي، ويهدف البيع إلى إيجاد العملاء، وإقناعهم بالشراء والمحافظة على رضائهم، وتشمل عملية البيع تقييم العملاء المحتملين والاستعداد لمقابلتهم أو عرض السلع عليهم والتغلب على الصعوبات التي يتم إثارتها ومن ثم إبرام البيع والمتابعة، وتتطلب عملية البيع الناجح أن يقوم مدير التسويق بحسن اختيار رجال البيع لكون الاختيار السليم يضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتدريبهم وتحفيزهم ومتابعتهم للوصول إلى الأهداف التسويقية، أما الإدارة الفعالة للجهود البيعية تؤدي بلا شك إلى نجاح الشركات والمؤسسات .

الإشكالية:

مع بروز نظرة ومفاهيم جديدة للمستهلك وتزايد أهمية النشاط التسويقي كيف يمكن لإدارة القوة البيعية الوصول إلى مقاصدها؟

ولمعالجة هذه الإشكالية يستدعي طرح التساؤلات التالية

- فيما تكمن أهمية القوة البيعية ؟.
- ما الدور الذي يلعبه رجال البيع في المؤسسة؟
- ما مدى تطبيق واهتمام المؤسسات الجزائرية بإدارة القوة البيعية ؟.

الفرضيات:

- إن نجاح المؤسسات متوقف على مهارات قوة البيع التي تعمل على إيجاد التوافق بين حاجات العملاء ومنتجات المؤسسة وبذلك يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف خدمة البحث والكشف عن حقائق القوة البيعية
- قد تكون إدارة القوة البيعية الوسيلة المثلى لتصريف منتجات المؤسسة.
- يمكن لرجل البيع الوصول إلى مقاصد المؤسسة.
- قد تطبق المؤسسات الجزائية إدارة القوة البيعية نظرا للدور الفعال الذي تلعبه.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة القوة البيعية للمؤسسات من أجل تحسين مستواها وتحقيق أهدافها باعتبار أن القوة البيعية من وسائل جمع المعلومات لدراسة منافسين وسوق المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تتمحور أهمية الدراسة في إبراز الدور الفعال والكبير الذي يلعبه رجل البيع في المؤسسات للوصول إلى الأهداف المسطرة.

المنهجية المتبعة:

في دراستنا لهذا البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي في حل الإشكالية المطروحة، باعتباره الأنسب لجمع المعلومات التي تخدم الموضوع من أجل بلوغ الغاية المنشودة، كما اعتمدنا أيضا في الدراسة الميدانية على منهج دراسة حالة كوننا أخذنا إحدى المؤسسات كحالة لدراستنا وهي مطاحن بني هارون ميلة وحدة القرارم قوقة.

حدود الدراسة:

اعتمدنا في بحثنا على جانبين أولهما نظري لشرح كل ما يتعلق بإدارة القوة البيعية ورجال البيع وثانيها تطبيقي. محاولة منا لإسقاط ما جاء في الجانب النظري على مجمع مطاحن بني هارون.

أسباب اختيار الدراسة:

من أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- الأهمية البالغة للموضوع.
- قلة الدراسات على هذا الموضوع رغم أهميته.

صعوبات الدراسة:

من أبرز المشاكل التي واجهتنا في هذه الدراسة قلة المراجع المتعلقة بالموضوع.

تنظيم الدراسة:

لقد انحصرت دراستنا في ثلاث فصول فصلان نظريان وفصل تطبيقي.

جاء الفصل الأول بعنوان: الأسس النظرية للقوة البيعية تناولنا فيه مدخل مفاهيمي لوظيفة البيع وإدارة المبيعات.

الفصل الثاني: تسيير، تنظيم ومراقبة القوة البيعية.

تطرقنا فيه إلى تسيير القوة البيعية، تخطيط وتنظيم القوة البيعية، تحفيز ومراقبة عملية البيع الشخصي.

أما الفصل التطبيقي: قمنا فيه بإسقاط المفاهيم النظرية على واقع مجمع مطاحن بني هارون.

الفصل الأول:

الأسس النظرية للقوة البيعية

تمهيد:

إن تأثير الاقتصاد العالمي، مع التطور السريع والمتزايد للأسواق ومع ظهور منافسين جدد جعل عملية تحقيق الأهداف المسطرة مهمة صعبة، تزداد تعقيدا يوما بعد يوم. فمن أجل الوصول إلى الحفاظ على ميزة تنافسية تلجأ المؤسسة إلى قوتها البيعية التي يجب أن تكون على الدوام متواصلة مع زبائنهم. يعتبر البيع الشخصي أحد الأنشطة التي تستخدمها الشركات في علاقتها مع عملائها سواء في سوق المستهلكين أو في سوق المشترين الصناعيين أو في سوق إعادة البيع، فنظرا لأهمية العلاقة المباشرة التي ينطوي عليها البيع الشخصي مع العملاء، فإن الكثير من الشركات أخذت تولي هذا النشاط أهمية بالغة للوصول إلى مستوى أفضل من الأداء، لا يؤدي إلى زيادة المبيعات فحسب، بل يعكس صورة إيجابية عن هذه الشركات في مجتمعاتها.

وعلى هذا الأساس نتطرق في هذا الفصل إلى مدخل لوظيفة البيع وإدارة المبيعات تم إلى ماهية القوة البيعية.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لوظيفة البيع وإدارة المبيعات

يعتبر التبادل التجاري الذي كان ولا يزال في قلب العلاقات الاجتماعية أسس الحضارات، فالعملية البيعية هي فرصة معطاة للأشخاص للتعرف، من أجل القيام بالتبادلات التي تعتبر ليس فقط ظاهرة اقتصادية ناتجة عن تبادل منتج مقابل قيمة نقدية، بل يتعدى هذا لكي يكون النشاط البيعي فعالاً ومربحاً، ويجب على المؤسسة استعمال وسيلة أساسية وهي القوة البيعية أو البيع الشخصي .

المطلب الأول: مقدمة عامة لوظيفة البيع وعلاقته بالتسويق

1- البيع:

لقد أصبحت العملية البيعية أحد أهم أنشطة المؤسسة وقوتها المحركة، حيث كانت ولا تزال من الانشغالات الأساسية للمؤسسة المهتمة بالاستمرار والتطور. وتعتبر العملية البيعية من جهة معاملة تجمع بين شخصين.¹ إن مهمة البيع هي العمل الهادف لإبرام اتفاق مع طرف آخر تتحقق بموجبه عملية انتقال المنتجات، من أيدي منتجها إلى أيدي طالبيها مقابل عوض مالي . وتنقسم هذه العملية بالأهداف التالية :

- تحديد أهداف الشركة الخاصة بحجم المبيعات .
- جمع المعلومات عن السوق .
- عرض السلع والخدمات وإقناع العملاء بمزاياها.
- خدمة العملاء والسعي لإرضائهم ومتابعة احتياجاتهم .
- الاتصال بالعملاء فالبايع هو واجهة الشركة أمام العميل².
- كما أن لمهنة البيع خصائص يمكن أن نوجزها فيما يلي :
- الدفع المرتفع .
- فرصة التميز .
- العمل بحرية مع المراقبة الذاتية.
- التحدي المتجدد يوميا.
- الالتزام بالتنمية الذاتية (التدريب المستمر).³

¹ -Alain BLOCH ,Anne MACQUIN.Encyclopédie vente et distribution. Economic.paris.2001.p313.

² - محمد عبد العزيز قيادو " البيع الشخصي " ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص20.

³ - نفس المرجع السابق، ص 21.

2- التسويق:

يوجد التسويق في كل نشاط اقتصادي من حولنا، وبمس كل واحد منا ويعرف على أنه: " تنفيذ أنشطة المؤسسة التي توجد تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي لإشباع حاجات العملاء وتحقيق أهداف المؤسسة"¹.

فالتسويق يعد أكثر من مجرد الأنشطة التي تقوم بها الشركة لبيع إنتاجها فهو: " التحليل والتخطيط والتنظيم ومراقبة موارد الشركة وسياساتها وأنشطتها التي تمس العميل بهدف تلبية حاجات ورغبات مجموعة مختارة من العملاء بربح مناسب من خلال التسويق المتكامل"².

وقد مر التسويق بثلاث مراحل رئيسية وهي:

2-1- مرحلة التوجه نحو الإنتاج: يتفق كثير من الباحثين على أن هذه المرحلة تمثل حقبة الزمن الممتدة من انبثاق الثورة الصناعية، وأهم ما يميز به هذه المرحلة هو ظاهرة سوق البائعين التي سادت غالبية الصناعات، الأمر الذي دفع المنشآت إلى الاهتمام الكبير بالفعاليات والأنشطة الصناعية في محاولة منها لإنتاج أكبر قيمة من السلع والخدمات، لتلبية متطلبات المستهلكين، في هذه المرحلة كان باستطاعة المنتجين بيع أي كمية من السلع يمكن إنتاجها³.

2-2- مرحلة التوجه نحو البيع:

وكان ذلك في الفترة الممتدة من 1929-1950، حيث أصبح بإمكان المصانع أن تنتج في دقائق ما ينتجه الحرفي في أيام، فامتألت المخازن وأصبح من الضروري التفكير لتصرف الإنتاج، فظهرت الحاجة إلى توظيف رجال بيع وإلى الإعلان عن السلع لتعريف المستهلكين بها. في هذه المرحلة كانت الشركات توظف رجال المبيعات لبيع الإنتاج، كما توظف محاسب لتدوين حساباتها وكان الاهتمام منصبا على بيع أكبر كمية من السلع والمنتجات⁴.

2-3- مرحلة التوجه التسويقي:

كان نتيجة ما حدث في سنة الكساد 1929 انخفاض مدخولات الأفراد وقل الطلب على المنتجات، وتبعاً لذلك ظهر دور كبير للتسويق إذ خصص مديرو التسويق جهداً أكبر للأسواق من أجل تصريف منتجاتهم، حيث ابتدأت هذه المرحلة منذ 1950 وما بعدها وقامت المؤسسات فيها استخدام أقسام وإدارات التسويق، وزادت من اهتمامها لحاجات ورغبات الزبائن وتطبيق المفهوم التسويقي، وكان من نتيجة تطبيق هذا المفهوم زيادة المعروض عن الطلب أو ما عرف بأسواق المشترين⁵.

¹ - منير نوري " التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات " ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 14.

² - عبد العزيز مصطفى أبو نبعة " أصول التسويق " ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 35.

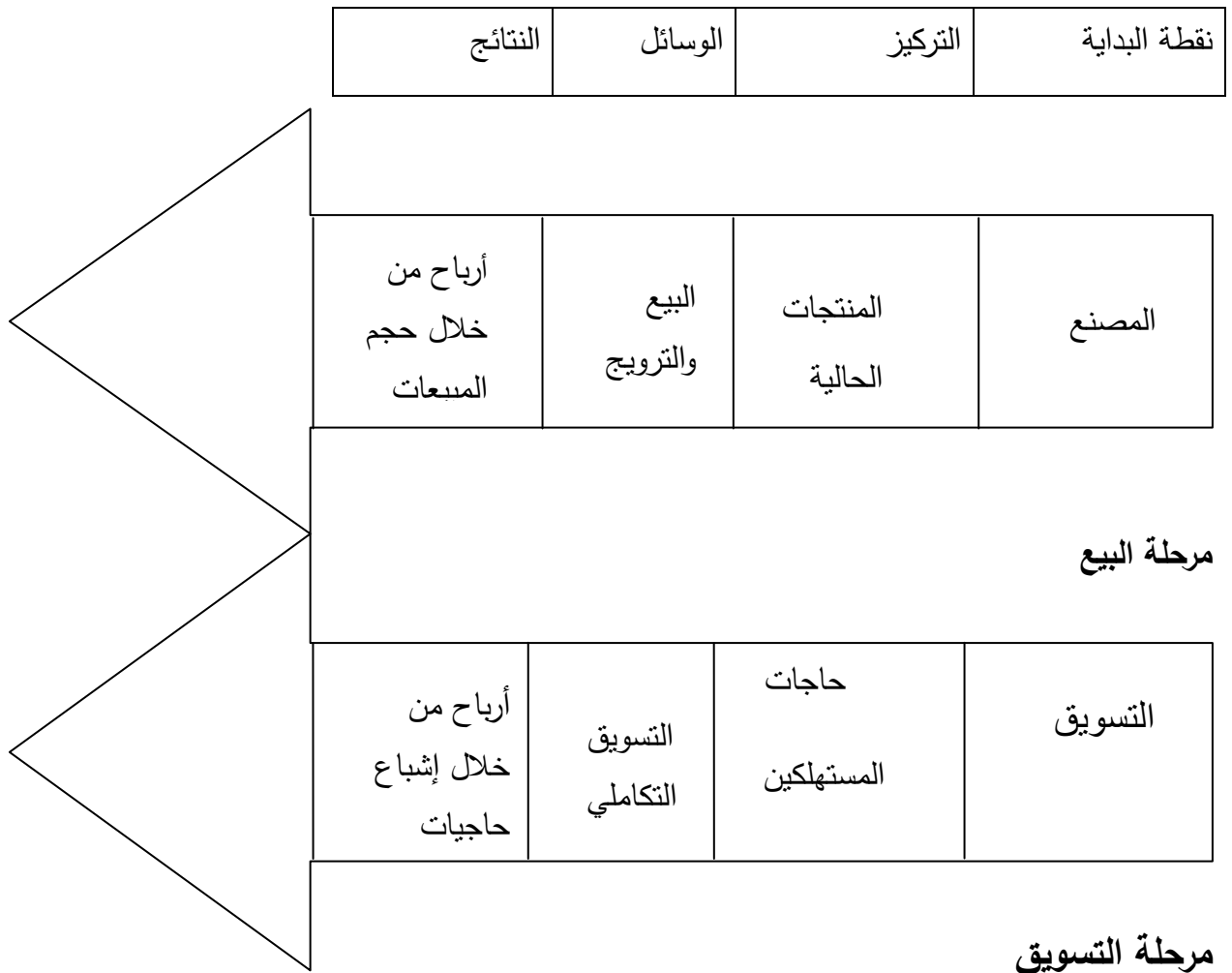
³ - منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 16.

⁴ - عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁵ - نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، " التسويق مفاهيم معاصرة " ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 32.

في هذه المرحلة تبدأ المنشأة أعمالها من السوق أولاً وذلك بالتركيز على حاجيات المستهلكين وليس من خلال أرقام المبيعات ويتضح ذلك بالشكل التالي:

- الشكل (1) مقارنة بين مرحلة التوجه نحو البيع والتوجه نحو التسويق -



المصدر : محمد صالح المؤذن، "مبادئ التسويق"، ط3، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص45.

3- العلاقة بين البيع والتسويق:

إن من أقدم الوظائف التسويقية في أغلب المؤسسات هي وظيفة البيع، وما تؤديه من أنشطة ملحقة كتوزيع المنتجات، تسيير، تنشيط، تحفيز ومراقبة رجال البيع، تقديم خدمات ما بعد البيع... الخ يمكن أن تستند وظيفة البيع إلى إدارة أو مديرية التسويق تحت هيئة المصلحة أو مصلحة المبيعات " أو يمكن لبعض المؤسسات الأخرى أن تسلم هذه الوظيفة إلى إدارة تجارية مستقلة عن إدارة التسويق.

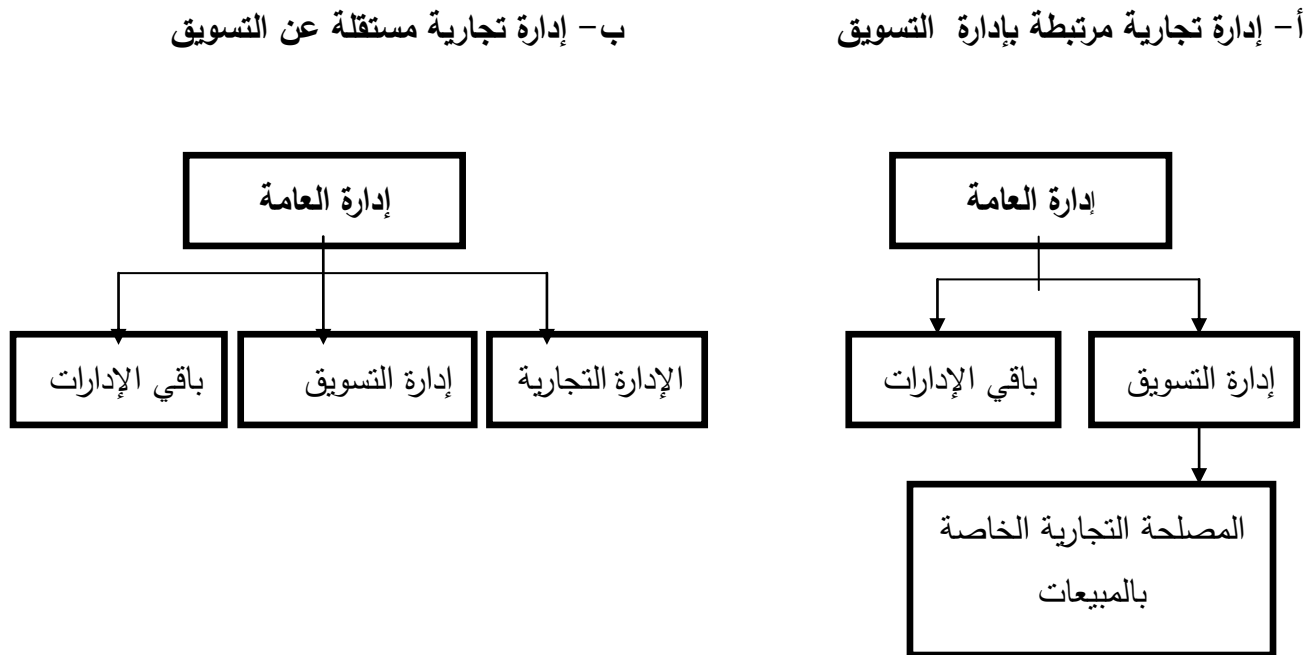
السبب الوحيد الذي يمكن أن يجعل المؤسسة تربط وظيفة البيع بإدارة التسويق هي الأهمية التي تلعبها قوة البيع في متابعة وتطبيق الاستراتيجيات والمخططات التسويقية، وذلك عن طريق إخضاع رجال البيع لسلطة مدير التسويق من أجل التأكد من اندماج أنشطتهم مع الإستراتيجية التسويقية. من جهة أخرى هناك بعض المؤسسات التي تفضل تسليم وظيفة البيع إلى إدارة تجارية مستقلة وهذا لسببان أساسيان هما :

- عدد العمال الذين تتطلبهم وظيفة البيع مقارنة بإدارة التسويق التي لا تحتل إلا عشرات الأشخاص .

- السبب الثاني الذي يدعى به لخلق إدارة مبيعات مستقلة هو الاختلاف المحسوس في ثقافة عقلية ومستوى التحليل مابين رجال التسويق ورجال البيع. فرجل التسويق له القدرة على التحليل الشامل وهو بذلك متعود على العمل على الملفات ومنشغل بالمدى المتوسط والطويل، بينما رجال البيع هم أشخاص واقعيون يعملون في الميدان ويهتمون قبل كل شيء بالنتائج الحقيقية على المدى القصي، ويربطون تفكيرهم بمنطقة معينة أو قطاع سوقي محدد بهذا الاختلاف في التفكير يجعل تعايش التسويق والبيع في نفس الإدارة من الأمور الصعبة تحقيقها.

إضافة إلى هذا هناك بعض الاحتياطات التي يجب مراعاتها عندما تكون إدارة المبيعات مستقلة عن إدارة التسويق من أجل تجنب الخلافات فيما بينها فبعض المؤسسات تخلق مصلحة خاصة بتنظيم الأنشطة مابين التسويق والبيع، وفي البعض الآخر الإدارة العامة هي التي تؤمن وتد ولى عملية التحكم بين الإدارتين ¹.

- الشكل (2) مكانة الإدارة التجارية في المؤسسة -



المصدر: 1097-1098.OP.CIT.1097-1098 J. LENDREVIE.LEVY et D.LTNDON

المطلب الثاني: مفاهيم وممارسات خاطئة في وظيفة التسويق والبيع:

توجد مجموعة متنوعة من المفاهيم والممارسات الخاطئة في مجال نشاط التسويق والبيع، يمكن من خلال استعراضها وتفهمها تصحيح وتطوير عديد من التصورات والممارسات لدى العاملين في نشاط التسويق والبيع في المنظمات المعاصرة، ومن هذه المفاهيم والممارسات ما يلي:

¹ - J. LENDREVIE.LEVY et D.LTNDON MERCATOR.7ENEEDITION DALLOZ. PARIS.2003.

1- خطأ شائع: المعرفة أو العلم التسويقي يقتصر على طلاب التجارة وإدارة الأعمال:

من الممارسات الخاطئة حتى وقتنا المعاصر أن يقتصر تدريس علم التسويق ومهارات البيع وما يرتبط بهما من أدوات وأساليب للترويج على كليات التجارة والأعمال، وكأن هناك افتراض مستقر أنه لا حاجة للتسويق والبيع في مجالات الزراعة أو الهندسة أو الطب أو التمريض أو الصيدلية أو في مجالات السياسة والصحافة والإعلام والثقافة وغيرها من مجالات العلوم والأنشطة الأخرى في المجتمعات المعاصرة، أو أن هناك افتراض بأن خريج كليات ومعاهد التجارة وإدارة الأعمال يكون مؤهلاً لممارسة نشاط التسويق والبيع في كل هذه الأنشطة. ويعد هذا التصور أو تلك الممارسة الخاطئة امتداداً طبيعياً لنفس الخطأ بشأن قصر تعليم علوم التنظيم والإدارة وخاصة إدارة الأعمال على معاهد وكليات التجارة وإدارة الأعمال. ويعد امتداداً طبيعياً أيضاً لغياب الجوانب التطبيقية العملية في كليات التجارة وإدارة الأعمال.

2- خطأ شائع: التسويق مهنة تكتسب بالخبرة والممارسة :

يظن الكثير أن التسويق أو القدرة على ممارسة عملية التسويق أو البيع يمكن لأي فرد أن يكتسبها من خلال ممارستها والتدريب عليها. ويضيف البعض أن هذا يتطلب أن تتوفر صفات أو سمات معينة لدى الفرد بجانب ممارسته لهذه المهنة أو اكتساب متطلباتها من مهارات وقدرات فنية.

ونقول أن هذا المفهوم الخاطئ هو امتداد طبيعى لقيام فئات مهنية أو حرفية في المجتمعات المتعلقة بأداء بعض الخدمات العلاجية وتشخيص الأمراض وكتابة وصفة طبية، ولقيام بعض الفنيين المهنيين بأعمال المهندسين، كل ذلك اعتقاداً من هذه الفئات أنها من خلال الممارسة والتعلم بالمحاولة والخطأ، ومع غياب القانون وغفلة وتواطؤ المسؤولين يمكنها اكتساب المهارات والقدرات اللازمة للممارسة الصحية للمهنة.¹

3- خطأ شائع: المعرفة والتعليم بالتلقين كاف لاكتساب مهارة التسويق:

على عكس الاعتقاد الخاطئ السابق، يعتقد البعض أنه من خلال الاطلاع أو الإلمام أو حتى المعرفة بالأسس والأصول والمبادئ والقواعد العلمية النظرية لوظيفة التسويق يكفي لممارسة نشاط التسويق والبيع بكفاءة وفعالية.

ونشاط أو وظيفة التسويق، شأنها شأن غيرها من المهن، حتى تمارس بكفاءة وفعالية لا بد من اكتساب المهارات والقدرات من خلال الممارسة العلمية، ذلك لترسيخ وتطوير ما سبق معرفته وإدراكه من أسس. وأصول وقواعد ومبادئ عملية ترتبط بالتسويق والبيع وغيرها من العلوم ذات العلاقة بعلم التسويق والبيع مثل علوم السلوكيات والدراسات الإنسانية، وعلوم الاقتصاد وغيرها من العلوم التخصصية التي ترتبط

¹ - د. مصطفى محمود أبو بكر، "فن ومهارات التسويق والبيع في الشركات المتخصصة"، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 28 .

4- خطأ شائع: مسؤولية نجاح نشاط التسويق تقع كاملة على عاتق أفراد جهاز التسويق والبيع:

يعد هذا الخطأ امتدادا طبيعيا للنظرة الجزئية للأشياء، ونتاجا لغياب الوعي والإدراك لتطبيقات مدخل النظم، وتجاهلا لحيتمية العلاقات الارتباطية والتفاعل المستمر بين عناصر ومكونات النظام.

كما يعد هذا التصور الخاطئ لطبيعة العلاقة بين نشاط التسويق، والأنشطة الأخرى في المنظمة امتدادا للنظرة التقليدية والتطبيق الخاطئ لبعض الأسس والمبادئ التي نادى بها البعض في فترات سابقة ولم تعد صالحة، وهذا إن كانت صالحة أصلا لنجاح المنظمات المعاصرة، ومن هذه الأسس والمبادئ التي نادى بها البعض وأصبحت بمثابة "أصناما" في علوم الإدارة، ويرفضها المؤلف كلية، التخصص العميق والتقسيم الدقيق للعمل، التسلسل الإداري ووحدة الرئاسة ووحدة مصدر الأوامر... وغيرها من المبادئ والأسس التي يجب مراجعتها.

ولتوضيح أن مسؤولية نجاح وظيفة أو نشاط التسويق في أدائه لمهامه وتحقيقه لأهدافه وأهداف المنظمة تقع على عاتق كافة الأنشطة والوظائف الأخرى بجانب وظيفة التسويق يكفي الإشارة إلى أمرين:

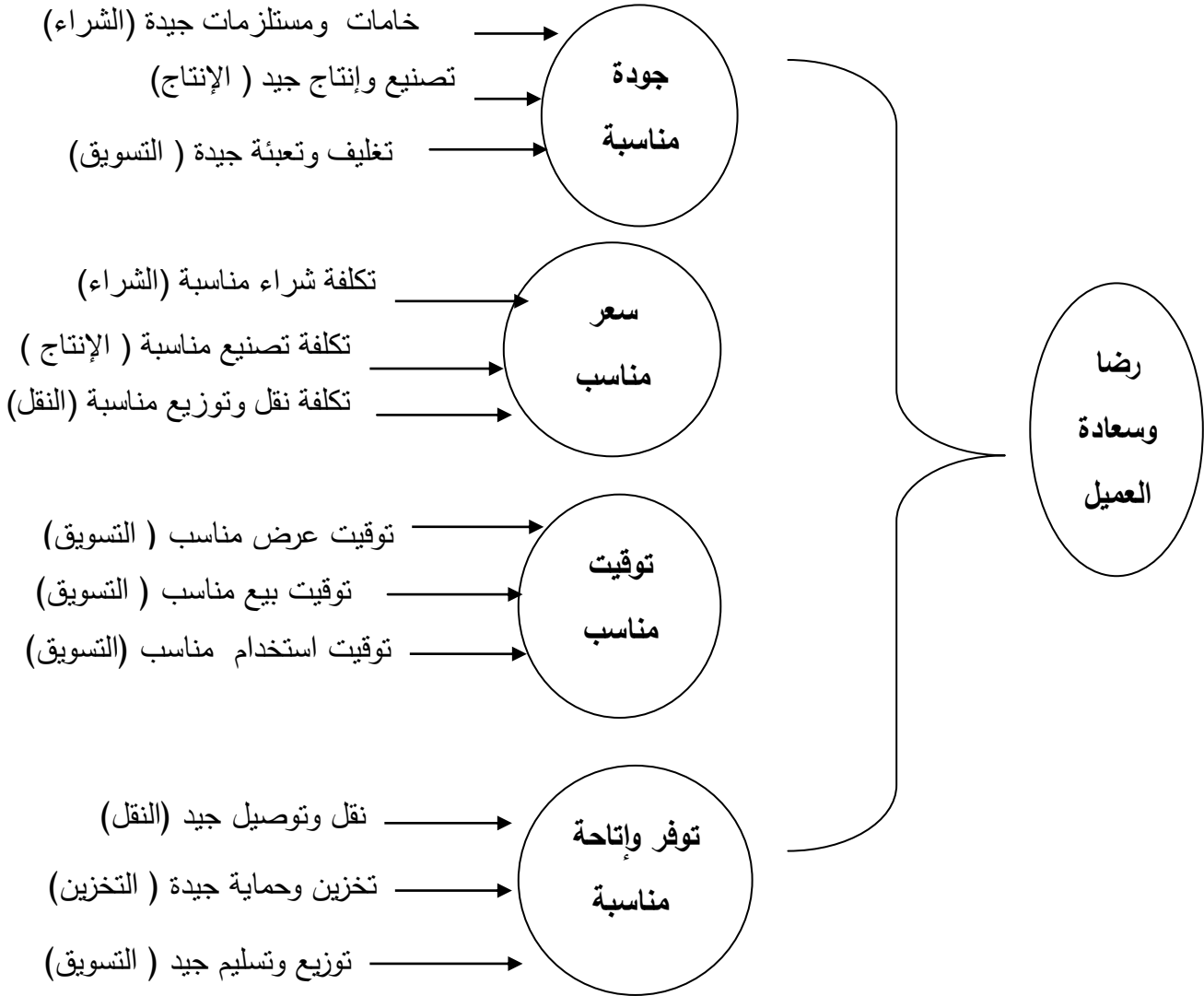
- الأمر الأول: إن تدخلات إشباع حاجات العميل والاستجابة لرغباته وطموحاته ليست جميعها تحت سيطرة نشاط التسويق، بل أن غالبيتها تقع خارج سيطرة وظيفة أو نشاط التسويق ويوضح ذلك الشكل التالي.

- الأمر الثاني: ضرورة مراعاة أساس تنظيمي وإداري هام يغفله أولا يدركه الكثير من الممارسين والمختصين، وهو التفرقة بين مسؤولية وصلاحيات إدارة النشاط وتنفيذه ومسؤولية وصلاحيات توفير تدخلات ومقومات نجاح النشاط.²

¹ - مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 30 .

² - نفس المرجع السابق ص 36 .

-الشكل(3): الوظائف والأنشطة المسؤولة عن نجاح وظيفة التسويق-



المصدر : مصطفى محمد ابو بكر ، مرجع سبق ذكره، ص 38.

المطلب الثالث: إدارة المبيعات:

في ظل العوامل المؤثرة على إدارة المبيعات الكثيرة والمتعددة التي يربط بعضها بالبيئة الداخلية للمؤسسة وبعضها الآخر بالبيئة الخارجية فإن النمط التنظيمي الأمثل لإدارة المبيعات يصبح مهمة يكتنفها الكثير من الصعوبات وهو ما يتناسب مع الظروف البيئية لكل مؤسسة .

1- مفهوم إدارة المبيعات ومستوياتها:

إن اتساع مدلول إدارة المبيعات أدى إلى المساواة بينها وبين مختلف الإدارات الموجودة بالمؤسسة كالتأمين، الإنتاج، الموارد البشرية.... الخ، فإن إدارة المبيعات تعتبر الجهة المسؤولة بتنظيم وتخطيط والرقابة على أعمال البيع .

وحسب هذا المدخل فإن إدارة المبيعات تعرف على أنها: "السياسات الرئيسية الواجب على المصنع اتخاذها لتصرف منتجها إلى أن يخرج من المصنع وحتى يصل إلى المستهلك¹ .

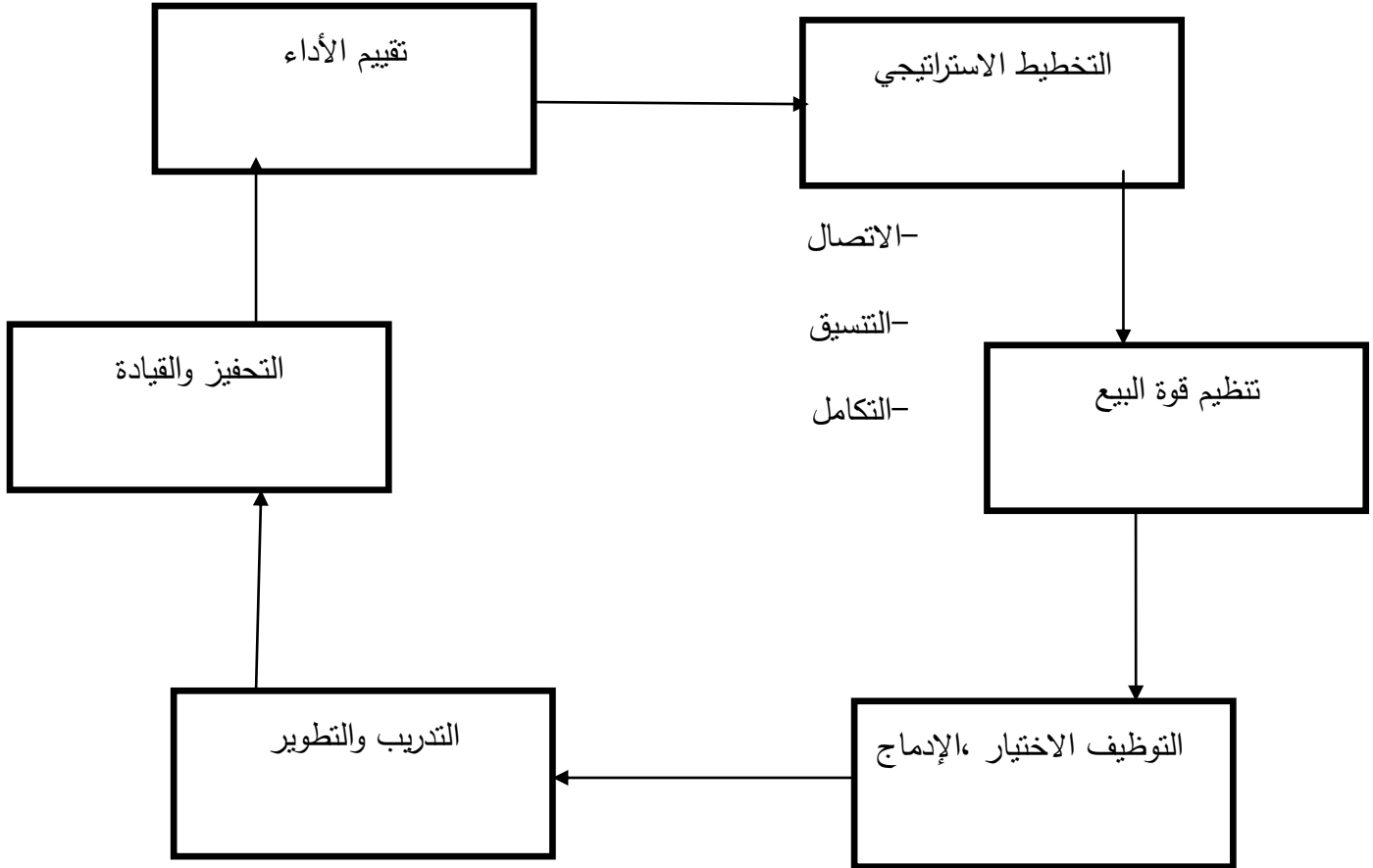
وتعرف أيضا على أنها: " الإدارة المسؤولة عن القيام بتأدية الأعمال المتمثلة بالتخطيط (planning) والتنظيم (organization)، والقيادة (beadig) على برامج البيع الشخصي المصممة لإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة الجوهرية التي تشتمل على المبيعات (sables) والربح (prafit) المقترن برضا الزبون² .

بالنظر إلى ذلك فإن إدارة المبيعات اختلفت بسبب تغير النظرة إلى الإدارة التسويقية، حيث كانت النظرة إلى التسويق وأنشطته محصورة في بيع ما يتم إنتاجه، لذلك انحصرت وظيفة البيع في إيجاد الكادر البيعي القادر على انجاز المهام البيعية بشكل فاعل، ومع تغير النظرة إلى الإدارة التسويقية وأهميتها في دراسة وتحديد حاجيات ورغبات الزبائن وتحفيز الطلب على السلع والخدمات أي إنتاج ما يمكن بيعه أدى ذلك إلى اختلاف النظر إلى إدارة المبيعات، حيث لم تعد هذه الإدارة مسؤولة عن توظيف واختيار وتدريب وتحفيز وتنفيذ الأعمال، بل تعدى ذلك إلى قيامها بالتخطيط الاستراتيجي وتنظيم القوة البيعية ومتابعة تقسيم الخطط والبرامج البيعية. وعلى مدراء المبيعات أن ينظر إلى هذه الأنشطة نظرة متكاملة والتنسيق بينها لأن أي منها لا يعمل بمعزل عن الآخر. كما ينبغي أن يجري التنسيق بين عناصر المزيج الترويجي الأخرى كما هو موضح في المخطط التالي:

¹-جميل توفيق، عادل حسن، "مبادئ التسويق وإدارة المبيعات"، ط 1، دار الجامعات العربية، بيروت، 1994، ص 170.

²- حميد الطائي، "إدارة المبيعات"، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 25.

-الشكل (4) مستويات إدارة المبيعات-



المصدر: زاهد عبد الحميد السامرائي، سمير عبد الرزاق العبدلي، "إدارة المبيعات والبيع الالكتروني"، ط1، إتراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص 31.

2- المراحل الرئيسية لعملية إدارة المبيعات:

توجد عدة شركات في عالم الأعمال المعاصر تسعى إلى تخصيص قسم خاص يشمل على عدة وحدات الأعمال تكون مهمتها الأساسية تسويق منتجات متعددة إلى مجاميع من المستهلكين من ذوي الحاجات والرغبات المتنوعة والمختلفة، هذه الأعمال المتعددة وشركات المنتجات المتعددة يتوجب عليها تطوير وتكامل قراراتها الإستراتيجية في مستويات التنظيم المختلفة، وهذا يعني رسم الدور الإستراتيجي لوظيفة المبيعات والتي تعتبر المرحلة الأولى من مراحل عملية إدارة المبيعات في منظمات الأعمال.

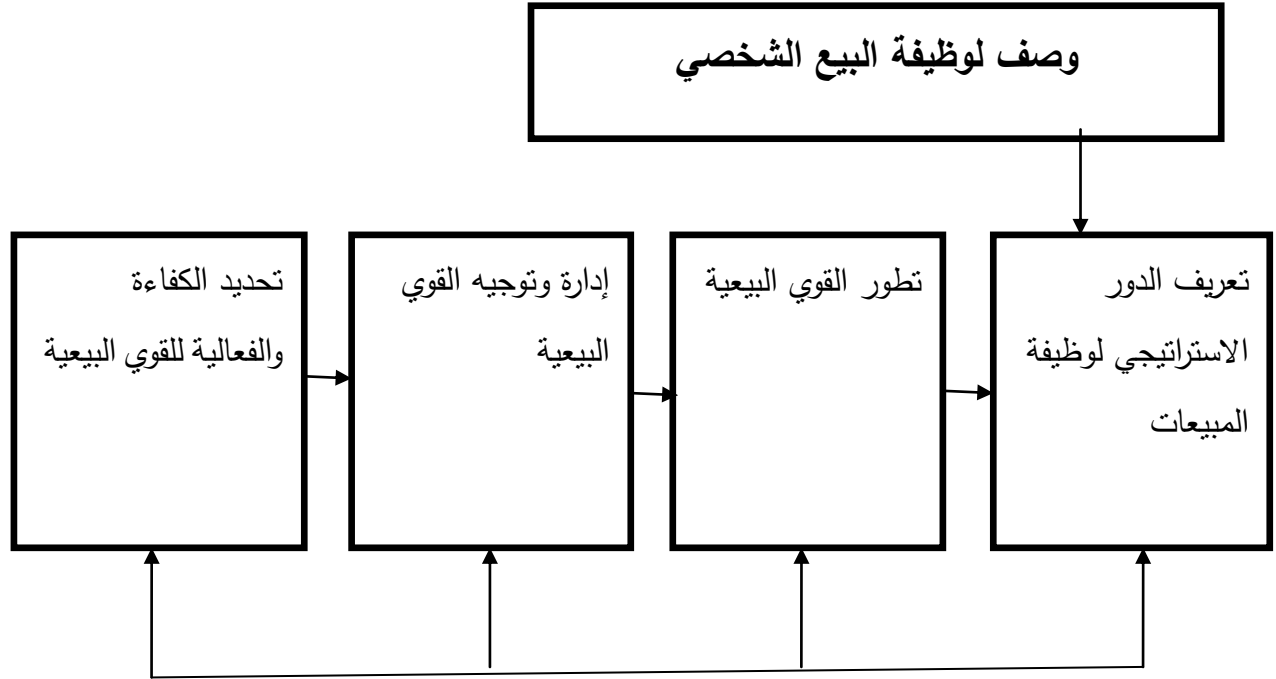
المرحلة الثانية: تركز على تطوير القوة البيعية حيث تشمل على إستراتيجية وتنظيم المبيعات والقرارات استخدام القوى البيعية لإعداد الهيكل الأساسي لجهود البيع الشخصي، والتي يمكننا اعتبارها الآلة أو المحرك لعمليات الإنتاج في منظمة الأعمال.¹

المرحلة الثالثة: يهتم بإدارة وتوجيه وقيادة القوى البيعية .

¹ - حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 35 .

المرحلة الرابعة: كما يوضحها الشكل (5) فهي تعالج أخطر نقطة في إدارة المبيعات ألا وهي تحديد الكفاءة والفعالية، حيث يتوجب على مديري المبيعات أن يراقبوا باستمرار تطور القوى البيعية لغرض تحديد كفاءة الأداء، والتي تعتبر من أصعب وأعقد المهام لأن عملية التقسيم تستلزم أن تتم على أساس الوحدات مع تنظيم المبيعات والأداء الفردي للقوى البيعية. وبناء على هذه الآلية يتم تحديد الكفاءة والفعالية البيعية للشركة.

-الشكل (5) مراحل عملية إدارة المبيعات-



المصدر: حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

3-أهداف إدارة المبيعات:

تسعى إدارة المبيعات كإحدى الإدارات الفرعية لإدارة التسويق إلى تحقيق بعض الأهداف والتي تلتقي في النهاية بالهدف التسويقي للمنشأة ومن هذه الأهداف نذكر:

3-1- زيادة حجم المبيعات: من أهم الأهداف التي تسعى إدارة المبيعات إلى تحقيقها زيادة المبيعات، ويأتي ذلك بالتنسيق مع الإدارة التسويقية، لأن زيادة المبيعات لا يتحقق دون نطاق ودعم كافة الأنشطة والفعاليات التسويقية الأخرى تتبثق من عناصر المزيج التسويقي.

3-2- زيادة الأرباح: كلما سعت إدارة المبيعات لتعظيم مبيعاتها في السوق أدى ذلك إلى تحقيق زيادة على الأرباح للمنشأة، ولا يتحقق هذا الهدف إلا بتوفير إدارة بيعية كفوءة وفاعلة تعمل على تعزيز كوارها البيعية وتحقيق تخفيض في نفقاتها البيعية¹.

¹ - زاهد عبد الحميد السامرائي، سمير عبد الرزاق العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 55 .

3-3-التطور والنمو: كلما حققت الإدارة البيعية زيادة المبيعات وتعظيم أرباح المؤسسة ساهم ذلك في تعزيز قدرات وإمكانيات وموارد المنشأة مما يساهم بشكل فاعل في رسم التطور والنمو ولا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا بتضافر جهود جميع الإدارات الأخرى مع الإدارة البيعية.

4-علاقة إدارة المبيعات بالإدارات الأخرى:

يتوقف نجاح إدارة المبيعات على العلاقة الموجودة بين إدارات المبيعات كهيكل تنظيمي والإدارات الأخرى وكفاءة الأداء مرتبطة بتقديم القائم بشؤون البيع على الاستفادة من جميع الظروف وتكون هذه العلاقة كالآتي:

4-1 علاقة إدارة المبيعات بإدارة الإنتاج:

يرتكز مفهوم التسويق الحديث على حقيقة أن المنشأة يجب أن تنتج ما يمكن تسويقه وبيعه، وهذا يوضح العلاقة بين إدارة المبيعات وإدارة الإنتاج حيث التنسيق والتكامل بينهما بشكل مستمر. وتعتبر البيانات والمعلومات التي تجمعها إدارة المبيعات من السوق وتقديمها إلى إدارة الإنتاج هي المفتاح الحقيقي الذي يعتمد عليها في برمجة العمليات الإنتاجية وتهيئة المنتجات بالموصفات والمقاييس والمقادير المطلوبة في السوق. لذا يمكن تلخيص واجبات إدارة المبيعات اتجاه إدارة الإنتاج في:

- اقتراح السلع والخدمات ومواصفاتها التي يحتاجها المستهلكون في السوق.

- تحديد معايير التفضيل السلعي للمستهلكين.

- تقديم كافة المقترحات والآراء بخصوص مواصفات التشكيلات السلعية أو الخدمة الخاصة بالنسبة للغلاف والشكل أو اللون.

- تقديم المقترحات بخصوص خطط التحديث والتطوير في السلع الحالية والتي يمكن أن تساهم في تعزيز المكانة التنافسية للمنشأة في السوق.

4-2- العلاقة مع إدارة التسويق: من الطبيعي أن تتبثق الخطة البيعية من الإستراتيجية التسويقية

للمنشأة فيجب على الإدارة البيعية استيعاب وفهم الخطة التسويقية من كافة جوانبها لكي يتمكن من وضع الخطط والبرامج البيعية المناسبة وهذا يتطلب إجراء الدراسات والبحوث التسويقية على الأسواق المستهدفة وضمان تدفق المعلومات عن كل ما يحدث في البيئة التسويقية من متغيرات في جوانبها المختلفة

4-3- العلاقة مع إدارة المخازن: تتبنى إدارة المخازن عملية تنفيذ كافة أوامر الشراء الواردة من خلال

إدارة المبيعات، وتعتمد إدارة المبيعات تخطيط وبرمجة عمليات البيع بناء على الأرصدة المخزنة من السلع من حيث الكميات والنوعيات مما يجنبها الكثير من المشاكل من حيث التزاماتها إتجاه زبائنها في السوق.

4-4- العلاقة مع إدارة المشتريات: هناك أهمية كبيرة للتنسيق والتكامل بين إدارتي المبيعات

والمشتريات من حيث ضمان تدفق وإنسياب السلع المشتراة، لكي تضمن إدارة المبيعات تنفيذ خططها وبرامجها البيعية وتنفيذ كافة التزاماتها اتجاه زبائنها في السوق، حيث تقوم إدارة المبيعات بتقديم خططها إلى إدارة المشتريات من أجل تأمين الكميات المطلوبة بالموصفات والأوقات المحددة.¹

¹ - زاهد عبد الحميد السامرائي، سمير عبد الرزاق العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 56 .

المبحث الثاني: ماهية القوة البيعية:

يساهم رجل البيع في بناء النقد الإنساني بتسويق ربحية المؤسسات لبلايين البشر والوسطاء بمليارات القيم والسلع والخدمات ليستمر الإنتاج، وعلى هذا الأساس نتقدم في بداية عرضنا حول مفهوم القوة البيعية وواقعها، وكذلك أهم المهام المسندة إليها وذلك من خلال المعرفة الجيدة لإدارة القوة البيعية تمكنا من إيجاد الأدوات اللازمة والكيفية لعملية التحليل العلمي لوظيفة البيع.

ولأن نجاح السعي التسويقي لمؤسسة اقتصادية متوقف على مهارات قوة البيع التي تعمل على إيجاد التوافق من حاجات العملاء ومنتجات المؤسسة، لذا يجب أن يحظى هذا العنصر باهتمام كبير يتناسب مع ما ينظر منه وذلك باختيار إستراتيجية متكاملة لقوة البيع توافق أهداف المؤسسة ككل¹.

المطلب الأول : مفهوم القوة البيعية :

يمكن إعطاء القوة البيعية عدة تسميات أهمها: البيع الشخصي، فريق البيع، شبكة البيع، ممثلي البيع، مندوبي البيع.... الخ².

فيعرف البيع الشخصي على أنه: التقديم الشخصي والشفوي لسعة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع العميل المرتبط نحو شراءها أو الاقتناع بها³.

وتعرف أيضا على أنها: العملية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات وإغرائه وإقناعه بشراء السلع والخدمات من خلال الاتصال الشخصي في موقف متبادل⁴.

ويشير البيع الشخصي إلى الاتصال المباشر بين الشركة وعملائها، والذي من خلاله يتم النقل الشفوي للرسالة البيعية باستخدام رجال البيع التابعين للشركة. ويعتبر البيع الشخصي مصدر مهم للكثير من المعلومات عن السوق والمنافسين كما يعتبر من أفضل الوسائل لمتابعة خدمات ما بعد البيع⁵.

كذلك تعرف القوة البيعية على أنها "عملية الإيصال الحاصل بين البائع والمشتري بهدف تشجيعه أو مساعدته في تحقيق عملية الشراء للسلعة أو الخدمة"⁶.

أوهي عبارة عن مجموعة من الأشخاص لديهم قوة البيع أو تسهيل بيع منتجات لمؤسسة ما من خلال الاتصال المباشر مع الزبائن المحتملين.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن القوة البيعية العملية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات وإغرائه وإقناعه بالشراء، وتشكل القوة البيعية من مجموعة الأفراد المكلفين بالبيع ودراسة الطلب ومحاولة التأثير

¹ - J. LENDREVIE.LEVY et D.LTNDON .Mercator ,cit p .463

² - محمد شاكل العسكري، "التسويق مدخل إستراتيجي"، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 218.

³ - عبد المعطي الخفاف، "هندسة التسويق" ط2، دار دجلة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية، 2010، ص 135 .

⁴ - سمير عبد الرزاق العبدلي، "وسائل الترويج التجاري"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 121 .

⁵ - أياد عبد الفتاح، "إستراتيجيات التسويق"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 373 .

⁶ - تامر البكري، "التسويق"، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 64.

عليهم ايجابيا وبالتالي ماهي إلا رجال البيع مهمتهم التأثير على السلوك الشرائي للعملاء¹.

1-مزايا البيع الشخصي:

تتصف طريقة البيع الشخصي بعدد من المزايا من أهمها:

-يمثل اتصالا مباشرا وجها لوجه بين البائع والمشتري أي أن الصلة الشخصية بالعملاء تتيح الفرصة لتكوين صداقات معهم تجعل منهم عملاء مستقدمين للمنشأة البائعة، هذا الاتصال يتم إما بين المنتج وتاجر الجملة أو المنتج وتاجر التجزئة أو المنتج والمشتري الصناعي حسب طبيعة المنتج ونشاط المؤسسة .

-قلة التكاليف والجهد.

-إمكانية استخدام أكثر من وسيلة للإقناع، أي هو طريقة مرنة إلى حد كبير أي أن أسلوب البيع ومعاملة الزبون ولغة الخطاب وكيفية التأثير عليه يمكن أن تعدل بسهولة لموافقة عقلية المشتري، طبيعته وظروفه .

-إمكانية الحصول على ردود أفعال مباشرة اتجاه المنشأة عن مدى فعالية الوسائل البيعية المستخدمة.

-رجل البيع لا يلعب دور الوسيط بين المنتج والعميل، بل هو ممثل خارجي في مواجهة العملاء.

يعطي البائع بعدا إنسانيا إلى الحياة الاقتصادية والصناعية فهو يزرع القيمة التي تشكل في مجتمعنا المستقبلي وطالما أن البائع يقدم كفاءات عالية القيمة المضافة إلى الشراء فإن وجوده يصبح شيئا أساسيا، وأن البيع تقنية وسوف تتطور بشكل كبير، ويجب على البائع أن يكون مهنيا خبيرا يجلب شيئا ما إلى المستخدم² .

2-الخطوات الرئيسية لعملية البيع الشخصي:

تتمثل عناصره في:

2-1-البحث عن العملاء المرتقبين: نبدأ عملية البيع الشخصي بإعداد قائمة بالعملاء المرتقبين من مصادر

عدة منها سجلات المنظمة أو طلبات العملاء، وإعانات الصحف، دليل الهاتف.

أو من خلال الانترنت أو معرفة من أقاربهم. وبعد إعداد هذه القائمة يبدأ رجل البيع بتقديم كل عميل من العملاء من حيث قدرته ورغبته في الشراء، ويكون نتيجة هذا التقويم ترتيب العملاء حسب أهميتهم وحذف العملاء الذين يكون احتمالات البيع لهم محدودة، أي يجب على رجل البيع تحديد كمية الوقت الذي ينوي إنفاقه مع العميل³.

2-2- التجهيز والإعداد: بعد إعداد القائمة بأسماء العملاء المرتقبين وتصنيفهم وترتيبهم حسب احتياجاتهم

للسلع والخدمات والاتجاهات نحو كل هذه الماركات والصفات الشخصية لكل عميل واختيار السلع المناسبة وإقناعهم بشرائها.

2-3- الاتصال بالعملاء: يتم الاتصال بالعملاء وذلك من خلال التلفون أو الفاكس أو الرسالة وذلك لتحديد

الموعد المناسب.

¹ - محسن فتحي عبد الصبور، "أسرار الترويج في عصر العولمة" ط1، مجموعة النيل العربي الاسكندرية، 2000، ص 130 .

² -Jean- pierre HEFER.Jacques ,OR SONI, Marketing , 7ene, edition , vuivert , paris ,2001p398.

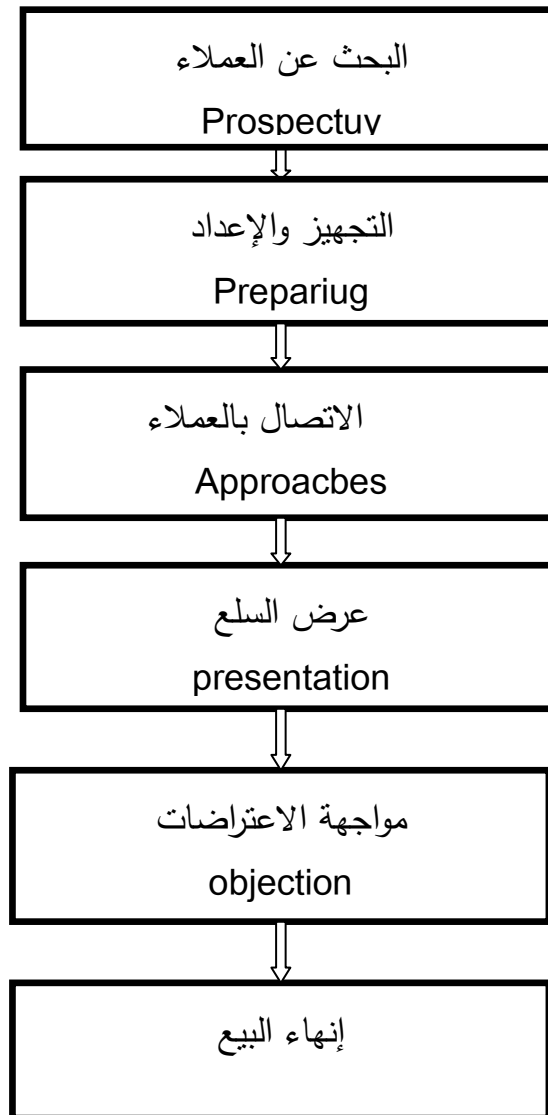
³ - زكرياء أحمد غرام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، " مبادئ التسويق الحديث"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، ص 395.

3-4- عرض السلعة: يتم عرض السلع على العميل من خلال الكاتالوجات أو السلعة بنفسها أو تركيبها إذا احتاج الأمر.

2-5- مواجهة الاعتراضات: وهنا لابد أن تكون أعصاب مندوب المبيعات مرتاحة وهادئة حتى يستطيع أن يتغلب في بعض الأحيان على التوتر الذي ربما يثير العميل من خلال بعض الاعتراضات والانتقادات من قبل العميل أثناء هذا اللقاء.

2-6- إنهاء العملية البيعية: بعد إنهاء البيع مباشرة يعطى العميل بعض إشارات الشراء منها السؤال عن الأسعار، الموصفات طريقة الدفع، لذلك في هذا الوقت على رجل المبيعات اختصار الوقت والتركيز للحصول على أمر الشراء¹، ويمكن توضيح هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل (6) الخطوات الرئيسية لعملية البيع الشخصي -



المصدر: قنديل عبد الجبار، "أسس التسويق"، ط1 الدارالعلمية الدولية عمان، 2002، ص 299.

¹ - زكرياء أحمد غرام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 396 .

المطلب الثاني: واقع القوة البيعية في عناصر الاتصال:

مثلما هو متعارف عليه فإن القوة البيعية تدخل ضمن عناصر الاتصال التسويقي المختلفة، إلى جانب كل من الإشهار وترقية المبيعات والعلاقات العامة. وقبل التطرق إلى ذلك يجب تسليط الضوء على مفهوم الاتصال الذي يعتبر حقل للمعرفة يهتم بالاستخدام المنظم للرموز للحصول على معلومات عامة أو مشتركة حول ظاهرة أو حدث أو هدف.

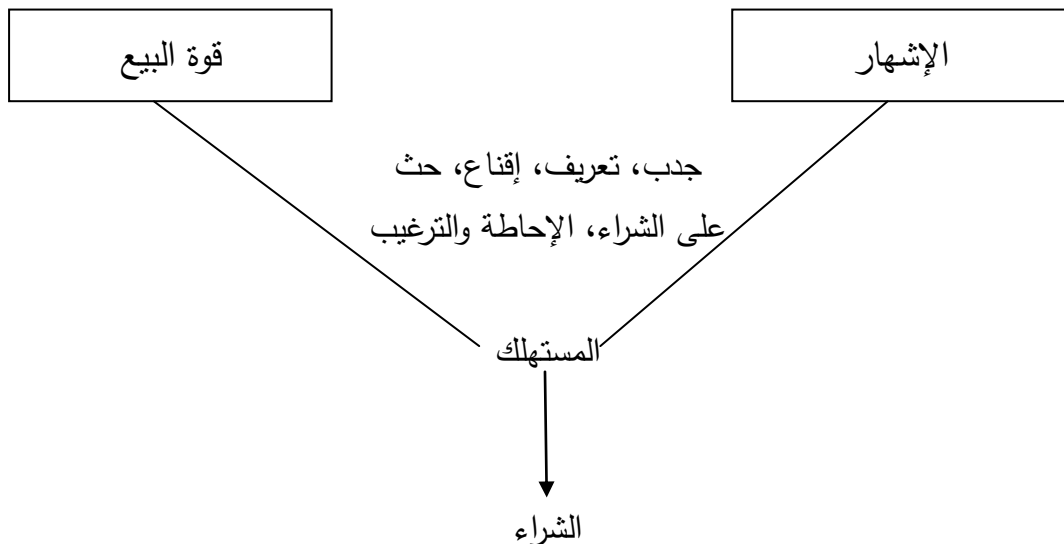
إن عملية الاتصال تتضمن نقل وتسليم الأفكار أو المشاعر أو الاتجاهات سواء بشكل شفوي أو غير شفوي ومن شأنها أن تحقق استجابة ما، فالاتصال مهم جدا لأي مدير لأن الإدارة تعني انجاز العمل من خلال الغير¹.

1-العلاقة بين قوة البيع والإشهار:

إن الهدف النهائي للإشهار هو إحداث تغيير في سلوك الفرد، وحثه على شراء المنتج فالإشهار يعرف، يجذب، ويذكر المستهلك بالمنتج، لكن المستهلك لما يتوجه إلى نقاط البيع سيجد نفسه أمام جملة من المنتجات البديلة وسيختار في أمره وهنا تتدخل قوة البيع، التي ستقوم باستقباله وتقديم معلومات مكملة للإشهار ويشرح مزايا وخصائص المنتج المباع، إغراء وتشجيع المستهلكين المترددين على الشراء بتدعيم الرسالة الاشهارية، فالإشهار يحضر المستهلك للشراء بتأثيره على نفسية هذا الأخير، ورجال البيع سيكملون عمل الإشهار بإقناع هذا الأخير.

ويمكن إبراز العلاقة الوطيدة بين هذان العنصران عن طريق الشكل التالي:

-الشكل (7) العلاقة بين الإشهار وقوة البيع-



المصدر: فريد كورتل، "مدخل للتسويق"، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 226.

¹ - غير إبراهيم شلاش، "الترويج والاتصال"، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 19.

إن الإشهار بمثابة الحلقة الأولى في سلسلة الاتصال التسويقي، فهو العنصر الذي يترصد المستهلك في المنزل، في السيارة، في الشارع والأماكن العامة، وهو الذي يقتحم حياة المستهلك من خلال دعائم الاتصال المختلفة من راديو، تلفزة، معلقات، جرائد... الخ.

وبهياً بذلك المستهلك على شراء المنتج.

لا يمكن للمؤسسة إطلاقاً التغاضي أو إهمال أحد العنصرين لأنهما متكاملان، فلا يمكن أن تقوم المؤسسة بإشهار كل منتج لا يباع، وليس من العقلاني بيع منتج مجهول دون حملة اشهارية أي لا معنى للإشهار بدون بيع ولا معنى للبيع دون إشهار. فرجل البيع يقوم بجمع قدر من المعلومات حول سلوك، آراء واتجاهات المستهلكين وأخرى تتعلق بتوجيهات السوق نظراً لاتصالهم المباشر والدائم بالجمهور والسوق حيث أن رجال البيع بإمكانهم المساهمة في تقديم أفكار جديدة تعطي توجهات ابتكارية جديدة للحملات الإشهارية المستقبلية أو تسمح بتعديل وإثراء الحملات الحالية.

• حالات خاصة:

بإمكان المؤسسة الاعتماد على الإشهار فقط دون تدعيمه بقوة البيع، وذلك يكون في حالة استعمال الإشهار لغرض تجاري.

بإمكان المؤسسة الاعتماد على قوة البيع وحدها، بمعنى دون اللجوء إلى الإشهار، ويكون ذلك ممكناً في المؤسسات الخدمية أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبعض المؤسسات المتخصصة في التكنولوجيا الحادة أو في بعض المؤسسات المنتجة للمنتجات الصناعية.

لكن عادة ما تلجأ المؤسسات سواء ذات طابع إنتاجي أو خدمي إلى مزيج هذين العنصرين لكن بنسب متفاوتة تتوقف على طبيعة المنتج والمنافسة والقطاع الذي تنشط فيه، ففي قطاع المنتجات الاستهلاكية يستحوذ الإشهار على حصة الأسد بينما تركز كل جهود على قوة البيع في القطاع المصرفي أو قطاع التأمين¹.

2- العلاقة بين قوة البيع وترقية المبيعات:

هناك علاقة وطيدة بين قوة البيع وترقية المبيعات حتى أن هناك نوع من الترقية موجه مباشرة نحو رجال البيع.

لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بتنظيم عملية ترقية نحو المستهلكين أو نحو الموزعين دون اعتمادها على قوة البيع، نظراً لأن الدعاية المادية الأكثر أهمية في الميدان هي قوة البيع، حيث أن هذه الأخيرة تتكفل بـ:

- إعلام المستهلكين في نقاط البيع عن إجراءات وشروط عملية الترقية.
- تشجيع المستهلكين وإقناعهم بالتجريب في إطار عملية الترفيه.

¹ - فريد كورنيل، مرجع سبق ذكره، ص 277 .

- استقطاب وجذب الأفراد المهتمين بعملية الترقية وجعلهم عملاء جدد للمؤسسة. فيما يخص الموزعين يجب أن يقوم رجال البيع بالإعلان وإقناع الموزع بقبول القيام بعملية ترقية المبيعات، وشروطها يتم تقديم الإعانة لهذا الأخير بتكوين رجال بيعة وبمساندتهم ميدانيا.
- كما أن عملية الترقية تعود بفوائد كثيرة على رجال البيع منها:¹
- عمليات الترقية من العوامل التي تشجع وتحفز رجال البيع.
- تبرز عملية الترقية أو تكشف عن الطاقات الخفية والكامنة في رجل البيع وقد تؤدي به إلى الحصول على الهدايا، العلاوات ومناصب أعلى .
- ترقية المبيعات تساهم في تقييم رجل البيع بالكشف عن العناصر الفاعلة وغير الفاعلة.

3- العلاقة بين قوة البيع والعلاقات العامة :

- مهما كان موقع رجل البيع سواء من نقطة بيع المؤسسة عند العملاء في المعارض والصالونات فإن أدائهم لوظائفهم هو الذي سيصنع صورة المؤسسة، ولأنه المرآة العاكسة لها نظير العمل، وهو بذلك أحسن مكمّل للعلاقات العامة لأنهم السند الحقيقي لها، ويبرز ذلك جليا في المعارض والصالونات التي من المستحيل أن تتجح دون المساهمة القوية لرجال بيع المؤسسة الذين يهتمون بـ:
- ترتيب و توضيح جناح البيع أو العرض في المعارض.
 - تنشيط نجاح المؤسسة باقتراح استعراضات،هدايا،...
 - الاهتمام بزوار الجناح و السهر على تلبية طلباتهم.
 - التعريف بالمؤسسة و جذب زوار المعرض نحو جناح المؤسسة بتوزيع منشائر أو بطاقات أو بدعوتهم شخصيا.
 - تعزيز العلاقات مع العملاء الحاليين للمؤسسة عن طريق إرسال الدعوات.
 - جذب المهتمين وجعلهم عملاء حدد للمؤسسة بجمع المعلومات حولهم وتبويبها في ملف خاص².

4- العلاقة بين القوة البيعية والتسويق المباشر:

- يضع التسويق المباشر مختلف الأدوات المساعدة لعمل القوة البيعية حيث يغير التسويق المباشر أداة عمل هذه الأخيرة.
- يقضي رجل البيع الكثير من الوقت في البحث عن زبائن جدد والذي يأخذ منهم جزءا كبير من عملهم على حساب مهام أخرى، وهذا ما جعل العديد من المؤسسات تفكر في استخدام أداة التسويق المباشر للبحث عن الزبائن الجدد.
- استخدام مراكز الاتصال الخارجي فمهمة الباعة عن طريق الهاتف تتمثل في الاتصال بالزبائن المرتقبين ومعرفة إذا كانوا مهتمين بمنتجات المؤسسة بدون أخذ مواعيد، حيث لا يقوم بذلك إل البائعون المتنقلون.

¹ - فريد كورنيل، "دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره" دراسة ميدانية، أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية بجامعة الجزائر، 2004، ص 173 .

² -p.lezin et.toulec « force devient.express ».les édition.dunod.paris.1999.p.47.

- ترغب الشركات في تحقيق أحجام كبيرة من المبيعات، فلا يمكن لأي رجل بيع متنقل مهما كانت فعاليته التنافس من حيث النتائج السريعة التي تحققها حملات التتبؤ التي تتم عن طريق الهاتف النقال أو البريد الإلكتروني، فالتكنولوجيا الجديدة في خدمة التسويق المباشر تتيح فرصة إطلاق حملات التتقيب عن زبائن حدد في غضون بضعة ساعات، و سيبقى أن لرجل البيع نقاط قوة الدفء والبعد العلاقتي التي تعتبر قوة فعلية للإقناع. والأفضل حالياً هو تحديد الزبائن المحتملين عن طريق التسويق المباشر ثم إرسال رجال البيع إلى الميدان.

مهما كانت فعالية القوة البيعية للمؤسسة فلا يمكننا التواصل والتقرب من آلاف الزبائن شهرياً. فالتسويق المباشر هو المكمل الأساسي للقوة البيعية لأي مؤسسة، وعلاوة على ذلك كلما زاد استثمار المؤسسات في التسويق المباشر كلما زاد توظيفها للباعة عبر الهاتف.

لكي تبقى المؤسسة فعالة يجب عليها التكيف مع هذه التقنيات الجديدة، ولكن لولاء العملاء من الأفضل استعمال رجال البيع يقومون بزيادة زبائنهم بدلاً من إرسال رسالة.¹

المطلب الثالث: أهداف قوة البيع:

بعد أن يحدد مدير التسويق أهداف المؤسسة عامة وأهداف سياسة الاتصال التسويقي خاصة سوف يعتمد على قوة البيع ومهاراتها، إذ سيخصص لها أهداف خاصة بنشاطها البيعي الترويجي، ويجب أن تكون هذه الأهداف محددة بدقة وبشروط مقبولة ومحددة الوقت والمكان حتى توضح لرجال البيع المهام والأعمال المطلوبة انجازها والمسار الصحيح الذي يجب إتباعه لبلوغ الأهداف المسطرة وتتمثل أهداف البيع الشخصي في:

- البحث عن العملاء المرتقبين.
- إقناع العملاء المرتقبين بالشراء.
- تحقيق والمحافظة على رضا المستهلكين لتحفيزهم على تكرار الشراء.²
- ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى كمية وأخرى نوعية.

1- الأهداف الكمية: تتمثل الأهداف الكمية في تحقيق ما يلي:

- الاحتفاظ بمستوى معين من المبيعات.
- الحصول على حصة سوقية أكبر والاحتفاظ بها.
- البقاء على تكلفة البيع الشخصي ضمن حدود معينة.
- الاحتفاظ بمستوى المبيعات والأسعار بصورة تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة الكمية كالربح، هامش كبير.

2- الأهداف النوعية: تتمثل الأهداف النوعية في تحقيق ما يلي:

- البحث عن عملاء جدد.
- إبلاغ العملاء وبصورة دائمة بالتغيرات التي تطرأ على المنتجات.
- مساعدة العملاء على إعادة بيع السلع المشتراة.

¹ - فريد كورتل " دور الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية وأساليب تطوره"، مرجع سبق ذكره، ص 189 .

² - عبد المعطي الخفاف، مرجع سبق ذكره، ص 135 .

• تزويد العميل بالمساعدة الفنية.

• تجميع المعلومات التسويقية الضرورية ورفعها لإدارة المؤسسة.

ومن خلال هذه الأهداف يمكن القول أن رجل البيع يوجد ضمن مجموعة عمل، وهو يعمل لتحقيق أهداف المؤسسة في مجال يتميز بالتغيير المستمر، كما أنه يوجد ضمن مجتمع لابد أن يحترم مبادئه ويسير وفق قوانينه، وهو يتعامل مع هذه المكونات والتي تؤثر عليه بشكل أو بآخر. ويختلف عمل رجل البيع عن أي عمل آخر لأن فيه اتصال مباشر مع الزبون وإذا لم يحترم مكونات هذا الزبون فإنه لن يحقق نتائجها¹.

المطلب الرابع: أهمية قوة البيع:

تتجلى أهمية قوة البيع في المزايا التي تحققها هذه الأخيرة للمؤسسة حتى تساعد على بلوغ هذا فما المسطرة، والتي لا تستطيع تحقيقها إلا بالنشاط المكثف والمؤهل لرجال البيع وهذه المزايا تتمثل فيما يلي:

- الترويج المباشر اتصال تبادلي حيث تكون لدى العميل الفرصة لطرح الأسئلة عن المنتجات التي يروجها.
- يقوم رجال البيع ببحث العميل على التعاقد على صفقات جديدة يمكنه مناقشة الأسعار وطرق تسليم البضاعة أو مواجهة أي طلبات أخرى.
- إقناع العميل وتلبية احتياجاته بصورة تدفعه لتغيير موقفه من منتجات الشركة والإجابة على كافة الاعتراضات التي يبديها العميل وبالتالي اتخاذ قرار الشراء.
- الترويج للسلعة ومساندة الأنشطة الترويجية الأخرى خاصة في مجال تنشيط المبيعات، ويحقق الاتصال الشخصي خلال عملية الترويج المباشر نتائج ايجابية أكثر فعالية من الاتصال غير المباشر، مثل الإشهار يعمل غالبا على لفت نظر العميل وإثارة اهتمامه ولا ينجح في ترغيبه في المنتج كما
- أنه لا يستطيع دفعه لاتخاذ قرار الشراء، بينما يستطيع الاتصال المباشر الشخصي أن يساعد على اتخاذ قرار الشراء².

¹ - فريد كورنيل، مرجع سبق ذكره، ص 120 .

² - فريد كورنيل، دور الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية وأساليب تطوره، مرجع سبق ذكره، ص 150.

خاتمة الفصل الأول:

إن نجاح عملية البيع يعتمد على إعداد وإدارته بطريقة فعالة، و بناءا على ذلك تشمل إدارة المبيعات تخطيط البرامج البيعية و تنفيذها و متابعتها وتقسيم جهود البيع الشخصي للمنشأة، ويتضمن ذلك تحديد الأهداف و تنظيم القوة البيعية.

وتتجلى أهمية قوة البيع في المزايا التي تحققها هذه الأخيرة للمؤسسة حتى تساعد على بلوغ أهدافها المسطرة و التي لا تستطيع تحقيقها إلا بالنشاط المكثف. ففي الوقت الحالي نجد أن كل المؤسسات متيقضة وواعية أن نجاح أو فشل سياستها التجارية راجع إلى طبيعة و فعالية قوتها البيعية، حيث أنه يمكن أن تفشل الإستراتيجية التسويقية إذا لم يتم توجيهها من خلال رجال البيع ذو كفاءة عالية، بالإضافة إلى أن جودة و نوعية رجل البيع المرتبطة بجودة المنتج تثبت كعامل قاطع في مستقبل المؤسسات.

الفصل الثاني :

تسيير ، تنظيم ومراقبة القوة البيعية

تمهيد:

يعتبر رجل البيع جزء من المؤسسة التي يحكمها مجموعة من النظم واللوائح، والتي يجب أن يعيها تماما حتى يؤدي عمله ببسر وسهولة وتحقيق الأهداف. كما أنه يساهم كغيره من العاملين بالمؤسسة في تحقيق المقاصد الإستراتيجية منها الربحية، تنمية حقوق أصحاب المال... الخ. ومع ذلك فإن له وضع هام لا يجوز أن نغفله حيث يمثل بداية ونهاية أي نشاط .

ومن ثمة وحتى تكفل مجهودات رجال البيع بالنجاح ينبغي أن يتم التوفيق بين عنصرين أساسيين وهما تسيير وتنظيم هذه الفئة من العمال وذلك من خلال اختيار وتعيين رجال البيع المناسبين، وتحديد الأهداف المسندة لهم وكيفية تقسيمهم سواء حسب منتجات المؤسسة أو حسب عملائها أو حسب المناطق الجغرافية المستهدفة، ويبقى كل من التسيير والتنظيم دون فعالية ما لم يكن هناك مراقبة فعالة في ذلك.

وعلى هذا الأساس ولكي تكون هذه الدراسة متسلطة على كل الجوانب المتعلقة بالموضوع ارتأينا التطرق في هذا الفصل إلى دراسة أهم مبادئ تسيير القوة البيعية وكيفية تخطيط وتنظيم العملية البيعية ثم تبيان دور وأهمية التحفيز والمراقبة بالنسبة لعملية البيع الشخصي من خلال التطرق إلى:

- 1- تسيير القوة البيعية .
- 2- تخطيط وتنظيم القوة البيعية .
- 3- تحفيز ومراقبة عملية البيع الشخصي.

المبحث الأول: تسير القوة البيعية

إن فاعلية إدارة القوة البيعية تعتمد على دقة توظيف مهام البيع ووضع مواصفات القيام بها، فمن الواجب تحليل الواجبات والمسؤوليات التي تتطلبها كل مهمة وتصل إلى مجموعة المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها كل رجل بيع للقيام بهذه المهام، وكذلك يحدد التوظيف المفاضلة بين المتقدمين ومدى الحاجة إلى برامج تدريبية.

المطلب الأول: أنواع وواجبات رجال البيع

تختلف المهمة البيعية باختلاف رجل البيع، لذا كان من واجب إدارة المبيعات دراسة قوة البيعية بالشكل الكافي حتى يمكن وضع رجل البيع في المكان المناسب وكذا أخذ مراحل النشاط البيعي بالطرق المتناسقة .

1-أنواع رجال البيع:

قوة بيع المؤسسة هي مجموعة موظفي المصلحة التجارية مسؤولين عن بيع منتجات المؤسسة، وعلى تحفيز الطلب عليها عن طريق الاتصال الشخصي مع مختلف المشتريين الحاليين أو المحتملين والذي يزيد عدم تجانسها عموما مع حجم الشركة ومع ارتفاع عدد عمالها. ليس هناك نوع واحد من القوة البيعية بل هناك عدة أنواع والتي يمكن للمؤسسة استعمالها، وسوف نتطرق إلى هذه الأنواع ببعض من التفاصيل.

1-1- قوة بيعية داخلية وخارجية:

1-1-1- تتألف القوة البيعية الداخلية والتي تسمى أيضا ب: القوة البيعية المستقرة "sédentaire" من بائعين مستقرين أو مقيمين، يستقبلون العملاء في مقرات ووكالات المؤسسة أو يجيبون على مكالمات الزبائن. 1-1-2- أما القوة البيعية الخارجية أو المتنقلة Itinérante : تشمل كل من الباعة المتجولون الذين ينتقلون فعليا للقاء العملاء المكتسبين أو المرتقبين من جهة، ومن جهة أخرى من المسؤولين عن رجال البيع المتجولون، هدفهم هو تنظيم وتنسيق ومراقبة عمل الباعة.

تعتبر عملية إدارة رجال البيع المتنقلون فن دقيق ومهمة صعبة وتستلزم معاملة ومتابعة خاصة لهم، وهذا بسبب نوع عملهم الذي يتم في معظم الأوقات خارج المؤسسة ولا يمكن إدارتهم و تأطيرهم كرجال بيع مقيمين داخل المؤسسة.

فإدارتهم تعني السماح لهذا النوع من القوة البيعية المتنقلة من عيش حياتهم خارج المؤسسة مع منحهم الشعور بأنهم مندمجين داخلها أين يقضون جزءا صغيرا من وقتهم، ولدى يجب الأخذ بعين الاعتبار خمسة نقاط أساسية وهي:¹

- الثقة التي تنشأ بين رجال البيع والمسؤولين عن عملهم فهي تؤدي إلى:

- تحقيق نتائج أفضل.
- زيادة اشتراك رجال البيع في الميدان.
- مشاركة نشطة في إستراتيجية المؤسسة.

¹ - julie BARBIER David OSANT, isabelle WEHR, La force de vente, Marketing 2007-2008, [http:// doc gestion , isuisse. Cam/d1/force.pdf](http://doc.gestion.isuisse.Cam/d1/force.pdf), consulté le 30 novembres 2007.

• حالة ذهنية إيجابية.

- **راحة المعيشة:** عند التنقل أي توفير لهم الإمكانيات والشروط اللازمة عند التنقل (كالمسيرة والتأمينات...الخ) التي تسهل نشاطهم.
- **سهولة التواصل:** وتمثل في توفير وسائل كالمبيوتر المحمول (الذي يسمح بمتابعة ومراقبة الأهداف، المخزون، بيانات المنتجات والسجلات المتعلقة بالأعمال التجارية باستمرار، وكالهاتف المحمول للبقاء دائما على اتصال مع الزبائن والمسؤولين.
- **الاتصال المباشر مع المؤسسة:** يسمح بتسهيل عمل رجال البيع من خلال مناقشة المشاكل التي يواجهونها والإجابة على تساؤلاتهم.
- **المراقبة بدون إنكار الذاتية:** وتمثل في وضع مواعيد منتظمة بين رجال البيع والمسؤولين عن طريق البريد الإلكتروني أو وجها لوجه هذه اللحظات حاسمة لمسؤول رجال البيع من أجل متابعة ومراقبة موظفيه وتحديد الأهداف ومراقبة النتائج¹.

1-2- القوة البيعية المباشرة والتأطير التجاري:

تشمل قوة البيع المباشرة جميع الأشخاص الذين تتمثل مهمتهم الرئيسية في البيع، بغض النظر عن أسلوب البيع المستعمل مع الزبون النهائي أو المشتري الصناعي. أما التأطير التجاري، مهمته الأولى هي مساعدة القوة البيعية المباشرة في عملية البيع، كما يتحمل مسؤولية التحفيز والتنشيط لهذه الأخيرة².

1-2-1- وقع فرص العمل في مجال المبيعات:

أيا من الانقسامين المذكورين أعلاه لموظفي البيع يعكس الواقع، بدلا من تعارضهما، فهما يتكاملان والجمع بينهما يمكن من العثور على مجموعات فرعية من فرص العمل. حددت الجمعية الفرنسية لتوحيد المقاييس (AFNOR) 20 وظيفة تجارية حاولت أن تموقع كل وظيفة مقارنة مع الأخرى على خريطة ذو محورين أساسيين (احتفظت هذه الجمعية بالتسميات التجارية الأكثر شيوعا والأكثر تميزا).

- المحور الأفقي يمثل: البيع / المساعدة على البيع.

- المحور العمودي يمثل محور الوظيفة/ المهنة، ولتوضح الفرق بينهما، يمكن تعريف:

***الوظيفة:** بأنها " نشاط مهني الذي ممارسته تتطلب تكيف معين من أجل تأدية مجموعة المهام الموكلة له، بصفة عامة يمكن الانتقال من وظيفة معينة إلى أخرى وقد تكون أكثر مسؤولية".

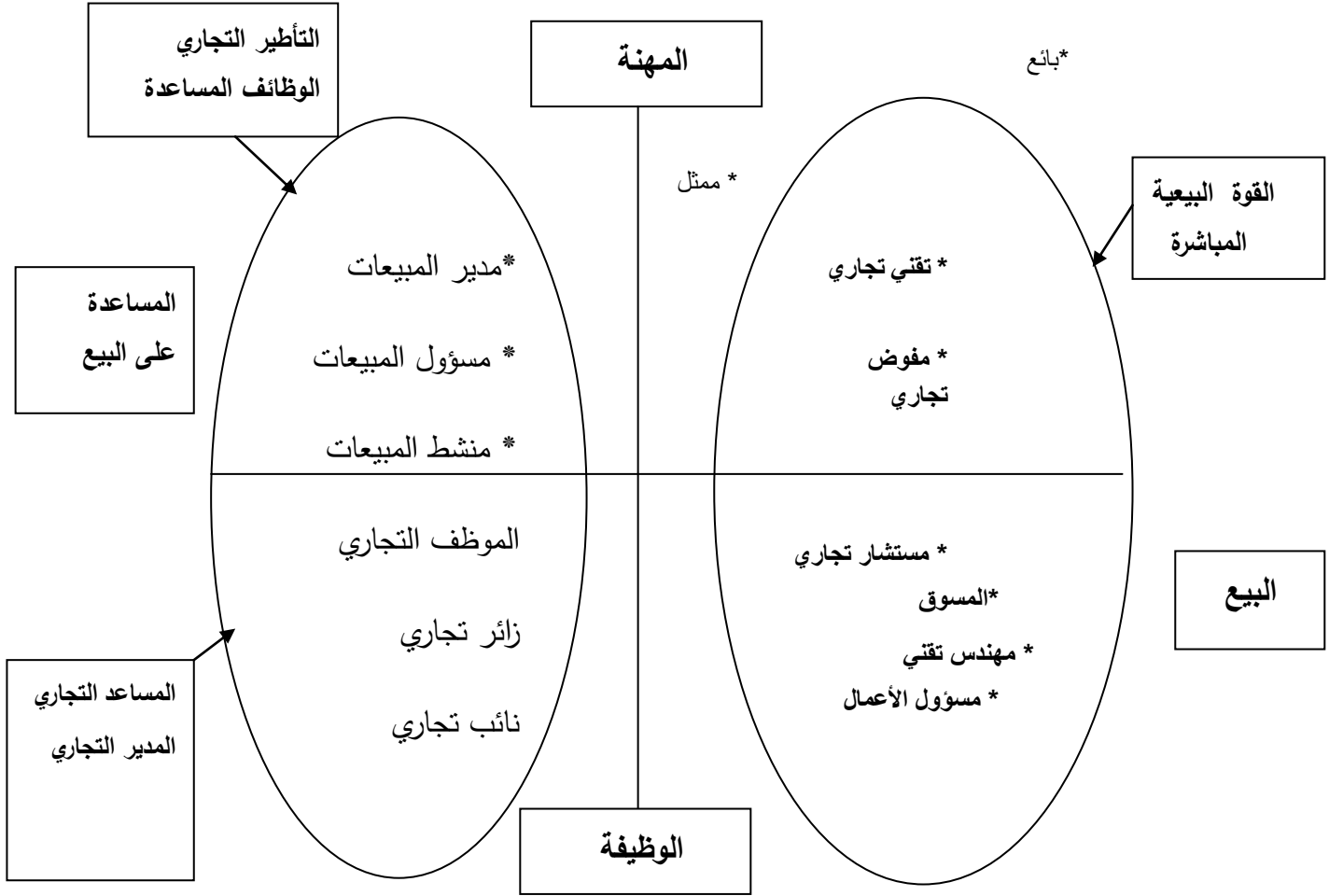
* **المهنة:** هي " نشاط مهني، الذي ممارسته تتطلب تدريب معين مدرسي أو جامعي أو في الميدان والذي

¹ – Gilles HEMERY. Manager les commerceriaux nomades, commerce et marketing BTOB .P02, [http:// www.sales-mkg.org/pdf/monades.pdf](http://www.sales-mkg.org/pdf/monades.pdf), consulté le 26 avril 2007.

² - julie BARBIER David OSANT, isabelle WEHR, La force de vente, Marketing 2007-2008, [http:// doc gestion , isuisse. Cam/d1 force.pdf](http://doc.gestion.isuisse.Cam/d1force.pdf), consulté le 30 novembres 2007.

يسمح لشاغل المنصب من التطور مع الوقت إلى مناصب أخرى¹.

-الشكل (8) الوظائف التجارية-



المصدر : Philip KOTLER ,Bernard DUBOIS ,Marketing management , opcit, p 689.

-إن لفظ بائع يوحي بعدة حقائق احترافية، لذلك فهناك عدة تسميات لتحديد وظائف البيع، والتي تظهر في عروض العمل لهؤلاء التجار حيث تأخذ عدة أشكال تدل على مهمة البائع ويمكن ذكر بعض المهام الأكثر خصوصية والتي يعبر عنها بالتسميات التالية:

- **مندوب تجاري**: Délégué commercial وهو الذي يقوم بتقديم وضمان ترقية تشكيلية منتجات مؤسسة لدى المؤثرين على اختيار المنتجات².

- **مهندس تجاري**: (Ingénieur commercial) وهو رجل البيع الذي تسند إليه عمليات البيع المعقدة والتي تخص عروض عملية أو في حالة بيع خدمات أو حلول كاملة خاصة في قطاع الإعلام الآلي مثلاً.

¹ -alfred zeyl.armand dayan.laforce de vente :direction,gestion,organisation,op.cit,p998.

² -فريد كورنيل، " دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره"، مرجع سبق ذكره، ص127.

- **تقني تجاري:** (technico- commercial) مهمته تخص عملية البيع التي موضوعها منتج جد تقني (مثلا في مجال الصناعات المائية).

- **مهندس تقني تجاري:** (ingénieur technico – commercial) فهو مستشار حقيقي يعمل بشراكة مع المديرين التنفيذيين للشركة، يعتبر المسؤول عن أحد أجزاء سلسلة التسويق حيث يخترع الحلول وينفذها عند العميل.

- **متعهد المبيعات:** (promoteur des ventes) يقوم بزيارة المشتريين ذوي التوزيع الضخم كما يضمن ترقية منتجات مؤسسة ويفاوض في المنتجات التي يفضل بيعها أولا.

- **البائع عن طريق الهاتف:** (télévendeur) يبيع عن طريق الهاتف ويعمل عادة مع البائعين المتجولين الذين يعملون في الميدان.

- **الممثل التجاري:** (Resprescteur) الذي له دور رئيسي في إقناع الزبائن الحاليين أو المحتملين، فحسب القطاعات التي ينشط فيها وعاداته، فيمكنه أن يأخذ عدة تسميات مختلفة: مستشار الزبائن، مندوب تجاري، مهندس أعمال....الخ.

- **المنقب:** (Prospecteur) دوره هو البحث عن زبائن جدد للمنتجات التي يمثلها.

1-2-2- الموظفين في التأطير التجاري: لموظفي الإدارة التجارية مهمتان هما:

- **إدارة الأعمال التجارية :** تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها،تنظيم فريق البيع، توزيع المهام الواجب القيام بها، تقسيم القطاعات البيعية، تحديد عدد رجال البيع،مراقبة ومتابعة النتائج التجارية....الخ.

- **إدارة الموارد البشرية:** التي تشمل التوظيف، التدريب وتحفيز وتنشيط فريق البيع، ونجد في هذه الإدارة ما يلي:

- **المدير التجاري:** مرتبط مباشرة بالإدارة العامة،يحدد الإستراتيجية التجارية للمؤسسة (الخيارات المتعلقة بالمنتجات الواجب تطويرها، بالسياسة الترويجية وقنوات التوزيع التي يجب التركيز عليها العملاء الواجب استهدافهم، يحلل النتائج التجارية للشركة، ويقترح الإجراءات الواجب إتباعها في الميدان ويحدد ميزانيات فريق البيع¹.

- **مدير المبيعات:** وهو المسؤول عن تنشيط مجموعات رجال البيع على الميدان ويكون على علاقة مباشرة بالإدارة وهو مكلف بتطبيق السياسة التجارية على مستوى شبكة البيع، وكذا يحدد أهداف الإدارات الجهوية في إطار الأهداف الوطنية،ويكون مدير المبيعات غالبا مسؤول عن التفاوض مع زبائن خاصة منهم ذوي الحسابات المعتبرة.²

- **رئيس المبيعات:** هو مكلف بتأطير، تنشيط، تكوين ومراقبة مجموعة رجال البيع كما يضمن مهام البيع لأهم زبائن المؤسسة، كذلك يقوم بتحليل نشاط مجموعة رجال البيع كما يعتبر المسؤول عن قطاعه البيعي،

¹ -c.hamon.p.lezin et a- touller-Gestion et management de la force de vente.2 eme edition.

² - فريد كوريل ، مرجع سبق ذكره ، ص 127 .

وعن تحقيق أهداف البيع فيه وتقسيم ومنح المناطق البيعية لرجال البيع. فحسب أهمية قوة البيع وعدد البائعين فإن رئيس المبيعات يمكن أن يكون له مرؤوس أعلى سلما على المستوى الجهوي مثلا (رئيس المبيعات الجهوي).

1-3- قوة بيعية مندمجة داخل المؤسسة أو مستقلة عن المؤسسة:

بالإضافة إلى كونها داخلية أو خارجية، مباشرة أو ذات تأطير تجاري، فقد تكون قوة البيع مرتبطة أولا بالمؤسسة عن طريق رابط التبعية، ومن هذا التصنيف يمكن التمييز بين: القوة البيعية المندمجة في المؤسسة وتتكون من كل الموظفين التجاريين الأحييرين بالمؤسسة، أما القوة البيعية المستقلة فتكون من رجال البيع الغير أحييرين لدى المؤسسة (مثلا: الوكيل التجاري).

تنظم بعض الشركات قوتها البيعية من خلال التمييز بين المركز القانوني لرجل البيع على أساس المبيعات المتوقعة في القطاعات البيعية وعلى أقدمية رجال البيع في المؤسسة وعلى مركزهم السابق...الخ. يسمح توظيف رجل بيع أحيير لدى مؤسسة من الحفاظ على مراقبة جيدة على الأعمال التجارية، فبعض رجال الأعمال متعلقون للغاية بهذا النوع من التصنيف الخاصة في حالة إطلاق منتج جديد أو في حالة حملة ترويجية، كما يمكنهم أيضا التحكم في عملية التتقيب والبحث على زبائن جدد من خلال إدارة جولات رجال البيع بدقة ولكن في نفس الوقت تعتبر ذو تكلفة كبيرة بالنسبة لمشروع تجاري جديد، فحتى قبل تحقيق المبيعات، يجب على هذه المؤسسة أن تضمن لرجل البيع حد أدنى من الأجر التي تحددها مصلحة التغطية الجماعية، ودفع الضرائب المفروضة على الرواتب...الخ. فالانشغالات الرئيسية لكل رجل أعمال جديد هو البيع بسرعة وتخفيض التكاليف الثابتة¹.

1-4- قوة بيعية خاصة بالمؤسسة وقوة البيع المنتدبة:

في هذه الحالة تحدد المؤسسة نوع قوتها البيعية حسب نوع العلاقة التي ستربطها برجال بيعها، فهل سيعملون لديها فقط أم لغيرها من المؤسسات ؟ ويمكن التطرق إلى نوعين من رجال البيع هما:

1-4-1- قوة بيعية خاصة: وهي تكون من رجال البيع الذين يعملون لحساب المؤسسة دون سواها، فهي قوة بيع أحييرة ومرتبطة بالمؤسسة تبعية قانونية وتخضع لمراقبة المؤسسة، ويمكن أن تتمثل في بائع أخير لدى المؤسسة أو مسافر....يعمل إلا لحساب المؤسسة².

1-4-2- قوة بيعية منتدبة: وتتمثل في مجموعة رجال البيع الذين يعملون لدى المؤسسة ولدى مؤسسات أخرى: كالتجار متعددي البطاقات أو وكلاء تجاريون، لا يمكن للمؤسسة أن تتبع نشاط هؤلاء، فمراقبتهم عملية صعبة فحتى وإن أعطت المؤسسة أوامر لتنفيذ مهام معينة، فهم يمتنعونها بشكل جزئي، فهذه القوة البيعية تتميز باستقلاليتها عن المؤسسة، كما أنها تملك حافظة زبائن خاصة بها، تحفز بالعمولة ولا تكلف كثيرا³.

¹ -Dominique BALLAND, Recruter une fore de vente indépendante : comment faire le choix.

² - [http:// ifac- oneline.fr/ifac- files/Balland- versus/AD.pfd](http://ifac-online.fr/ifac-files/Balland-versus/AD.pfd),consulté le 23 juillet 2007.

³ - فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص125

2- واجبات رجل البيع:

إن رجل البيع ليس مجرد بائع فقط لأن مهامه ابتكاريه متطورة مثله مثل كل من يعمل بالمؤسسة إن لم يكن أكثر فإن رجل البيع:

2-1- معلم: يسعى لتعريف العملاء عن السلع والخدمات والأخبار الجديدة وبأساليب تتناسب مع المفاهيم السائدة لديهم.

2-2- متكيف: يبيع الجديد دائما إلى عملائه ويغير أساليبه وفقا للظروف فيما يقدم إليهم من سلع وخدمات وفقا لظروف عملائه.

2-3- يساعد العملاء: لن يشتري العميل إلا إذا تم حل مشاكله ورجل البيع يبحث عن مشاكل العملاء ويسعى لحلها بتقديم سلعة، وخدمات وأفكار.

2-4- مبدع: حقا إن النجاح لشيء عظيم ولكن يحتاج إلى جهد كبير ولا يأتي ذلك إلا ببذل الجهد في تقديم كل جديد وإعطاء رجال الإنتاج أفكارا جديدة ومتطورة تتناسب مع رغبات المشترين المرتقبين.

2-5- مدير: يدير كل شيء ويدير حديثه البيعي مع الآخرين فمن أصعب الأمور أن يدير نفسه ووقته وحركته في بيئة متغيرة، متصل جيد، متحدث.

2-6- باحث: يقع رجل البيع العديد من المهام البحثية فهو الذي يتخذ عن طريقه جزء كبير من المعلومات الخاصة لحاجات ورغبات المستهلكين.

2-7- يتنبأ: عندما تضع المؤسسة خطتها المستقبلية فإنها لاتنسى تقدير مبيعات كل منطقة ورجل البيع له دور كبير في وضع الشكل المبدئي لخطة البيع.

2-8- عالم نفسي: يتعامل مع فئات متعددة من البشر ولذلك يجب عليه أن يتفهم كيف يفكر هؤلاء الناس وكيف يشعرون، وتؤثر درجة دقة المعرفة وحساسية التعرف على دور رجل البيع وخاصة في العمل البيعي.

2-9- جمع المعلومات: فرجل البيع هو أساس مصدر المعلومات عن ظروف السوق المتغيرة و يمكنه أيضا الاتصال بمنافذ التجزئة الجديد و التعامل مع المستهدفين و المتعاملين في كل مكان. كما أنه مصدر لكثير من المعلومات التي تخص:

✚ الحاجات المستقبلية للعملاء.

✚ أسعار المنافسين و مختلف تحركاتهم.

✚ القواعد الخاصة بالقرارات و التنظيمات الموجودة في مختلف المؤسسات.¹

- من هنا يمكن القول أن لرجل البيع مهام ووظائف مسندة إليه كثيرة و متعددة فبالإضافة إلى هذه الواجبات هناك مهام أخرى منها:

- يقدم و يعرض السلع و الخدمات فرجل البيع وحده هو القادر على التركيز على مزايا السلعة وإقناع العميل بها و عرض مغرياتها البيعية الأساسية.

¹ -PP.wenel et autre *guide du management*edition du seuil.paris1992.p71.

✚ تحصيل الديون أو الحسابات المتأخرة للمؤسسة لدى عملائها و تقتضي سياسات بعض المؤسسات في هذا الشأن أن تتم التحصيلات قبل دفع العمولات المستحقة لرجال البيع.

✚ يعالج الاعتراضات فمن عادة العملاء أن يثيروا الكثير من الاعتراضات و على رجل البيع أن يقنعهم بإحدى الطريقتين إما الاعتراف بأن الاعتراض سليم أو أن مزايا السلعة أكبر من عيوبها.

✚ يقابل العملاء و يلتقي بهم فالبائع النشط يلتقي عملائه حيثما كانوا و في الوقت و المكان الذي يتناسب مع العميل ليعرض عليه ما يقدمه من سلع و خدمات.

✚ يساعد تجار التجزئة عن طريق إرشاده بأحسن و أفضل الطرق و هكذا تزيد حجم المبيعات.

✚ معالجة شكاوي العملاء مهما كانت المؤسسة في تميزها فان العميل سوف يثير بعض الشكاوي بمبرر أو بغير مبرر و يستطيع رجل البيع تصحيح الموقف وأن يتأكد أن يصل العميل عميلاً للمؤسسة.¹

- كما أن بعض الكتاب من يرى أن قيام رجل البيع بالمهام المسندة إليه بكفاية و فعالية تنطوي على مجموعتين من الأعمال الرئيسية التي تحقق مصالح كل من المؤسسة التي يعمل بها و الزبون في آن واحد.

*الأعمال المقدمة للمؤسسة و المتمثلة في:

- البحث عن عملاء جدد.
- تحقيق الاتصالات اللازمة.
- البيع.
- جمع المعلومات.

*الأعمال المقدمة للعميل و المتمثلة في:

- محاولة بناء علاقات جيدة مع العملاء.
- مساندة العميل في بعض العلاقات التي قد تنشأ بينه و بين المؤسسة.²

المطلب الثاني: اختيار و تعيين مندوبي المبيعات:

- لكي تنجز إدارة المبيعات واجباتها لابد لها من امتلاك كادر بيعي ذو قدرات تتناسب والواجبات المطلوبة انجازها، ولذلك فإن الجذب والاستقطاب بالرجال بيع ذو مهارات معينة يعتبر من واجبات هذه الإدارة ويعتبر خطوة هامة لضمان مستوى أداء عالي لهذه الإدارة.

1- أهداف الاستقطاب والاختيار:

- 1- تحديد عدد رجال البيع المؤهلين، وبالتالي تستطيع المؤسسة أن تبني قوة مؤهلة من رجال البيع الجيدين القادرين على خوض غمار السوق والمنافسة الشديدة فيها.
- 2- اختيار رجال البيع المؤهلين لمعالجة المشكلة التي تعاني منها إدارة المبيعات .
- 3- تحديد نوعيات رجال البيع الذين تحتاجهم المؤسسة.

¹ -j-marion et michel *le marketing mode d'emploi* les edition d'organisation,paris.p269

² -ناجي معلا:"الأصول العلمية للبيع الشخصي - مدخل إلى الاحتراف في البيع"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1994 ص 35 .

4- تحديد مصادر الحصول على رجال البيع وأهميته بالنسبة للمنظمة أو لإدارة المبيعات.

5- اختيار رجال البيع الذين تتلاءم مؤهلاتهم مع المتطلبات القانونية والاجتماعية للشركة

6- زيادة عدد رجال البيع المؤهلين في مجال البيع .

2- مراحل عملية الاختيار والتعيين:

إن عملية الاستقطاب والتعيين تمر بعدة مراحل يتم من خلالها التأكد من أن رجال البيع المطلوبين قد تم الحصول عليهم، تبدأ الخطوة الأولى من التخطيط لعملية الاستقطاب والتحليل والوصف التام لوظائف البيع وتحديد المؤهلات المطلوبة إضافة إلى الأهداف من عملية التعيين، كما على إدارة المبيعات تحديد المصادر التي ستحصل من خلالها على القوى البيعية المطلوبة¹.

يعد ذلك عليها الدخول في مرحلة التقنية والتقييم ومن ثم الاختيار والتعيين للذين اجتازوا كافة مراحل الاختيار. وفيما يأتي عرضاً لأبرز مراحل الاختيار والتعيين لرجال البيع

2-1- التخطيط لعملية الاختيار والتعيين:

تحتاج إدارة المبيعات إلى قوة بيعية إضافية لمواجهة متطلبات في المستقبل وبذلك عليها التخطيط لتهيئة القوة البيعية الإضافية بعد أن بعد أن يكون قد أنجزت توقعاتها في التوسيع أو إعادة هيكلة القوة البيعية وماستقرزه من حاجة لرجال بيع اضافتين، وعليها من أجل هذه المهمة بنجاح القيام بعدد من الفعاليات في هذه المرحلة من مراحل الاختيار والتعيين.

2-1-1- تحليل العمل: job Analysis

تعتبر خطوة تحليل العمل نقطة انطلاق صحيحة ومهمة في عملية الاختيار إذ في ضوءها سيتم تحديد ماهية العمل والظروف المرافقة لأدائه أي استيعاب العمل البيعي الذي سيناط بالمندوب وتساعد في تحديد مدى التوافق بين مهام وعناصر ذلك العمل وخصائص المندوب المرشح للتعيين.

وقد يكون هذا التحليل موجوداً ولكن قد يتطلب التحديث وفقاً لما يستجد من ظروف تتطلبها عملية البيع وتحديد المهام والواجبات والمسؤوليات ذات العلاقة بالعمل البيعي، فعلى سبيل المثال هل المهام البيعية تتطلب القيام بفتح حسابات جديدة للزبائن أي هل على المندوب القيام بإضافة زبائن جدد أم مايناط هو نقطة متابعة وخدمة الزبائن الحاليين أم أن العمل يتضمن عمله بأعداد التقرير البيعي فقط. إن تحليل العمل يحدد السلوك المستقبلي المطلوب من رجل البيع وماهي المجالات التي ستحدد مدى نجاحه أو فشله في أداء المهمة البيعية ونشاط تحليل العمل غالباً ما يتم انجازه من قبل إدارة الموارد البشرية بالإشتراك مع مسؤولي مع مسؤولي المبيعات وخاصة مدير المبيعات².

¹ - علي عبد الرضا الجياشي، "إدارة المبيعات"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2003، ص 77 .

² - علي عبد الرضا الجياشي، مرجع سبق ذكره، ص 79 .

-الشكل (9) خطوات الاستقطاب والاختيار والتعيين-

المرحلة الأولى

التخطيط الاستقطاب والاختيار	
1-	تحليل العمل
2-	وصف العمل
3-	تحديد المؤهلات المطلوبة
4-	تحديد الأهداف من التعيين.
5-	وضع الإستراتيجية.

المرحلة الثانية :

الاستقطاب : تحديد المصادر	
1-	مصادر داخلية.
2-	مصادر خارجية

المرحلة الثالثة :

الاختيار التقييم والتوظيف	
1-	القيام بالتقنية وتدقيق استمارات التقديم .
2-	مقابلة أولية.
3-	مقابلة معمقة.
4-	الاختيارات.
5-	التحقق من خلفية المتقدمين
6-	الاختيار الصحي
7-	قرار الاختيار والتعيين

المصدر: علي عبد الرضا الجياشي، مرجع سبق ذكره، ص78.

2-1-2- تحديد المؤهلات المطلوبة: job qualification

إن تحليل العمل قد حدد ماهو المطلوب من رجل البيع القيام به، في حين تتناول خطوة تحديد المؤهلات مدى الجدارة والاستعداد والمهارات، المعرفة والسمات الشخصية، إضافة إلى مدى توفر الرغبة لدى المرشح في قبول الظروف التي تتصف بها مهمة مندوب المبيعات والتي تكون ضرورية في أداء الواجبات التي ستناط، فالتأكد من هذه المؤهلات تساعد في تحديد المواصفات المطلوبة في رجل البيع كي يتوافق مع واجباته، والتي

تعتبر عناصر أساسية في تحديد الأداء الناجح لمهمته البيعية. فعلى سبيل المثال هل هناك حاجة إلى توفر مهارات استخدام الحاسوب في أعمال البيع، كالباعة في متاجر التجزئة أو مهارات الإدخال والاسترجاع للمعلومات الخاصة بصفقات البيع التي يقوم بها المندوب عبر أجهزة الحاسوب المحمولة، والتي يستعين بها المندوب عند لقاءاته مع الزبائن، فإذا كان تحليل العمل قد افرز مثل هذه الحاجة فإن المؤهلات التي سيتم تحديدها والتأكد من توفرها في المرشح يجب أن تتوفر ضمن مؤهلات المرشحين لوظيفة مندوب المبيعات. إن المؤهلات المطلوبة بشكل عام تتضمن الخبرات البيعية السابقة، المستوى التعليمي، الاستعداد والرغبة بالسفر والتنقل، القدرة على الاستقلالية في أداء الأعمال، وغير ذلك والتي يتطلب من مدير المبيعات تحديدها والاحتفاظ بكشوفات يتم تحديدها وفقا لنتائج تحليل العمل.

2-1-3- توصيف العمل البيعي: job description

بناء على نتائج الخطوتين السابقتين، وبعد تحليل العمل وتحديد المؤهلات يتم توصيف وظيفة مندوب المبيعات وكتابة ملخص لماهية العمل البيعي، أن توظيف العمل يتم من قبل مدير المبيعات أو في حالات عديدة يتم من قبل مدير الموارد البشرية إن توظيف عمل رجل البيع يتضمن بعض أو جميع العناصر الآتية:

- عنوان الوظيفة مثل: مدرب مبيعات، مندوب مبيعات أقدم....الخ.
- الواجبات المهام والمسؤوليات المناطة برجل البيع.
- العلاقات الإدارية التي تحدد صلة رجل البيع بالجهة الأعلى.
- أنواع المنتجات المسؤول عن بيعها والتعامل بها.
- نمط ونوع الزبائن المطلوب متابعتهم أو يرتبط عملهم معهم.
- عناصر ذات أهمية بالضغوط العقلية، البدنية، القدرة علي الدخل إضافة إلي ضغوط البيئة التي يمكن إن يواجهها.¹

2-1-4: تحديد أهداف التعيين.

بعد إن يتم انجاز الخطوات السابقة مطلوب في الخطوة الرابعة من مرحلة التخطيط وتحديد الأهداف التي تسعى إليها إدارة المبيعات من عملية الاختيار والتعيين، والتي قد تختلف من منشأة إلي أخرى. ويمكن إيراد بعض الأهداف التي غالبا ما تسعى إدارة المبيعات إلي تحقيقها من عملية الاختيار والتعيين:

- تحديد الحاجات الحالية والمستقبلية لأنواع وأعداد رجال البيع.
- تحقيق المسؤوليات القانونية والاجتماعية عند تشكيل القوي البيعية.
- تخفيض عدد المترشحين الغير مؤهلين أو ذوي المؤهلات المتقدمة جدا مما يقلص الجهد في الاختيار.
- زيادة عدد المترشحين المؤهلين وفقا لتكاليف التوظيف المحددة.

¹ - علي عبد الرضا الجياشي، مرجع سبق ذكره، ص 79 .

2-1-5: إستراتيجية الاختيار والتعين:

بعد عملية تحديد الأهداف مطلوب تحديد إستراتيجية الاختيار والتعين الملائمة والتي تحقق الأهداف المطلوبة، وهذا يتطلب من مدير المبيعات تحديد نطاق توقيت فعاليات الاختيار والتعين والتي تتضمن:

- متى تبدأ بعملية الاختيار والتعين.
- كيف سيتم تنفيذ مهمة الاختيار والتعين.
- كم من الوقت متاح للقائمين بانجاز هذه المهمة لتحديد المقبولين أو المرفوضين من المتقدمين للتعين.
- ماهي المصادر الأكثر احتمالا التي يمكن الاستعانة بها للحصول علي المترشحين.
- كيف يمكن تنسيق الجهود مع وكالات التوظيف والجامعات والمراكز المتخصصة وضمان الدعم من قبلها وتعظيم ما تقدمه من انجاز مهمة الاختيار.¹

2-2-2: مرحلة تحديد مصادر الحصول علي المترشحين:

- بعد مرحلة التخطيط تقوم إدارة المبيعات بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية بتحديد أهم مصادر التي تعبر معينا لحاجة المنشأة من رجال البيع والتي يمكن تحديدها بمصدرين:
 - مصادر داخلية .
 - مصادر خارجية.

- إن هذه العملية يجب أن تكون مستمرة بحيث لا تقتصر عملية استقطاب العاملين على وقت معين أو حين نشوء الحاجة إليهم، بل إن تستمر الشركة في البحث وذلك من خلال رجال البيع في شركات أخرى كون إنهم يمتلكون الخبرات الكافية واستثناء أصحاب المشاكل الآن استقطابهم قد يكون في غير مصالح الشركة.

2-2-1: مصادر داخلية:

-يستعين المدير المبيعات بخبرته السابقة في تعيين أفضل مصادر داخلية للحصول علي الأفراد الذين تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة من بين تلك المصادر:

* رجال البيع القدامى: الذين تمكنهم علاقاتهم مع رجال البيع الآخرين من ترشيح ما يروهم مناسباً للعمل في إدارة المبيعات في المنشأة التي يعمل فيها وهذا المصدر يكون اقل كلفة من غيره.

*أفراد عاملين في المنشأة ذاتها و الذين لديهم فكرة للعمل في المبيعات كالعاملين في المخازن أو الإنتاج وغيرهم....الخ.

*الإعلان الداخلي والبوسترات الداخلية و النشرات للعاملين في المشروع، إضافة إلى إمكانية قيام المنشأة بترقية بعض العاملين لتولي مهمة رجل البيع أو مشرف مبيعاته.

*ترشيح بعض العاملين في المنشأة وإدارة المبيعات لبعض الأفراد وتركيتهم للعمل في إدارة المبيعات.

- إن لمصادر الداخلية تكون عادة اقل كلفة، إضافة إلي إن المرشحين من هذا المصدر يكونوا علي دراية بظروف وطبيعة العمل ولهم المعرفة بالمؤهلات والمسمات المطلوبة للمندوبين المرشحين مما يقلص وقت

¹- علي عبد الرضا الجياشي، مرجع سبق ذكره، ص 80 .

الإجراءات الأخرى في تعين، ويقلص فترة التدريب والتأهيل لهم، إضافة إلى أن العاملين في المنشأة الذين يرشحون لوظيفة رجل بيع لديهم معرفة تامة بالمنشأة ونظامها وسلعها¹.

2-2-2: مصادر خارجية External sources

تتوجه المنشأة إلى مصادر خارج المنشأة من أجل الحصول على رجال البيع ومن بين أبرز المصادر.

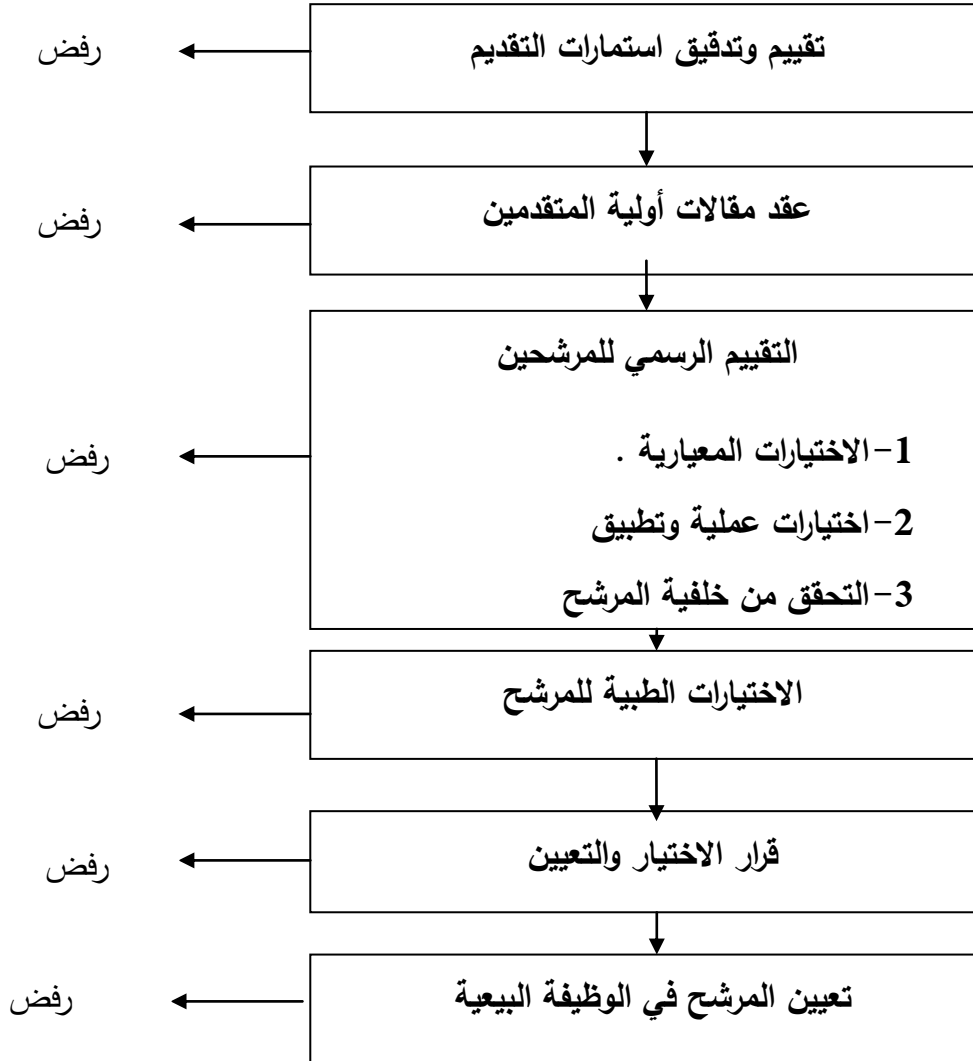
- الصحف اليومية.
- الصحف الإعلانية المتخصصة.
- وكالات التوظيف المتخصصة.
- الجامعات والكليات المتخصصة.
- إعلانات الإنترنت، الاتحادات ونقابات المهنة وذلك من خلال الإعلان الموقعي في مقرات هذه المنظمات حيث يتردد عليها المنسوبون بالاستمرار.

2-3: مرحلة الاختيار: selection stage

- هذه المرحلة الأخيرة التي سيتم فيها التقييم للمرشحين واختيار العدد المناسب وذو المؤهلات المطلوبة عبر سلسلة من المقابلات والاختبارات (انظر الشكل 10)

¹ - الدكتور زكرياء أحمد عزام - الدكتور عبد الباسط حسونة، "مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق"، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 399.

-الشكل (10) خطوات مرحلة الاختيار والتعيين-



المصدر: علي عبد الرضا الجياشي، مرجع سبق ذكره، ص84.

2-3-1- تدقيق وتصفية استمارات المتقدمين: حيث يقوم مديرالمبيعات بمراجعة استمارات المتقدمين وتدقيق المؤهلات والمواصفات الشخصية، واستبعاد الاستمارات التي لا تتوفر فيها المؤهلات المطلوبة مثل التحصيل الدراسي أو الخبرة البيعية السابقة، وربما عمر المتقدم إذا كان كبيرا السن وخارج حدود العمر المطلوب وغير ذلك مما يسهل مهمة انجاز مقابلة واختيار الذين سيرشحون بعد عملية التنقية الأولية.

2-3-2- المقابلة: يساعد الطلب في غربة المترشحين، ولكن لا يكشف عن كثير من جوانب شخصية الموظف لذا يتم اختيار عدد من المرشحين لإجراء مقابلة.

والمقابلة تتيح الفرص للتعرف بعمق على حوافزالمرشح لسلك البيع، وتكشف جوانب شخصية ومظهره،ومقدرته على التعبير عن نفسه، وكلها عوامل مهمة في عملية اختيار رجل البيع.

ويختلف رجال التسويق بشأن أسلوب المقابلة، فهل يستخدمون المقابلة الموجهة؟ أم غير الموجهة؟.

يرى المدافعون عن أسلوب المقابلة غير الموجهة أن اتاحه الفرص للمرشح كي يتحدث على سجيته بدون أن تكون هناك أسئلة معدة مسبقا ليجعل من السهل اكتشاف حوافزه، ومقدرته على التعبير عن نفسه، والطريقة التي يعبر بها عن نفسه، إلا أنه من ناحية أخرى يرى المدافعون عن أسلوب المقابلة الموجهة ضرورة وجود مواضيع محددة ينبغي أن يسأل فيها المرشح أسئلة محددة لتقييم قدراته. وبغض النظر عن أسلوب المقابلة، فإنه ينبغي تواجد عوامل معينة يتم بناء عليها اختيار المرشح لسلك البيع.

وعلى كل حال، هناك من اعترض على إجراء مقابلة أصلا بغض النظر عن أسلوب وذلك على اعتبار أن المقابلة تتيح الفرصة للحصول على معلومات محدودة، في جو مصطنع، وتجري عادة من قبل أشخاص غير مؤهلين¹.

2-3-3- الاختيارات: تتناول الاختيارات شخصية المرشح، استعداداته الحس المعلوماتي والاستخباراتي الذكاء، الثقة بالنفس، مدى الاعتمادية على الذات أو الآخرين، هذا النوع من الاختبار قد لا تستخدمه كل المنشآت، في مسح العديد من الشركات الأمريكية لعام 1984 وجد أن 25% منها تعتمد مثل هذه الاختيارات في التعيين، وقد تكون هذه الاختيارات تحريرية أو شفوية، وهي تهدف إلى تحديد التوقعات عن الأداء المستقبلي للمرشح والدقة فيها هو مطلوب.

2-3-4 - التطبيق العملي: بعض الشركات وخاصة شركات التأمين لا تقوم بتعيين المندوب ما لم يمر بمرحلة التأكد والتثبت من قدراته على واقع حال العمل البيعي، وقد تستخدم إجراءات متعددة لهذا الغرض مثل استخدام أسلوب المحاكاة لدور المندوب، أو ما يسمى تمثيل الدور أو التصميم والتقييد لعرض ومقابلة بيعية كاملة².

2-3-5- التحقيق من خلفية المرشح: إن المرشح الذي اجتاز كافة الخطوات السابقة مطلوب في هذه الخطوة التأكد من المراجع الذي ذكرها في طلبه، والأشخاص الذين رشحوه للعمل كالخبرات السابقة هل حقا قد عمل في شركات سابقة، وما هي التقارير عنه خلال تلك الفترة وعن حياته العامة من المعارف التي ذكرها في طلبه.

2-3-6- الاختبار الطبي للمرشح: بعد أن يكون المرشح لوظيفة رجل بيع قد اجتاز كل الخطوات السابقة لابد من التأكد صحيا من لياقته البدنية والعقلية وذلك من خلال الكشف الطبي له والذي سيحدد صلاحياته للوظيفة أم لا.

2-3-7- قرار الاختيار والتوظيف: تعتبر هذه الخطوة الخاتمة في إجراءات الاختيار والتعيين لمندوب البيع، حيث المنشأة إصدار قرار تعيينه بالوظيفة وتقديم عرض العمل له بناء على تقرير لجنة الاختيار والتعيين، وتحديد مكان عمله وتاريخ مباشرته مع تحديد مسؤولية الإشراف عليه في البداية من قبل أحد

¹ - الدكتور عبد العزيز مصطفى ابو نبعه، مرجع سبق ذكره، ص 235.

² - نفس المرجع السابق، ص 236.

مشرفي المبيعات وعليه مزاولة عمله بعد إصدار أمر التعيين¹.

المطلب الثالث: تدريب وتنمية مهارات القوة البيعية.

إذا كانت العملية البيعية كما أسلفنا الذكر تحتاج إلى خطط موضوعية متأنية مستندة إلى أساسيات تحكم إدارتها و أصول يعتد بها في تنفيذها، فإنه يأتي على رأس هذه الاهتمامات العناية برجال البيع و العمل على تأهيلهم لزيادة الحصيلة المعرفية، و تنمية قدراتهم وتعديل أو تغيير اتجاهاتهم و صقل مهاراتهم بالشكل الذي يحقق له المقدرة العالية على التميز في الأداء و الإبداع في التعامل.

1- المهارات الواجب توفرها في رجال البيع:

- من بين المهارات الواجب توفرها في رجل البيع لتحقيق الغايات و الأهداف البيعية المخططة نجد ما يلي:

1-1- مهارات التفكير الابتكاري و الإبداعي لاستحداث أساليب و طرق بيعية جديدة:

إن إدارة العمليات الاتصالية - داخلية و خارجية بمناسبة التخطيط و التنفيذ و الرقابة على الأنشطة التسويقية الخاصة بالمنطقة عملية هامة للغاية في إطار الممارسات العملية البيعية. وفي هذا الموضع نلقي الضوء على مهارة تأتي على رأس مجمل المهارات ألا وهي تنمية المهارات الفكرية و الإبداعية.²

إن رجال التسويق والبيع و الإعلان الناجحين هم أفراد يعيشون قصص حب حقيقية مع عملهم في كل لحظة، ولا شك أن استمرارهم في أداء أعمالهم بتميز يتطلب إبداعات و ابتكارات وإضافات خلاقة في كل لحظة من لحظات حياتهم، فالإبداع لحظة مع النفس في لحظة صدق. و إذا اتفقت معي على المضمون السابق، فأنت تدرك أهمية المهارات الفكرية و الإبداعية أولاً، وتؤمن بأن قدرات الإنسان لا نهائية و يمكن تفجيرها إذا توفرت الإمكانيات المناسبة لتأخذ بين رجال البيع و الإعلان المبدعين و تحسن توجيههم.³

1-2 - مهارة التفاوض مع الآخرين:

في مجال الاتصال التسويقي تبدو الصورة واضحة، وتبرز عملية التفاوض جلية، وتظهر أركانها واضحة، حيث نجد (الطرق الأول في عملية التفاوض) يسعى إلى تقديم منتجاته في أبهى صورها سعياً لتحقيق أعلى ربحية ممكنة، في ظل زيادة معدلات السلع المباعة TURNOVER بشكل مستمر ومتجدد، في الوقت الذي نلاحظ فيه أن المستهلك (الطرق الثاني في عملية التفاوض) يريد أن يقتني هذه المنتجات في الوقت الذي يناسبه و بالسعر الذي يتفق مع إمكانياته و قدراته، واضعاً في اعتباره أيضاً أنه يسعى إلى دفع أقل قيمة ممكنة من خلال إجراء الممارسة الحتمية و التي أصبحت في ذهنه عرفاً سائداً، شريطة أن تكون هذه السلعة أو الخدمة ذات مواصفات جيدة يأملها. وهكذا نجد أن هناك قضية نزاعية، بالرغم من اتفاق الطرفين على أسلوب معين

¹ - الدكتور علي عبد الرضا الجياشي، مرجع سبق ذكره، ص 86 .

² -نبيل الحبشي النجار "الإعلان و المهارات البيعية"، ط1 الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1993، ص 137 .

³ -نفس المرجع السابق، ص138 .

"إجراء الممارسة البيعية من خلال العملية الاتصالية" والسعي جديا لبلوغ الغاية من ورائها، ولا سيما أن هناك مصلحة مشتركة بين الطرفين ألا وهي الأمل في تحقيق صفقة رابحة من وراء التفاوض.

1-3 مهارة التعامل مع العملاء:

إن العملية البيعية عملية ذات محورين، أولهما أنها عملية يجب أن تستند إلى أصول و مبادئ و أساسيات لكي يبلغ ممارسيها النجاح الذي ينشده ويصل إلى الهدف الذي يأمله... لذا صح القول عليها بأنها علم"، وثانيهما، أنه لا يكفي لأي طرف من أطرافها والقائم عليها أن يتزود بهذه الأساسيات و الأصول والمبادئ دون أن ترقى ممارسته البيعية إلى مستوى التطبيق في الواقع.

إن الارتقاء بمستوى المزاوله البيعية في إطار هذا المضمون يضمن نسبيا استمرارية علاقة المشتري بهذا البائع و انتمائه وولائه للمنشأة ومن ثم توقع جذب أعداد كبيرة من العملاء الجدد وتحول العملاء من ماركات أخرى إلى المكان البيعي الذي ارتقى بفكرة التسويق الإبداعي إلى مرحلة التطبيق¹.

2- إدارة البرامج التدريبية و تخطيطها:

إن مدراء البيع مطالبون بالإجابة على الأسئلة التالية لجعل البرنامج التدريبي بالمستوى الذي يحقق الأهداف المرجوة منه وكما يلي:

- أين سيتم التدريب؟
- من سيقوم بالتدريب؟
- ماهي وسائل التدريب الواجب استخدامها؟
- متى تقوم بالتدريب؟

2-1- أين يتم التدريب؟: من أبرز ما يدور من أسئلة حول موضوع التدريب، ما يتعلق بالموقع المناسب لعقد برنامج التدريب. و فيما إذا كان من الأفضل أن يكون ذلك في المقر الرئيسي للمؤسسة (مركزية التدريب) أو في الفروع (لامركزية التدريب)، ذلك أن بعض مديري المبيعات يرون أن برامج التدريب التي تعقد في مقر المؤسسة تؤدي إلى مستويات أعلى من الإنتاجية و الكفاية البيعية، في حين يجادل فريق آخر من هؤلاء المديرين حول جدوى هذا التوجه، ويعتقدون أن التدريب الميداني في مجال البيع هو الأفضل من حيث جدواه².

- وفي الحقيقة، إن لكل من الأسلوبين مزاياه وعيوبه، وعموما إن أهم المزايا المرتبطة بالتدريب المركزي هي كما يلي:

- ✚ توفر الخبرات والكفاءات والمؤهلات المتخصصة داخل المركز والتي يمكن الاستفادة منها بشكل أكبر.
- ✚ التدريب في المركز الرئيسي يوطد العلاقات بين مندوبي البيع للشركة الواحدة.
- ✚ كما أن التدريب المركزي يساعد على رفع الروح المعنوية لمندوبي البيع لأنهم سوف يجتمعون مع رؤسائهم مباشرة.

- ورغم تلك المميزات، إلا أن التدريب المركزي يعاني من العيوب التالية:

¹ - نبيل الحبشي النجار، مرجع سبق ذكره، ص 139 .

² - محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، "إدارة المبيعات و البيع الشخصي". ط1، دار وائل للنشر، عمان 1999، ص 150 .

✚ تحمل الشركة كلفة عالية.

✚ مدى التدريب في المركز غالبا ما تكون قصيرة و بالتالي، فإنها لا تنتج فرصا كافية لمندوبي البيع لفهم المادة التدريبية لأنهم واقعون تحت ضغط الوقت¹.

2-2- من يقوم بالتدريب؟:

عمليا هناك ثلاثة أنواع رئيسية لمن يقومون بالتدريب "المديرين" وهم المدراء التنفيذيين في المؤسسة و المستشارين، ومديرين في الخارج.

2-2-1- Line Personnel: المدراء التنفيذيين:

يمكن أن يقوم بالتدريب أفراد من داخل المؤسسة يمثلون مناصب إدارية تنفيذية في هذه المؤسسة ويشغلون وظائف إدارية فيها كمندوبي البيع المميزين والعاملين في الميدان، ومدير المناطق البيعية، أو قد يقوم بالتدريب مديرو المبيعات الذين لهم سلطات مباشرة على جميع القوى البيعية في المؤسسة الأم. ومع أن هؤلاء يفتقرون إلى الخبرة التعليمية والوقت المتاح للتدريب، إلا أنهم يحققون ميزة تدريبية للمؤسسة تتمثل في الجوانب الفنية في برنامج التدريب من خلال عرض خبرتهم في المؤسسة و سياساتها، وبرامجها، ومنتجاتها.

2-2-2- Staff Trainers: المستشارين من داخل الشركة:

تقوم بعض الشركات بتعيين متخصصين لإدارة برامج التدريب فيها، حيث يعمل هؤلاء بصفة استشارية، أي لا سلطات لهم على مندوبي البيع المتدربين. أو يمكن أن يكون هؤلاء المديرون المستشارون من الأقسام الأخرى في الشركة من إدارة الأفراد، من إدارة الإنتاج، والإدارة العليا، أو من الأعمال المكتبية، من إدارة التسويق، أو من الأقسام الفنية... الخ، كما قد يمكن استخدام المديرين من الصف الثاني في حالة البرامج التدريبية و التي يكون الغرض منها تعريف مندوبي البيع الجدد بالمؤسسة وأقسامها وأهداف هذه الأقسام أو لتعريف مندوبي البيع ببعض الخصائص الفنية العامة على المنتجات أو السياسات السعريّة².

2-2-3- المديرون المتخصصون من الخارج:

في الكثير من الدول هناك مراكز تدريبية متخصصة في تدريب مندوبي البيع للمؤسسات و الشركات العامة داخل الكيان الاقتصادي لهذه الدول، فبعض هذه المراكز قد يكون متخصصا في التدريب العام لمندوبي البيع، والبعض الآخر قد يكون متخصصا في برامج تدريبية محددة مثل التدريب الفني لمندوبي البيع كالتدريب عن العروض، التغلب على الاعتراضات، إبرام صفقات البيع وغير ذلك.

2-3- متى تقوم بالتدريب؟:

عمليا هناك وجهتي نظر حول التوقيت (Timing) تنفيذ البرامج التدريبية وكما يلي:

¹ - محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد مرجع سبق ذكره، ص 151.

² - نفس المرجع السابق، ص 153.

- **وجهة النظر الأولى:** يحملها بعض مديرو المبيعات التنفيذيين الذين يعتقدون أن وقت التدريب يجب أن يكون قبل دخول مندوبي البيع ميدان العمل البيعي الفعلي، خاصة بالنسبة للجدد وحديثي التخرج منهم. حيث أن مندوبي البيع الجدد يجب تدريبهم مسبقاً لتأهيلهم للعمل في الميدان، فهم لا يحتاجون فقط إلى التدريب على بيع السلعة وتعريفهم بطبيعة أهداف الشركة بل يحتاجون إلى أساليب فنية في البيع وقد يستغرق وقت تدريب هؤلاء الباعة على الأقل بضعة أسابيع ولغاية سنة قبل توجيههم إلى ميدان العمل الفعلي.

- **أما وجهة النظر الثانية:** فنقول أن تدريب مندوبي البيع يجب أن يكون بعد مرور فترة من التحاقهم الفعلي بالعمل البيعي في الميدان وذلك تمهيد لاكتشاف نواحي الضعف والمشاكل التي يعانون منها، وبالتالي تصميم برنامج، وبرامج التدريب اللازمة لاكتساب هؤلاء المهارات والقدرات البيعية التي يفتقرون لها، وعلى سبيل المثال، قد تجد أن بعض شركات التأمين على الحياة تطلب من مندوبي البيع الجدد القيام ببيع عدد معين من بوالص التأمين قبل إدخالهم في برامج تدريبية معينة، لذا فيمكن أن يتم تدريبهم على دفعات بحيث يطلب بعد كل برنامج تدريبي آخر وهكذا نصل بهم إلى المستوى المطلوب من الكفاءة في مجال بيع بوالص التأمين¹.

3- 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 البيعية المتوفرة لدى المتدربين من مندوبي البيع. فعلى سبيل المثال، فإن بعض الطرق التدريبية التي تركز على تنمية وتطوير المهارات البيعية للمندوبين، لا تكون فعالة في حالة حاجة المندوبين إلى المعلومات عن السلعة أو الخدمة المراد بيعها، بالإضافة إلى افتقارهم للمعرفة العلمية بأصول وأساليب البيع. وفي هذه الحالة فإن المحاضرات العملية تصبح هي الطريقة الأنسب، وهكذا فإن ما يمكن أن يكون مناسباً من الطرق لظروف معينة ليس بالضرورة أن يكون مناسباً من الطرق لظروف معينة أخرى.

- ومن أهم الطرق التدريبية:

lecturers	*المحاضرات العلمية
cases studies	*مناقشات الحال
Role Playing	*تمثيل الأدوار
On the job training	*التدريب في أثناء العمل
Demonstration	*التطبيقات العملي
Self Study	*التعليم الذاتي

¹ - محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد مرجع سبق ذكره، ص151.

4- تقييم عملية التدريب:

عندما نتحدث عن تقييم فعالية البرنامج التدريبي الذي خضع له مندوبو البيع فإننا بالضرورة نقصد مدى نجاح هذا البرنامج، ذلك لأن الفعالية عادة مرتبطة بمقدار التحسن الذي أدخله البرنامج على جهود مندوبي البيع في تحقيق الأفضل وإنجازه من خلال ممارساتهم للنشاط البيعي في الميدان، وهذا يحتاج لفترات زمنية طويلة، مع هذا فإن جزءاً من التقييم الفعال يشمل المتابعة لمدى فعالية هذا البرنامج على المدى الطويل.

فمن خلال إجراء استطلاع للرأي مباشرة بعد انتهاء البرنامج نستطيع معرفة مدى نجاح هذا البرنامج في تقديم الأفضل لمندوبي البيع وتطوير مهاراتهم البيعية، أما على المدى البعيد فيمكن قياس فعالية البرنامج من خلال سجلات مندوبي البيع قبل التدريب وسجلاتهم بعد التدريب، وبالتالي نستطيع التعرف على مدى التغير الذي طرأ على أداء مندوبي البيع، فإن كان هذا التغير الأفضل والأحسن فإن ذلك يمكن إرجاعه إلى البرنامج التدريبي وبهذا يكون البرنامج ناجحاً وفعالاً وقد أدى الغرض منه.¹

¹ - محمد عيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، مرجع سبق ذكره، ص 157 .

المبحث الثاني: تخطيط وتنظيم القوة البيعية:

إن اتساع الأسواق المحلية وكثرة عدد المشتريين جعل الإدارة تفكر في تقسيم الأسواق إلى مناطق بيعية وتخصيص البيع لكل منطقة، حيث يؤدي ذلك إلى قيام مندوبي البيع بتغطية الأسواق تغطية شاملة وضمن الكفاءات المطلوبة وأيضا تسهل في عملية ضبط الرقابة والمتابعة على أعمال مندوبي البيع وتجنب تكرار الأعمال.

المطلب الأول: عملية التنبؤ بالمبيعات.

1- مفهوم التنبؤ بالمبيعات:

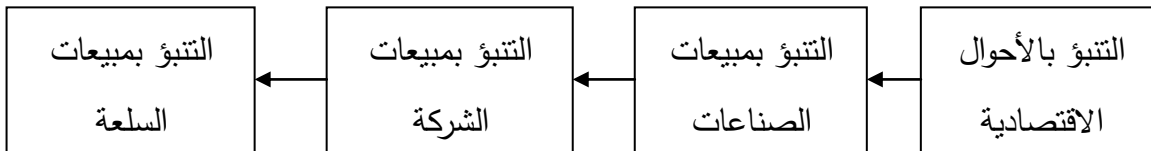
يمكن تعريف التنبؤ بالمبيعات بأنه المقدار المتوقع بيعه خلال فترة مستقبلية، ومقدار الكمية هنا تكون بالكمية أو بالوحدة النقدية، فقد تفضل بعض الصناعات مثل السيارات والتلفزيون استخدام الكمية في تنبؤ مبيعاتها لأنه يسهل توزيع وتقويم جهود البيع و لكن على العموم يسهل تحويل الوحدات الكمية إلى النقدية عند الحاجة أو الرغبة إلى ذلك.

وتلعب عملية التنبؤ بالمبيعات دورا أساسيا في خطة الشركة العامة فعليها يعتمد جدول الإنتاج ورقابة المخزون وخطة التوظيف.

2- خطوات إعداد خطة المبيعات

ويمكن توضيحها بالشكل التالي:

- الشكل (11) خطوات إعداد خطة المبيعات -



المصدر: عبد العزيز مصطفى أبو نبرة، مرجع سبق ذكره، ص 296 .

تكون الخطوة الأولى بالنسبة لمعظم الشركات هي التنبؤ بالأحوال الاقتصادية، يشير الاسم إلى تحديد الاتجاه العام للاقتصاد، في عبارات عامة مثل: إجمالي الدخل القومي، معدلات التضخم و المؤشرات العامة المنشورة للصناعة.

وبتنسيق التنبؤ إلى الصناعات المماثلة يمكن توضيح الفرص و المعوقات التسويقية للشركة مثل السياسات الجمركية أو تطورات تقنية حديثة أو ضرائب جديدة، ويمكن الحصول على هذه المعلومات من الاتحادات الصناعية أو غرف التجارة أو المنشورات المتخصصة للصناعة.

أما التنبؤ بالمبيعات على مستوى الشركة فيشمل على أساليب متعددة واحتمالات أكبر بالخطأ، هنا يجب الأخذ بعين الاعتبار العديد من المتغيرات التي تؤثر على خطة المبيعات مثل الميزانية المخصصة للترويج و السلع الجديدة التي تنوي تقديمها.

وقد يكون من المفيد للشركة أن تتنبأ بالمبيعات لكل سلعة وخاصة عندما يكون لكل سلعة خصائص فريدة تختلف عن اتجاه مبيعات الشركة ككل ويبدو هذا حالياً في الثمن، مثلاً كل نوع من السيارات له تنبؤ بمبيعات خاص به على أساس عوامل اقتصادية ومنافسة تتعلق بهذا النوع فضلاً عن برامج تسويقية وإنتاجية خاصة به.¹

3-أساليب التنبؤ بالمبيعات:

هناك العديد من أساليب التنبؤ بالمبيعات ونذكرها فيما يلي:

3-1- الطريقة التاريخية: إن الظروف التي كانت مؤثرة في الماضي على حجم المبيعات ستبقى تستخدم للتنبؤ بالمبيعات لفترات زمنية، و 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 الماضي وتؤثر عليها في الحاضر وستؤثر عليها أيضاً في المستقبل. حيث يقول الخبير الإداري آدموند بيرك "أنه لا يمكن التنبؤ بالمستقبل إلا بدراسة أرقام الماضي" ... وتصلح هذه الطريقة فقط للتخطيط الاستراتيجي قصير الأجل أي (أقل من سنة) ومع ذلك تبقى عاجزة عن إمكانية التنبؤ بأرقام دقيقة للمبيعات المستقبلية كونها لا تأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تؤثر على المبيعات في المستقبل كالتطور التكنولوجي، والظروف الاقتصادية والسياسية والديمقراطية وحجم المنافسة... الخ ولاستخدام هذه الطريقة لابد من اتباع وتطبيق المعادلة البسيطة التالية:

مبيعات السنة المقبلة = مبيعات السنة الحالية / مبيعات السنة الماضية X مبيعات السنة الحالية.²

3-2- الطريقة الشخصية:

ربما يكون أسلوب الحكم الشخصي لمسؤول التسويق أكثر الأساليب شيوعاً في التنبؤ بالمبيعات وكذلك يعتبر أسهل الأساليب، إنه يعتمد على أساس أن لمسؤول التسويق خبرة واسعة في عمله وبالتالي يستطيع أن يتوقع اتجاهات السوق بدرجة كافية، وخصوصاً في المدى القصير. و بالتأكيد هذه أسرع طريقة في التنبؤ بالمبيعات وتعتبر أكثر الطرق واقعية بالنسبة للشركات الصغيرة. حتى أن هذا الأسلوب يستخدم في الشركات الكبيرة أيضاً.³

¹-عبد العزيز مصطفى أبونبعة، مرجع سبق ذكره، ص 297 .

²-علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 333 .

³-عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مرجع سبق ذكره، ص 298 .

3-3- الطريقة الرياضية:

تحليل السلاسل الزمنية: من المعروف أن كمية المبيعات تتغير من فترة لأخرى نتيجة عوامل بعضها منظم وبعضها مفاجئ، ومن الصعب التنبؤ بالمبيعات التي تؤثر عليها تغيرات فجائية خارجية عن إرادة الشركة، وغالبا ما يكون سببها الظروف السياسية العامة والحروب وغيرها.

تسند هذه الطريقة إلى فكرة الربط بين عامل الزمن وتزايد المبيعات، حيث تستخدم في الحالات التي يتوافر فيها لدى الشركات قدرة كبيرة من البيانات التاريخية عن المبيعات السابقة وتكون النتائج أدق كلما طالت فترة الزمنية التي تم استخدام المعلومات منها.

3-4- الطريقة الإحصائية:

تعتمد على القيام بحساب بعض الأرقام للوصول إلى تقدير المبيعات الفترة المقبلة وهناك عدة طرق نذكر منها:

3-4-1- تحليل الارتباط: تستند هذه الطريقة إلى قياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر وتحديد اتجاه هذه العلاقة، حيث يقوم التحليل على أساس وجو علاقة بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع، ومعرفة المتغير المستقل يؤدي أو يسهل معرفة المتغير التابع فإذا كانت المبيعات تتأثر بنسبة الدخل فإن تحديد الدخل يؤدي إلى سهولة التنبؤ بالمبيعات بمجرد معرفة الدخل المتوقع في المستقبل وهناك عدة طرق لتبيان ذلك:

- معامل بيرسون للارتباط البسيط .
- معامل الارتباط المتعدد.
- معامل الارتباط الجزئي .

3-4-2- تحليل الانحدار: ويكون ذلك بحساب الانحدار البسيط ويمكن حسابه وفق المعادلة: الانحدار البسيط. $ص = أ + ب. س$.

حيث أن ص: المبيعات الفعلية متغير تابع، س = المنفق على الترويج، أب ثوابت، أما الانحدار المركب فيمكن التوصل إلى التنبؤ بالمبيعات باستخدام الانحدار البسيط عندما يوجد متغير واحد مستقل.

المطلب الثاني: تخطيط الحصص البيعية وتحديداتها:

1- مفهوم المنطقة البيعية: تعرف المنطقة البيعية بأنها أي منطقة جغرافية تتواجد فيها عدد معين من العملاء الحاليين أو المرتقبين، يكفي لتشغيل مندوب بيع بكامل طاقته أو تجمع عدد معين من العملاء الحاليين أو المرتقبين الذين يمكن تقديم خدمات اقتصادية لهم بطريقة فعالة بواسطة مندوب بيع.

إن اتساع الأسواق المحلية وكثرة عدد المشترين جعل الإدارة تفكر في تقسيم الأسواق إلى مناطق بيعية وتخصيص البيع لكل منطقة، حيث يؤدي ذلك إلى قيام مندوبي البيع بتغطية السوق تغطية شاملة وضمن الكفاءات المطلوبة، وأيضا تسهل في عملية ضبط الرقابة والمتابعة على أعمال مندوبي البيع وتجنب تكرار الأعمال.

يتم التعامل مع كل منطقة بيعية حسب نتائج دراسة طبيعتها وتشكل الطلب فيها ونوعية التعامل معها في ضوء ظروفها الخاصة بها.

2- العوامل التي يجب مراعاتها عند تحديد المناطق البيعية:

بالرغم من عدم وجود معايير أو أسس ثابتة يتم بناء عليها تجديد المناطق البيعية إلا أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية لتحقيق مبدأ تكافؤ المناطق البيعية:¹

1. إمكانية البيع في السوق.
2. المنافسة.
3. وسائل النقل و المواصلات.
4. الطلب على السلعة.
5. طرق التوزيع.
6. كفاءة مندوبي البيع.
7. الخدمات اللازمة للعملاء.
8. عدد و نوع العملاء ومدى تركيزهم في السوق.
9. سياسات البيع (سياسة الائتمان و التسعير).
10. نفقات البيع.

3- أهداف تحديد المناطق البيعية:

تسعى إدارة المبيعات من وراء تحديد المناطق البيعية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. استغلال الفرص التسويقية.
2. تخفيض تكاليف البيع.
3. تسهيل خدمة المستهلك.
4. تقسيم الجهود البيعية.
5. التنسيق بين جهود البيع و الترويج.
6. رفع معنويات مندوبي البيع.

4- كيفية تحديد المناطق البيعية:

هناك بعض الإجراءات التي تمر بها عملية تحديد المناطق البيعية و هي 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 و نوعها وهذه العوامل هي: (الدخل، عدد السكان... الخ).

- تحديد المبيعات المتوقعة في كل منطقة من المناطق الجغرافية التي يتم تحديدها كمناطق بيعية.

¹ - محمد عبيدات: هاني الضمور، شفيق حداد، "إدارة المبيعات والبيع الشخصي" ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005

- تحديد المناطق البيعية في ضوء حجم المبيعات المتوقعة لكل منطقة جغرافية وعدد مندوبي البيع اللازم لتغطية المنطقة ودرجة كفاءتهم.

ويمكن توضيح ذلك من خلال المثال التالي:

-الجدول (1) تحديد المناطق البيعية.-

المحافظة	عدد الأسر (بالآلاف)	النسب المئوية % بالتقريب
عمان	1000	40%
أرب	300	12%
الکرد	200	8%
المفرق	200	8%
الطفيلة	150	7%
السلط	300	12%
معان	150	7%
الزرقاء	200	8%

المصدر: محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد. مرجع سبق ذكره. ص 237 .

- فإذا كان لدى الشركة عشرة مندوبي بيع يكون نصيب كل منهم 10 % من المبيعات المتوقعة و في هذه الحالة يتم تحديد عشرة مناطق بيعية يخصص لكل مندوب بيع منطقة بيعية واحدة مستقلة. وبهذا يتم تخصيص أربعة مندوبي بيع لمنطقة عمان ورجلي بيع لمنطقتي أرب والمفرق وهكذا، وهنا لابد أيضا من أن نشير إلى درجة المنافسة ونوع الطلب وكفاءة مندوبي البيع ونوع الخدمات المطلوبة وتقديمها وأهمية العملاء في كل منطقة قبل تخصيص هذه المناطق وتوزيعها إلى مندوبي البيع. ولا تنتهي عملية تحديد المناطق وتوزيعها على مندوبي البيع. ولا تنتهي عملية تحديد المناطق البيعية بمجرد تقسيمها وتوزيعها إن لابد من متابعتها وإجراء التعديلات اللازمة والضرورية بعد تطبيق العملية الأولية لها.

- توزيع مندوبي البيع:

عند القيام بتوزيع مندوبي البيع على المناطق البيعية المحددة لابد من الأخذ بعين الاعتبار قدراتهم و مهاراتهم و لتوضيح ذلك نأخذ المثال التالي:

*إسناد مناطق بيعية ذات مبيعات متوقعة متساوية إلى مندوبي بيع ذوي قدرات مختلفة.

– الجدول(2) المبيعات المتوقعة لمندوبي بيع ذو قدرات مختلفة في المنطقة الشرقية. –

المنطقة	المبيعات المحتملة	كفاءة مندوبي البيع	المبيعات المتوقعة
الكرب	200 000	1	200 000
المفرق	200 000	0.8	140 000
الزرقاء	200 000	0.6	120 000

المصدر: محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد. مرجع سبق ذكره. ص 239 .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المبيعات المتوقعة تتفاوت من منطقة إلى أخرى و ذلك نتيجة لتفاوت مقدرة و كفاءة مندوبي البيع، حيث نجد أن المبيعات المتوقعة تنخفض بانخفاض مقدرة مندوبي البيع.
* اسناد مناطق بيعية ذات مبيعات محتملة إلى مندوبي بيع ذوي قدرات و كفاءات مختلفة.

– الجدول(3) المبيعات المحتملة لمندوبي بيع ذو كفاءات مختلفة في المنطقة الغربية. –

المنطقة	مبيعات محتملة	مقدار مندوبي البيع	المبيعات المتوقعة
السلط	300 000	0.28	200 000
الكرد	200 000	1	200 000
الطفيلة	150 000	0.9	135 000

المصدر: محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد. مرجع سبق ذكره. ص 240 .

نلاحظ من الجدول أن المبيعات المتوقعة في كل منطقة السلط والكرد متساوية بالرغم من اختلاف و تفاوت المبيعات المحتملة لها. فَقَدْ فَقَدَ المشروع فرصة تحقيق مبيعات متوقعة أكبر من منطقة السلط حيث لو خصص مندوب بيع ذو الكفاءة العالية لمنطقة السلط ومندوب بيع ذو كفاءة 0.9 لمنطقة الكرد لحققت زيادة قدرها 45.500 وحدة إضافية.

يتضح من المثالين أنه يجب توزيع المناطق البيعية ذات المبيعات المحتملة غير المتساوية على مندوبي بيع وفقا لقدراتهم وأيضا يجب على إدارة التسويق أن تقوم بتدريب وتحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات التي تؤدي في النهاية إلى زيادة الأرباح.

المطلب الثالث: تخطيط الحصص البيعية وتحديدها.

قبل أن نبدأ بعملية تخطيط الحصص البيعية وتحديدها لابد من تعريف وتوضيح مفهوم الحصة البيعية.

1- مفهوم الحصة البيعية:

تعتبر الحصة البيعية من الأداء المتوقع للمهام الكلية المسندة إلى كل مندوب بيع أو أي مستوى تسويقي آخر (مكتب، فرع، إقليم، نوع معين من الماء...)، ولذلك يمكن تعريف الحصة البيعية بأنها عبارة عن رقم مبيعات مخطط في شكل وحدات طبيعية أو نقدية يتم إسنادها إلى مندوب بيع في منطقة بيعية محددة له لتحقيقه خلال فترة زمنية محددة، فمثلاً يقال بأن الحصة البيعية لفترة شهرين مقبلين لمنطقة بيعية 10000 أو 500 دينار بمعنى أن سعر الوحدة 5 دنانير.

2- أنواع الحصص البيعية المسندة لرجال البيع:

تنقسم الحصص البيعية التي يمكن إسنادها لرجل البيع إلى ثلاث أنواع مختلفة.

- حصص نسبية مئوية من الهدف الهام.

- حصص بكميات معينة.

و الجدول التالي يبين أهم الحصص البيعية المسندة لرجال البيع مع شرح أنواع هذه الحصص

-الجدول (4) أنواع الحصص البيعية المسندة لرجال البيع-

أنواع الحصص البيعية	دورها	الايجابيات	السلبيات
حصص نسبية مئوية من الهدف العام	تقسيم الهدف العام إلى جميع القوة البيعية	بسيطة، محفزة	مراقبة في نهاية السنة
حصص بنقاط معينة	تحديد وحدة الأساس النقطة و كل منتج سيقدر بمجموعة من النقاط.	تسيير جيد لجهود رجال البيع، محفزة مرنة مقارنة بالأهداف الأخرى	صعبة التجديد
حصص بكميات معينة	تحديد رقم معين للوصول إليه (منتجات، عملاء جدد..).	بسيطة الفهم مراقبة محددة.	صعوبة في تحديد الحصص.

المصدر: محمد عبيدات، هاني الضمور . شفيق حداد، مرجع سبق ذكره، ص 244 .

- من خلال الجدول نلخص أن إدارة المبيعات تقوم في النوع الأول من الحصص بنسبة مئوية من الهدف العام، بتحديد رقم معين يمثل الهدف العام للمؤسسة بالنسبة للنشاط المقبل باعتبار أن الرقم يمثل النسبة المئوية تقدر بـ

100% وسوف تقوم بتقسيمها على قوتها البيعية ينسب محددة (الأخذ بعين الاعتبار القطاع البيعي وقدرات رجل البيع) مثلا هناك مجموعة من رجال البيع في المؤسسة. فيكون التقسيم على النحو التالي:

- رجل البيع الأول: 30%

- رجل البيع الثاني: 20%

- رجل البيع الثالث: 5% وهكذا.

- أما النوع الثاني من الحصص البيعية -حصص بنقاط معينة- فهي الطريقة الأكثر استعمالا. حيث يتم تحديد وحدة الأساس وبالتالي فإن كل المبيعات المحققة ستقدر بعدد معين من النقاط أي مبيعات رجل البيع تقتصر على هذه النقاط الموزعة بينهم والتي تمثل الحصة البيعية لكل رجل بيع.

النوع الثالث من الحصص -حصص بكميات معينة- تتضمن تحديد الكميات (منتجات، عملاء جدد) التي يجب أن يصل إليها كل رجل بيع.

و من هنا يمكن القول أن تصنيف الحصص البيعية كان كالاتي:

➤ الحصص البيعية بالكميات.

➤ الحصص البيعية بالقيمة.

➤ الحصص المقدرة وفق لمقاييس محددة. مثل الوزن، عدد الأمتار... إلخ و تطبق عادة عندما يتعامل البائع

في عدد محدود من المنتجات و عندما تكون الأسعار متقلبة إلى حد كبير.¹

3-فعالية نظام الحصص البيعية:حتى يتمكن المشروع من الحصول على نظام فاعل للحصص لابد من

توافر بعض الشروط في هذا النظام وأهمها:

1. الدقة.

2. العدالة و إمكانية التحقيق

3. فهم مندوبي البيع لنظام الحصص وكيفية تحديد هذه الحصص.

يستفاد من الاطلاع على هذه الشروط ودفعها ما يلي:

✚ ضرورة مساهمة مندوبي البيع في تحديد الحصص الخاصة بهم وأخذ آرائهم حيث في مثل هذه الحالة

يكون مندوب البيع مرتاحا نفسيا لما يقوم به من أعمال.

✚ تزويد مندوبي البيع وباستمرار بالمعلومات الجيدة من مدى تقديمهم نحو تحقيق الهدف.

✚ مراقبة أداء مندوبي البيع بشكل دوري عن طريق تجميع معلومات كافية عن نشاطاتهم وأدائهم الفعلي

ومقارنة ذلك مع النشاطات المخطط لها وتحديد الانحرافات ودراستها ووضع الحلول المناسبة

لمعالجتها بالطريقة السليمة².

¹-lezin et toulec « force de vente , expresse » op.cit p.p 230.231.

²- محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، مرجع سبق ذكره. ص243

المطلب الرابع: الميزانية التقديرية للمبيعات:

إن الهدف الرئيسي من إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات هو الرقابة على حجم المبيعات و المصروفات البيعية وصافي الربح وبعد ذلك قياس كفاءة الأداء. لذلك نجد إعداد الميزانية يتطلب التخطيط المستند على التنبؤ بالمبيعات وبناءا عليه يتم حساب المصروفات اللازمة لتحويل تلك المبيعات إلى مبيعات حقيقة مع الأخذ بعين الاعتبار المبيعات المرتقبة في السوق.

1- مفهوم الميزانية التقديرية للمبيعات:

تعتبر الميزانية التقديرية للمبيعات خلاصة للتقدير الكمي والقيمي للمبيعات المتوقعة وهي عبارة عن ميزانية للدخل والمصروفات يتم تقديرها بناءا على التنبؤ بالمبيعات ويتم استخدامها كأداء لأغراض الرقابة والتخطيط وهي تعتبر معيار مرشد و ليس معيار مطلق ويجب أن يتم مراجعتها كلما تطلب الأمر ذلك. و على ذلك فإن الميزانية التقديرية للمبيعات تتطلب وضع عدة خطط بديلة للمبيعات ثم يتم اختيار الخطة التي تحقق الحجم المطلوب من المبيعات و الحجم المطلوب من صافي الربح.¹ أما النواحي التي يجب أن توضحها الميزانية التقديرية للمبيعات فيمكن إيرادها كما يلي:

- المبيعات الشهرية أو الفصلية.
- مبيعات كل صنف على حدة.
- مبيعات كل قسم من الأقسام.
- مبيعات كل منطقة من المناطق البيعية.
- مبيعات كل مندوب من مندوبي المبيعات.²

2- المبادئ الأساسية لإعداد الميزانية التقديرية للمبيعات:

- 1- يجب على المخطط الذي يقوم بإعداد الميزانية التقديرية للمبيعات أن يراعي بعض الأسس ومنها.
- 1- تحديد الأسس الذي يتم عليه إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات فبعض المؤسسات تقوم باستخدام مستوى العمليات في العام الحالي كأساس.
- 2- تحديد أهداف الرقابة البيعية من خلال إعداد الميزانية.
- 3- تنظيم مقارنات بشكل دوري بين نتائج الأداء الفعلي للعمليات البيعية وبين تقديرات الميزانية.
- 4- ضرورة أن تفوق المزايا والمنافع المتحققة من استخدام الميزانية حجم النفقات المخصصة لإعدادها.
- 5- ضرورة توفر عنصر المرونة في إعداد الميزانية وذلك لتخفيف وطأة مواجهة الظروف البيئية الطارئة في السوق.
- 6- أن تكون الأرقام الواردة في فقرات وبنود الميزانية موضوعية وسهلة التحقيق وضمن قدرات و إمكانيات المؤسسة.

¹ - زاهد عبد الحميد السامرائي، سمير عبد الرزاق العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 189 .

² - محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، مرجع سبق ذكره، ص 215 .

7- ضرورة أن لا يتم إعداد ميزانية تقديرية لمدة طويلة لأن ذلك يضعف قدرتها على تغطية تلك الفترة بدقة، وأن الحد العمول به لفترة الميزانية لا يتجاوز السنة الواحدة.

8- الأخذ بنظر الاعتبار ما يجب عمله لمواجهة المنافسة في مجال النشاط نفسه، وخاصة بالنسبة للنفقات البيعية و نسبة الأرباح.¹

3- مدة الميزانية التقديرية للمبيعات:

يتم تحديد مدة الميزانية التقديرية للمبيعات بناء على نتيجة الدراسات والتحليل التي يقوم بها الجهاز المختص في المشروع و على الظروف الخاصة به.

و بشكل عام، هناك عدة عوامل تؤثر في تحديد مدة الميزانية وكما يلي:

1. موسمية المبيعات (المربطات، المكيفات...الخ).

2. موسمية الإنتاج و طبيعة (الزيوت).

3. طبيعة عملية شراء الخامات و مستلزمات الإنتاج.

إذا كانت المبيعات ذات طابع موسمي فلا بد هنا من تحديد مدة الميزانية على أساس طول فترة الموسم، أما إذا كانت المبيعات دائمة أو مستمرة فيتم تحدد مدة الميزانية على أساس سنوي.

بالنسبة إلى موسمية الإنتاج فلها تأثير مباشر على تحديد مدة الميزانية التقديرية للمبيعات حيث أن ميزانية الإنتاج يشكل كبير في تمويلها على ميزانية المبيعات.

وتؤثر عملية التقلب والاستمرار في شراء الخدمات الأولية اللازمة للإنتاج في تحديد مدة الميزانية حيث تعتمد في ذلك على العادات السائدة في السوق إضافة إلى الأعراف والمنافسة والظروف الاقتصادية العامة.

مما سبق يتبين لنا إن مدة الميزانية التقديرية للمبيعات تتأثر بظروف الإنتاج والشراء والتمويل والظروف الأخرى المحيطة بالنشاط البيعي.²

4- كيفية إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات:

إن الأهمية الأساسية للميزانية التقديرية للمبيعات تبرز في مدى إمكانية وضعها موضع التنفيذ، ثم عملية المتابعة الدقيقة للتنفيذ وبشكل مستمر، حتى يمكن اتخاذ القرارات السليمة أو تصحيح القرارات على ضوء المتغيرات وفي الوقت المناسب، علماً أن إعداد هذه الميزانية يمكن أن يتم على أساس السلع أو الأقسام والعملاء أو مناطق البيع أو على أكثر من أساس من هذه الأسس.

وقيمتها موزعة على أشهر السنة حسب المناطق، وكما ظهرت في نهاية عام 2001.

عملياً يبدأ التحضير لعمل الميزانية التقديرية للمبيعات هذه في الشهر التاسع (أيلول) عام 2000، فيقوم مدير المبيعات بجمع البيانات المتعلقة بمبيعات السنة الماضية من الإدارة المالية موزعة على المنتجين أ، ب وحسب المناطق بعد ذلك تثبت البيانات والأرقام الخاصة بالمبيعات وترسل إلى قسم الرقابة على المبيعات ثم تعاد

¹ - زاهد عبد الحميد السامرائي، سمير عبد الرزاق العيدلي، مرجع سبق ذكره، ص 190 .

² - محمد عيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، مرجع سبق ذكره، ص 219 .

النماذج والبيانات التقديرية إلى مدير المبيعات لتدقيقها وإرسالها بعد ذلك إلى لجنة الميزانية في الأول من شهر كانون الأول لعام 2000.

وتظهر الميزانية التقديرية للمبيعات بعد إقرارها من الإدارة العليا ومفصلة حسب نوع المنتج وحسب أشهر السنة وأرباعها (لكل ثلاث أشهر) وحسب المناطق وبالوحدات والقيم للمبيعات المقدرة .

ولابد من الإشارة إلى أنه لا يوجد نموذج معين محدد بلائم جميع المؤسسات عند وضع الميزانية التقديرية للمبيعات والتي ينبغي الأخذ بنظر الاعتبار حاجات المؤسسة وإمكاناتها وأنواع منتجاتها ويمكن توضيح ميزانية تقديرية للمبيعات إحدى الشركات عن سنة 2001¹.

¹ - زاهد عبد الحميد السامرائي، سمير عبد الرزاق العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 194.

-الجدول (5) ميزانية تقديرية لأحدى الشركات لسنة 2001-

نوع المنتج	عمان الوحدات وحدة	القيمة 0.20 دينار	اريد الوحدات الوحدة	القيمة 0.22 دينار	السلط الوحدات وحدة	القيمة 0.210 دينار	الإجمالي الوحدات	القيمة
سيرف								
شهر 2	3000	200	1200	264	1000	210	5200	1.74
شهر شباط	3500	700	1500	330	1600	336	6600	1366
شهر آذار	4000	800	2000	440	1800	378	7800	1698
مجموع الربع الأول	10500	2100	4700	1034	4400	1008	20.800	43.8
مجموع الربع الثاني	11000	2200	5000	1100	4800	1008	20.800	43.8
مجموع الربع الثالث	12000	2400	6000	1320	5400	1134	23.400	2854
مجموع الربع الرابع	12800	2560	6500	1430	6200	1302	25.500	0292
المجموع	46300	9260	22200	4884	20800	4368	89.300	18512
نوع المنتج	عمان الوحدات وحدة	القيمة 0.20 دينار	اريد الوحدات الوحدة	القيمة 0.22 دينار	السلط الوحدات وحدة	القيمة 0.210 دينار	الإجمالي الوحدات	القيمة
شاين								
شهر 2	1500	150	600	72	500	00	2700	277
شهر شباط	1600	160	650	78	600	66	2850	304
شهر آذار	1700	170	700	84	700	77	3100	331
مجموع الربع الأول	4800	480	1950	334	1800	198	8550	912
مجموع الربع الثاني	5000	500	2100	252	2000	220	9100	972
مجموع الربع الثالث	5400	540	2400	288	2300	203	10100	1081
مجموع الربع الرابع	6000	600	3000	360	2800	308	11800	1268
المجموع	21200	5120	9450	1134	8900	979	3955	4233
المجموع الكلي	67500	11380	31650	6018	29700	0347	128850	22745

المصدر : محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، مرجع سبق ذكره، ص 196

المبحث الثالث : تحفيز ومراقبة عملية البيع الشخصي

تقوم إدارة المبيعات بتحديد أهدافها البيعية اشتقاقاً من هيكل أهداف المؤسسة، حيث يكون هناك هدف المؤسسة ككل ثم هدف إدارة التسويق ثم هدف إدارة المبيعات، وعليه يبدأ التخطيط بأنواعه المختلفة حتى يتم التوصل إلى الهدف لتوضع بعد ذلك كل وظائف الإدارة موضع التنفيذ من تنظيم وتنسيق وتوجيه وتحفيز ومراقبة

المطلب الأول: تحفيز ومكافأة مندوبي البيع:

أحياناً ما تستخدم الحوافز والدوافع على أنها شيء واحد، غير أنهما في واقع الأمر ورغم ارتباطهما الشديد مختلفان نسبياً، فيما يعبر الدافع عن القوى المحركة في داخل الفرد والتي تكون التباع سلوك فإن الحوافز فهي عبارة عن مجموعة من العوامل الخارجية التي تهيئها الإدارة لإشباع رغبات عاملها¹.

1- أنواع الحوافز: إن الحوافز هي عوامل دفع العاملين في إدارة المبيعات تدفع للعمل وللأداء بكل قواهم لتحقيق الأهداف وإشباع الحاجات وهنا لابد من معرفة أنواع الحوافز التي يمكن تصنيفها:

1-1- الحوافز الإيجابية والسلبية: إن الحوافز الإيجابية هي مجموعة الحوافز التي تدفع الفرد (مندوب البيع) لبذل مزيد من الجهد والانجاز بإبداع في العمل لزيادة ما يمكن أن يحصل عليه، أما الحوافز السلبية هي مجموعة العوامل النفسية كالخوف من العقاب والتهديد وتناقض مع حالة الإبداع والتجديد في العمل وتقترب بانخفاض مستوى الانجاز والالتزام².

1-2- الحوافز المادية وغير المادية:

إن الحوافز المادية هي مجموعة الحوافز التي تشبع الحاجات المادية الملموسة للعاملين والمالية منها الأجور والرواتب والعلاوات والمكافآت والأمور التشجيعية الأخرى وخدمات التأمين والصحة التي تقدمها الإدارة إلى مندوبي البيع.

أما الحوافز غير المادية فهي مجموعة الحوافز التي تشجع الحاجات الشخصية لمندوب المبيعات، وتشبع حاجاته الاجتماعية وتزيد من ولائه وارتباطه بالمؤسسة، كاحترام والتقدير ومنح فرص التقديم وغيرها³.

ويمكن تلخيص أهداف الحوافز المادية وغير المادية في الجدول التالي:

¹ -http.W.W.W.RSSCRS.INFO

ملتقى البحث العلمي

² - زاهد عبد الحميد السامرائي، سمير عبد الرزاق العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 133 .

³ - نفس المرجع السابق، ص 134 .

-الجدول (6) أهداف الحوافز المادية وغير المادية-

أهداف الحوافز المعنوية	أهداف الحوافز المادية
- التميز بين الأشخاص العاملين حسن الأداء الأفضل . - تشجيع التنافس . - رفع مستوى فاعلية الأشخاص ذوي الأداء المتوسط - إظهار طابع المؤسسة وصورتها إلى البيئة المحيطة - زيادة علاقات التعاون بين الأشخاص العاملين	- الإحساس بالمقدرة على الكسب من خلال بذل الجهد . - ضمان مستوى المعيشي المناسب . - إمداد الشخص بالقدرة الشرائية الكافية - الشعور باحترام الذات وتقديرها لقاء الجهود المبذولة - إدراك احترام الآخرين للذات لقاء الحصول على الأجر المناسب

المصدر : مدحت محمد أبو النصر، "الإدارة بالحوافز"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص156.

1-3- الحوافز الفردية والجماعية:

إن الحوافز الفردية هي مجموعة الحوافز التي تدفع الأفراد بصفاتهم الشخصية مراعية القدرات الشخصية كأساس في الانطلاق للإنجاز والعمل والإبداع الجماعي.

أما الحوافز الجماعية فهي مجموعة الحوافز التي تقدم للجماعة نتيجة أداء العمل الجماعي وبروح الفريق وهي تساعد على تحقيق أهداف إدارة المبيعات.¹

• ملاحظات على أنواع الحوافز:

- 1- هناك عوامل عديدة يمكن أن تحفز الموظف (رجل البيع) لبذل مزيد من الجهد.
- 2- الحوافز متعددة ومتنوعة.
- 3- الحوافز متداخلة مع بعضها فيكون الحافز معنويا وماليا في نفس الوقت نفسه ايجابيا ومن أمثلة ذلك الترفيه.
- 4- النفود (الحوافز المادية) ليست هي الدافع الوحيد للعمل، فقد أكدت العديد من الدراسات أن كثير من الناس يستمرون في العمل حتى ولو كان الراتب غير مناسب، وذلك لتحقيق أهداف أخرى مثل: إشباع حاجاتهم إلى النجاح والطموح وتقدير الذات.²
- 5- الحوافز الفردية قد تتميز في المدى القصير، لكن لها آثار سلبية على روح الفريق وقد تؤدي إلى التنافس، وعدم التعاون لذا يفضل أن تقوم الحوافز على أساس أداء الفريق لا على أسس فردي.

2- الطرق المستخدمة في مكافأة رجال البيع:

هناك طرق متعددة لمكافأة مندوبي البيع وإن أهم أنواع هذه المكافآت هي:

¹ - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 166 .

² - نفس المرجع السابق، ص 167 .

1-3- طريقة المرتب: بمقتضى هذه الطريقة يتقاضى رجال البيع مرتب ثابت بالرغم من أنه قد يحصل على بعض العلاوات الاستثنائية مثل جوائز المبيعات.

هناك العديد من الأسباب التي تقتضي استخدام طريقة المرتب الثابت، والتي من بينها أنها تعد من أفضل الطرق في حالة البحث عن عملاء جدد، أو عندما يشتغل رجال البيع بتقديم بعض الخدمات المدفوعة الأجر مثل تقديم برامج تدريبية لقوة البيع عند الموزع أو في حالة الاشتراك في معارض التجارة المحلية والوطنية. ومن أهم المزايا المترتبة على إتباع هذه الطريقة في تحفيز رجال البيع أن رجل البيع يعرق مقدما ما سيحصل عليه من دخل، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الطريقة تجعل من اليسير تطبيق نظام المناطق البيعية وكذا زيادة درجة ولاء رجال البيع للمنظمة، وبالرغم من المزايا السابقة إلى أن أهم ما يعيب تطبيق طريقة المرتب الثابت أن ما يحصل عليه رجل البيع من مرتبات لا تعتمد بصفة أساسية على ما يحققونه من نتائج، ففي الحقيقة تعتمد المرتبات على أقدمية رجل البيع لأكثر من اعتمادها على مستوى أدائه¹.

1-4- طريقة العمولة:

وتقوم هذه الطريقة على دفع أجر لمندوب المبيعات كعمولة على أساس حجم المبيعات ولا تعتمد على فترة زمنية محدودة الأجر، ويعتمد دخل مندوب المبيعات على أساس نسبة مئوية من قيمة مبيعاته أو على صافي الربح المتحقق من مبيعاته ولذلك يعتمد دخله على مستوى كفاءته ومستوى الأداء المتحقق وقد تكون العمولة ثابتة أو متصاعدة².

• مزايا طريقة العمولة:

تعتبر هذه الطريقة محفز جيد لمندوب المبيعات على المثابرة والإصرار بالاستمرار ببذل المجهودات للحصول على أفضل المدخولات.

- لا تساوي هذه الطريقة بين المندوبين وإنما تميز بينهم على أساس ما يحققونه من مستويات في المبيعات.

- تقلل النفقات العالية خاصة في فترة انخفاض حجم المبيعات.

- تعطي درجة من الحرية لمندوب البيع في إدارة نشاطه البيعي.

- تساعد على اجتذاب مندوبي البيع للاكتفاء الذين يعتمدون على قدرتهم في الحصول على دخل أعلى.

• أما عيوب هذه الطريقة: فيمكن إيجازها كالآتي:

- عدم انتظام دخل مندوب المبيعات خصوصا في فترات الأزمات والركود الاقتصادي عندما ينخفض الطلب على المنتجات.

- قد تدفع مندوب المبيعات إلى اعتماد أساليب غير مرغوبة في التعامل مع زبائن المؤسسة لتحقيق صفقة البيع.

- عدم إمكانية السيطرة على عمل مندوبي البيع بشكل سليم وبالتالي تضعف الرقابة عليهم.

¹ - جادي ديسلر "إدارة الموارد البشرية" ط1، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2003، ص434 .

² - زاهد عبد الحميد السامرائي، سمير عبد الرزاق العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص143 .

- تساهم في زيادة معدل دوران عمل مندوبي البيع، الدخول والخروج من وإلى المؤسسة.
- قد تضعف ولاء رجل البيع للمؤسسة باعتبار أن همه الأكبر في كيفية زيادة دخله¹.

1-5- الطريقة المركبة:

تعتمد معظم الشركات على استخدام الطريقة المركبة التي تجمع بين طريقتي المرتب والعمولة، حيث أوضحت الدراسات السابقة إلى أنه من الممكن تقسيم أجر رجال البيع ليشتمل على 80% مرتب أساسي و 20% عمولات أو 70% و 30% و 60% و 40%، وهكذا ولاشك أن مثل هذه التوليفة إنما تساهم في تخفيض درجة المخاطر التي يشعر بها رجل البيع.

هذا ومن المنطقي أن تجمع هذه الطريقة بين المزايا والعيوب الخاصة بطريقتي المرتب والعمولة، ومن أهم مزايا هذه الطريقة أنها تمكن الشركة من تحديد الأنشطة التي يجب على رجال البيع القيام بها للحصول على المكافأة، إلا أن عيبها أنها معقدة ويصعب على رجل البيع فهمها، والصعوبة لا تكمن في مجرد حساب المكافأة في حالة تحديد الأجر الثابت والعمولة التي يحصل عليها ولكن يصعب حسابها في حالة استخدام نسب أخرى ويمكن توضيحها من خلال المثال التالي:

بغرض أن إحدى الشركات تستخدم ثلاث خطوات في حساب مكافأة رجل البيع على النحو التالي:

الخطوة الأولى: إذا بلغ حجم المبيعات 17000 دولار في الشهر يحصل رجل البيع على الراتب الأساسي بالإضافة إلى 8% من مجمل الربح 5% من إجمالي المبيعات.

الخطوة الثانية: إذا تراوحت المبيعات ما بين 17000 دولار 25000 دولار في الشهر يحصل رجل البيع على الراتب الأساسي بالإضافة إلى 8% من مجمل الربح و 5% من إجمالي المبيعات.

الخطوة الثالثة: إذا زادت المبيعات عن 25000 دولار في الشهر يحصل رجل البيع على 10% من مجمل الربح و 5% من إجمالي المبيعات وفي جميع الحالات يتم دفع الراتب الأساسي. لرجل البيع كل أسبوعين أما بالنسبة للعمولات فتسدد كل شهر.²

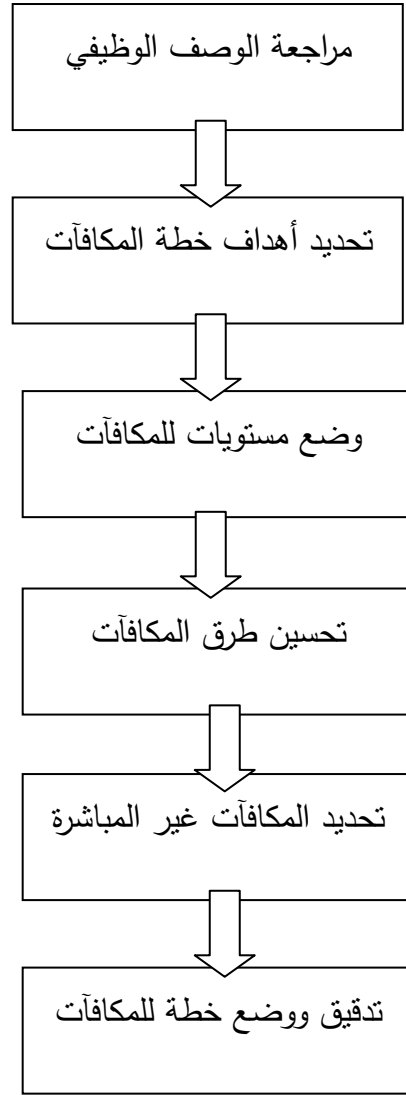
2- مراحل تصميم خطة المكافآت البيعية:

تتم عملية تصميم ووضع خطة المكافآت البيعية بمراحل متسلسلة ومتراصة للظروف والعوامل التي يمكن أن تؤثر عليها، وإن هذه المراحل يبينها الشكل التالي:

¹ - زاهد عبد الحميد السامرائي، سمير عبد الرزاق العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 143 .

² - جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 435.

-الشكل (12) مراحل تصميم خطة مكافأة مندوبي البيع.-



المصدر: زاهد عبد الحميد السامرائي، سمير عبد الرزاق العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 139 .

وفيما يلي شرح لهذه المراحل.

1. مراجعة وتدقيق تحليل العمل (التوصيف الوظيفي) وتحديد ماهي المسؤوليات والمهام والمؤهلات المطلوبة لإشغال الوظيفة البيعية.
2. تحديد أهداف خطة المكافآت البيعية، والمقصود ليس فقط تحديد الأهداف العامة، وإنما وضع أهداف محددة أخرى كزيادة حجم المبيعات و تحسين رضا العملاء، أو توسيع المناطق البيعية.
3. وضع مستويات للمكافآت البيعية وفق معدلات الدفع لمندوب البيع سواء كان دخل ثابت أو متغير، أي متوسط الإيراد الذي يحققه مندوب البيع خلال فترة زمنية محددة، وهناك بعض المؤسسات تحدد مستوى الدفع قبل تحديد طريقة المكافأة لأن مستوى الدخل يمثل معدل الدخل الإجمالي.
4. تحسين طرق المكافأة وذلك من خلال استخدام طرق وأساليب أخرى غير الدخل الثابت أو المتغير بهدف تحفيز مندوب البيع على بذل جهد أكبر ،ومن الأساليب، العلاوات، المنح...

5. تحديد بعض المكافآت المالية غير المباشرة والتي لها تأثير في تحفيز مندوب البيع و جذبته للعمل و منها التأمين الصحي، الرحلات المجانية ومكافأة العمل الإضافي. وكذا بعض المكافآت غير المادية مثل الشهادات التقديرية، فرص الترقية ولهذا النوع من المكافآت تأثيرها على زيادة إنتاجية مندوب البيع و بناء الولاء للمؤسسة.

6. التدقيق النهائي للخطة، وهي المرحلة الأخيرة، إذ لابد من التأكد من سلامة الخطة وأنظمة المكافآت التي وضعت و إجراء تقييم لها خلال فترة زمنية محددة كأن تكون ربع سنوية أو نصف سنوية أو سنوية وإجراء التعديلات اللازمة كلما تطلب ذلك.¹

3-أهمية عملية التحفيز:

تتجسد عملية التحفيز في الأعمال والإجراءات اليومية والأسلوب الإداري المعتمد من طرف المسؤول التجاري. من خلال التحفيز لقوته البيعية يسعى أساسا إلى:

- منحهم القوة والنشاط والحيوية لتشجيعهم ودعمهم.
- خلق جو ملائم لتبادل المعلومات والأفكار.
- خلق مقاييس تمكنهم من تحديد أنشطتهم ونتائجهم فإذا شعر رجل البيع بأنه معترف به ومقيم من قبل موظفي المسؤولية، فسوف يبحث إلى تحسين نتائجه وتحقيق أهدافه ونقل بذلك صورة جيدة عن المؤسسة.²

المطلب الثاني: الاعتراضات وكيفية معالجتها:

يواجه البائع الكثير من الاعتراضات التي يثيرها العملاء، فهذه ظاهرة عادية وطبيعية يجب أن يستعد لها البائع مقدما ويهيئ نفسه لمواجهتها، ولابد أن يكون البائع على علم بالاعتراضات والانتقادات المعتادة في الظروف التي يعمل فيها وبطرق مقابلتها، والرد عليها بعبارات مقنعة بل ومغرية كأسلوب من أساليب تحقيق البيع الفعلي للعملاء.

1- الاعتراضات التي يثيرها العميل:

قد يثير العميل عدة اعتراضات والتي تكمن فيما يلي:

1-1- الاعتراضات الحقيقية:

وهي الاعتراضات الصادقة والقائمة على نقص المعلومات فمثلا:

المستقبلية.

1-2- الاعتراضات غير الحقيقية:

وهي ناتجة عن توافر معلومات خاطئة لدى العميل عنك فمثلا:

إذا شعر العميل أنك تفضل عميل آخر عليه فإن الاعتراض تفضيل الشركة لعملاء آخرين عليه.

1-3- الاعتراضات المعلنة:

و فيها يبوح للعميل باعتراضه سواء كان حقيقي أو غير حقيقي.

¹ - زاهد عبد الحميد السامرائي، سمير عبد الرزاق العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 140 .

² - ليندة عشو، مرجع سبق ذكره، ص 170 .

1-4- الاعتراضات الغير معلنة:

- وهي من أصعب أنواع الاعتراضات وقد تأخذ عدة أشكال منها:

1.4.1-الاعتراضات الإخبارية: وهي الاعتراضات التي يراد بها اختيار لموقف رجل البيع و قوة صموده مثل الموقف من السعر.

2.4.1- الاعتراضات العكسية:وهي تهدف إلى إظهار ما يقدمه البائع من مغريات بيعية.

3.4.1- الاعتراضات المتعلقة بقصور امكانيات التشغيل:

وهي التي يقدمها العميل بهدف الحصول على مزايا تفضيلية لخدمات ما بعد البيع.

1-5- الاعتراضات الصامتة:

- يستمع إليك العميل ولكنه يكون غير معبر بالرفض أو القبول.

1-6- الاعتراضات المنطقية:

- وهي تلك التي ترتبط بالتفكير المنطقي أن منتجاتكم غالية الثمن بالنسبة لمنتجات المنافسين.

1-7- الاعتراضات العاطفية:

- وهي المرتبطة بالعواطف والرغبات الإنسانية "آسف أنني مشغول جدا الآن"

1-8- الاعتراضات النابعة عن حاجة المشتري:

- وهي تلك المرتبطة بحاجات المشتري و رغباته.

1-9- الاعتراضات الموجه إلى رجل البيع شخصه:

- قد يكون الحماس الشديد لرجل البيع سببا في تشكك العميل فيما يعرض عليه.

1-10- الاعتراضات على توقيت اتخاذ القرار الشرائي:

- فقد يكون الاعتراض على توقيت قرار الشراء "سأفكر في الأمر" "سأنتشاور مع شركائي".¹

2- طرق الرد على الاعتراضات:

- يختلف أسلوب الرد على الاعتراضات بحسب الظروف، فقد يتخذ البائع. من أحد أسباب الاعتراض نفسه

نقطة تشجيع على الشراء، فالعميل الذي يعترض على الشراء نفسه بسبب اللون لأنه فاقع مثلا، فقد يرد عليه

البائع بان: "اللون الفاقع هو لون الموسم المفضل والدارج، لذا فإن أهم ما تمتاز به سلعتنا لونها الفاقع".

- وقد يطلب البائع من العميل أن يوضح اعتراضه بعض الشيء، إذا كثيرا ما يكون هذا الإيضاح ردا على

الاعتراض نفسه. فإن اعتراض العميل على آلة غسيل مثلا بدعوى أنها تبدو مثقلة للملابسيرد البائع بأن

متجره يسره كثيرا أن يلتقي ملاحظات العملاء على السلع التي يبيعها تتلف الملابس.....ويبين له بأن هذه

الملاحظة جديدة عليه ورغم قدم صنع هذا النوع من الغسالات .

¹ -http//W.W.W.SADAZAIOL.COM.

وأحيانا يريد البائع على العميل بما يفيد وجهة الاعتراض وسلامته. ولكنه يشير في الوقت نفسه من المغريات الأساسية والمزايا الأخرى ما يعوض ويغطي اعتراض العميل أو يرد على اعتراض العميل بسؤال يجيب فيه العميل إجابة تزيل معوقات الشراء....وهكذا.

وفي كل ما سبق يحترس البائع من الانسياق أو الانزلاق في جدال مع العميل، فقد قيل :
" قد يكسب البائع الجدل ولكنه يخسر الصفقة ".

وعلى رجل البيع أن يحرص على عدم ذكر السلع المنافسة، وإذا أشار إليها العميل نفسه كان من الواجب على البائع ألا يحط من قيمتها بل عليه أن يذكرها بالخير في جملة عابرة وبمنتهى الإيجاز، أما إذا شن البائع عليها هجوما وانتقادا فمن المرجح جدا ازدياد اهتمام العميل بها إلى جانب ضعف وانعدام ثقته في إخلاص البائع وصدقه.

عملية البيع تبدأ عندما يقول العميل المرتقبلا.

- إن الاعتراضات لا تعتبر رفضا.
 - إن الاعتراض لا يمثل عقبة لا يمكن التغلب عليها.
 - يجب الترحيب بالاعتراض للمساعدة في إتمام الصفقة.
 - الاعتراض المخلص تعبير عن الاهتمام.
 - الاعتراض عبارة عن رجاء لمزيد من المعلومات.
 - يجب احترام مقاومة العميل والاعتراف بأهميتها وضرورة كيفية التعامل معها.
- يوجد عدة طرق للرد على الاعتراضات وهي مبينة كما يلي:

2-1- طريقة النفي المباشر:

وهي مناسبة للحالات التي يكون فيها الاعتراض مزيفا وغير قائم على أساس من الصحة.

2-2- طريقة النفي الغير مباشر:

تعتبر هذه الطريقة انجح الوسائل لمقابلة معظم الاعتراضات التي تصدر من العملاء.

2-3- طريقة التعويض:

وهي تعترف مباشرة بصحة ما يقوله العميل ولكنها تبرز من المغريات البيعية (سعر منخفض).

2-4- طريقة العكس:

إن المندوب يبرهن للعميل على أن الحالة المنشئة لاعتراضه هي التي تدعو إلى ضرورة شراء السلعة.

2-5- طريقة الاستجواب:

يقصد بها قيام العميل بالرد على اعتراضه بنفسه وذلك حينما يجيب على سؤال المندوب (لا يوجد ألوان " أسود أو كحلي " هل عندك استعداد للليس الأحمر).

3-نصائح للتغلب على الاعتراضات:

هناك أربعة نصائح مفضلة للتغلب على اعتراضات العملاء

3-1- أضف المزيد من المعلومات إلى اعتراضات عملاءك:

مثلا عندما يقول لك العميل المحتمل: " ليس لدي وقت فائض أخصصه لتركيب هذا الجهاز " يمكنك أن تجيبه بالقول: أجل، ما تفكر فيه معقول جدا، وكان هذا أيضا تصور الشركة الإعلانية قبل أن تطلب منتجنا منذ شهر، ولكن الآن مع هذا العرض الجديد تأتي خطة دعم رائعة غير مسبقة تتكفل بموجبها القيام بكل الأعباء عنك".

وبعدئذ يمكنك أن تمضي في تعريفه على خطة الدعم ومن خلال المثال السابق نرى كيف يمكنك تعزيز اعتماديتك لدى العميل المحتمل من خلال تضمين اسم أحمد عملائك الحاليين في الحوار والتصريح بأنهم كانوا يبدون الاعتراض ذاته الذي يبديه العميل لأن، ولكن ذلك لم يمنعهم في النهاية من طلب منتجك أو خدمتك ويمكنك أن تتابع في هذا الاتجاه فتعطي العميل المحتمل اسم عميل سابق لك ورقم هاتفه حتى يسمع منه عن تجربة التعامل معك ومع منتجاتك¹.

3-2- حول اعتراضات العملاء إلى أدوات استكشاف الحلول:

- استند من اعتراضات العملاء وحولها إلى أسئلة تبين لك المزيد عن مشكلات العملاء واحتياجاتهم.
- عندما يقول العميل " يبدو عرضك جديرا وبالاهتمام ولكنه باهظ الكلفة ولا يمكننا الآن التفكير في دفع كل هذه المبالغ ...".

فإننا نرى معظم الباعين يقفزون إلى استعراض مزايا عروضهم وتنفيذ اعتراض التكلفة الباهضة، ولكن البديل الأفضل في كثير من الأحيان هو أن تطرح مزيدا من الأسئلة التي تمكن من اجتذاب العميل المحتمل إلى حوار متبادل حول ميزانية المرصودة لقاء الخدمة أو المنتج الذي تعرضه.
يمكن أن تكون استجابتك لاعتراض التكلفة شيئا مثل " هل تجاوزت التكلفة الرقم الذي تقدرونه لقاء الحصول على هذا المنتج؟ يهدف هذا السؤال إلى جس نبض العميل بشأن المبلغ المخصص لديهم للإنفاق وبعدئذ يمكنك التعمق في الاستفسار إلى أن تكون لديك صورة واضحة عن الفرق بين سعر منتجك وبين ميزانيتهم المرصودة، وعن هوامش الحسم المتاحة لديك.

3-3- هل الاعتراض المعلن الآن هو المشكلة الحقيقية الوحيدة؟

تصبح معالجة الاعتراضات أسهل إن كنت على علم بها جميعا منذ البداية، وبالإضافة إلى ذلك فإن تقسيط الاعتراضات واحد بعد الآخر سوف يضعك في سياق حواجز يستنزف وقتك وجهدك ومعنوياتك .
-بناء على ماسبق، عندما يعترض العميل بالقول " أه" إن تكلفة منتجكم كبيرة جدا..." فإن على الباع الراغب في استقصاء كل الاعتراضات منذ البداية أن يجيب بشيء مثل " ولو افترضنا أن الكلفة ليست أمرا مهما لديكم، فهل لديكم أية اعتراضات أخرى على هذا المنتج؟ يعجبكم هذا المنتج أليس كذلك ؟ " فهذا السؤال يبدأ كشف كل عوامل الاعتراض وتمييزها.

- ويمكنك أيضا المتابعة في هذا الاتجاه فتقدم المقترح التالي:

"لو أمكنا التوصل بشأن التكلفة إلى وضعية مرضية لكم فهل أنتم جاهزون لطلب منتجنا اليوم؟".

¹ - <http://W.W.W.RSSCRS.INFO> .ملف البحث العلمي

3-4- وافق العميل، سر في الطريق التي يختارها لتصل إلى الوجهة التي تختارها:

لا تهتم بتخطيء العميل ولا بتغيير منطق تفكيره بل استخدم منطق والمعلومات التي يقدمها في جعله يقتنع بمنطقية الشراء منك.

مثلا يقول العميل المحتمل "يبدو منتجكم مغريا، ولكنني أجد هذا المنتج بسعر أرخص لدى الشركة الفلانية، ونحن نستخدمه الآن بالفعل.

وعندئذ تقول " أجل أنت على حق المنتج الذي بين أيديكم أرخص بكثير وهو جيد حقا وأنا واثق من أنك تحصل على نتائج جيدة باستخدامه إنني أعرف مزايا مالدك ومزايا المنتج الذي أقدمه، ولو لم أكن واثقا من أنه متفوق على كل ما تعرفونه من قبل.

فهل كنت شرافي هنا؟ بالتأكيد يسرني الأخذ من وقتكم لتبادل الحديث معكم و لكن يسرني أكثر تقديم الفائدة التي أعلم أنها سترضيكم يوما بعد يوم...! دعني أريك كيف يقدم لكم منتجنا أداءا تكلفه تفوقا على المديرين القرب والبعيد في المثال السابق نرى أن الشركة المستهدفة بمنتجك لديها منتج مماثل من قبل، وفي هذه الحال ينبغي مضاعفة الحرص على اجتناب الحط من شأن ذلك المنتج.

أنت تريد بيع منتجك لأنه الأفضل حقا وليس لأن المنتج المشابه القديم أو الذي يقدمه غيرك رديء. - بين قيمة منتجك وإياك أن تتصرف إلى الحط من قيمة المنتج المماثل المستخدم لدى عميلك .لماذا؟ لأن ذلك قد يبدو تخطيئا لمن اختار ذلك المنتج واستخفافا بمعايير من رضي عن أدائه، و أنت بغنى عن الدخول في هذه المعمة سواء كانت واجهت نظرك صحيحة أم خاطئة¹.

المطلب الثالث:فعالية المراقبة و تقييم أداء رجال البيع.

- تعتبر وظيفتي الرقابة وتقييم أداء رجال البيع الجانب الأخير من العملية الإدارية للقوة البيعية، حيث تكتمل بوضع نظام رقابي فعال، يضمن تحقيق مستوى مستمر ومرض من الأداء. وكذلك التعرف على نقاط الضعف والعمل على تطوير ورفع مستوى المهارات والجهود للوصول إلى أفضل المستويات المرغوبة.

1- فعالية المراقبة على رجال البيع:

تقوم المؤسسة بوضع أدوات للمراقبة على رجال البيع وهذا من أجل تحديد مدى فعالية الخطط و البرامج البيعية، وكذلك مقارنة الوضع الحالي مع الوضع المرغوب فيه (الأهداف المحددة)، مع معيار محدد(خصائص الوظيفة)، مع معدل معين (لفريق بيعي) أومع الوضع المثالي. وضع نظام متكامل للرقابة على العملية البيعية وهذا من خلال ما يلي:

-نظام متكامل للتقارير اليومية والشهرية والربع سنوية والسنوية.

-نظام تقرير الأداء اليومي الذي يوضح المقارنة بين ما هو مخطط وما هو فعلي للمشرف و المندوب.

-علاج أي قصور أول بأول في الزيارات اليومية أو الأسبوعية.

¹ - <http://W.W.W.SADAZAIOL.COM>.

-التأكيد على أن المندوب زيارته للسوق فعالة ولديها هدف بيعي وتحصيلي مكمل له وحل مشاكله وفتح أسواق جديدة.

-نظام تقييم شامل يتم بصورة ربع سنوية على فريق البيع ويتم اصطلاحهم عليه لتلاقي نقاط القصور في فريق البيع وتعديلها.

1.1- كيفية مراقبة أداء رجال البيع:

يمكن مراقبة أداء رجال البيع كما يلي:

- يقوم مدير المبيعات بمراقبة رجال البيع في زيارتهم إلى زبائنهم، وهذا يسمح للمدير بتقرير عمل رجل البيع وكيفية تعامله واتصاله مع زبائنه، بالإضافة إلى كيفية تنظيم وقته وعمله.

- يمكن أيضا مراقبة أداء رجال البيع من خلال لوحة القيادة التي تجمع عدد كبير من المعلومات التي لها صلة مباشرة بنشاط رجل البيع، حيث تسمح بمقارنة نتائجه المحققة والأهداف المتوقعة.

- يقوم رجل البيع بملأ وثائق دورية، تتمثل هذه الوثائق في سندات الطلبات وتقارير أنشطته. حيث تسمح هذه الأخيرة له بمراقبة عمله وتسجيل كل ما يقوم به خلال فترة زمنية معينة وتوجيه النقد الشخصي إلى تصرفاته.

2- تقييم أداء رجال البيع:

- يجب القيام بتقييم مستمر لأداء رجال البيع ليس فقط بغرض الرقابة على النشاط اليومي، ولكن بغرض الرقابة على الخطط طويلة المدى والسياسات الموضوعة للمبيعات كذلك.

1.2- العوامل المؤثرة على أداء رجال البيع:

- وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- ❖ الفرص البيعية: من حيث الحجم، وانتشارها في المنطقة أو تركزها في عدد محدود من العملاء.
- ❖ الاختلافات الطبيعية بين المناطق: حيث أنه كلما كانت المنطقة البيعية كبيرة ووعرة، ولا تتوفر فيها وسائل المواصلات الجيدة كلما انخفض أداء رجال البيع.
- ❖ المنافسة: تحسن المركز التنافسي لمنتجات الشركة في إحدى المناطق يعتبر معيار لكفاءة رجل البيع بدرجة أكبر من كمية المبيعات أو نفقات رجل البيع، والمنافسة من العوامل الرئيسية التي تراعى عندا عداد الحصص البيعية.
- ❖ الجهود الترويجية الأخرى كالإعلان وتنشيط المبيعات، فقد يتسبب في زيادة المبيعات في منطقة دون أخرى.
- ❖ ظروف السوق: تتطلب بعض الظروف عدم اهتمام رجل البيع بزيادة مبيعاته، كما في ظروف سوق البائعين، حيث يجب في هذه الظروف الاهتمام بترشيد الاستهلاك ولفت نظر العميل إلى عدالة أسس التوزيع.

2-2- طرق تقييم أداء رجال البيع:

هناك عدة طرق لتقييم أداء رجال البيع والتي تتمثل في:

- ❖ تحليل سجلات المبيعات وتقارير رجال البيع: ومقارنتها بالمستويات الموضوعة للأداء أو الأهداف البيعية المحددة ولا يمكن الاعتماد كلية على هذه التقارير فهناك عوامل أخرى يجب أخذها في الاعتبار.
- ❖ مقارنة أداء رجال البيع بالحصص البيعية: قد تتم هذه المقارنة يوميا أو أسبوعيا أو شهريا، وذلك عن طريق مندوبي المبيعات و مديري المبيعات في الفروع، ومدير المبيعات في المركز الرئيسي.
- ❖ الملاحظة الشخصية من جانب مديري المبيعات: تستخدم هذه الطريقة عادة مع بعض الطرق الأخرى، وبرغم أن الملاحظة الشخصية هي من أكثر الطرق استخداما في تقييم رجال البيع، إلا أنها تتطوي على عيب كبير فقد تتأثر بعوامل شخصية تجعلها متحيزة.
- ❖ التحليل بالنسب: كنسبة المصاريف البيعية التي تمثل العلاقة بين المصاريف البيعية وحجم المبيعات، وتختلف النسبة باختلاف المناطق، ومن النسب التي تربط المبيعات والأرباح (قسمة صافي الأرباح على صافي المبيعات).
- ❖ تقدير الكفاءة: يقوم به المشرفون على رجال البيع عن طريق ملئ استمارات خاصة، يضعون فيها درجات لمجموعة من الصفات والانجازات التي استطاع رجل البيع أن يحققها¹.

¹ - <http://W.W.W.RSSCRS.INFO>. ملتقى البحث العلمي.

خاتمة الفصل:

يتوقف نجاح المشروع على طريقة تنفيذ المهام المختلفة بواسطة مجموعة من الأفراد الذين يؤثرون تأثيراً مباشراً على مدى نجاح هذا المشروع، فالأفراد الذين يختارهم المشروع لشغل المراكز البيعية يجب أن تتوفر فيهم صفات معينة، مع تحديد المسؤوليات التي يجب توافرها في رجال البيع وهذا يحدد برامج التدريب والإشراف والرقابة.

إن الاختيار السليم يضع الرجل المناسب في المكان المناسب وبالتالي يحقق التوازن ويخفض النفقات التي يسببها ارتفاع معدل دورات رجال البيع في حالة عدم استمرار هؤلاء في المؤسسة مدة طويلة، كما يخفض نفقات التدريب إما لأن رجال البيع المعنيين أقدر على استيعاب التدريب أو لأنهم لا يحتاجون إلى التدريب ذاته، وكذلك يخفض في النفقات الإدارية فيما يخص الإشراف والرقابة، فثمة نتائج لا يمكن تقييمها في حالة إغفال مرحلة من مراحل عملية تسير القوة البيعية وهي سوء العلاقات مع الزبائن الحاليين أو المرتقبين وبالتالي التأثير في نشاطات المؤسسة .

هنا أظهر بهذا الفصل أهمية عملية التسيير الجيد للقوة البيعية من خلال حسن اختيار وتعيين رجال البيع، تقديم التدريب والتكوين الملائم لهم خاصة في مجال العملية البيعية والعمل على متابعتهم من خلال التحفيز الجيد والمراقبة الدائمة لهم.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مجمع مطاحن بني هارون

تمهيد:

بعد تطرقنا في القسم النظري إلى إدارة القوة البيعية في المؤسسة الاقتصادية وعلى أهمية ومكانة رجل البيع والدور الفعال الذي يقوم به لنجاح العملية البيعية، ومن أجل إسقاط دراستنا على الواقع قمنا بتشخيص القوة البيعية على إحدى المؤسسات المتمثلة في مجمع مطاحن بني هارون، التي تعتبر من أهم المؤسسات على المستوى الوطني، فهي تلبي القطاع العام والخاص باعتبار أن هذه المؤسسة الفرعية تحتوى على مخزونات ومخازن والتي لها أهمية كبيرة على نشاطها، وسنعمد في ذلك على ثلاث مباحث أساسية وهي:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة.

المبحث الثاني: سوق المجمع وتطور مبيعاته.

المبحث الثالث: تسيير، تنظيم و مراقبة القوة البيعية.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة:

نتناول في هذا الجانب من خلال واقع المؤسسة الجزائرية التي تعتمد في تسييرها على مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها لتضمن استمرار نشاطها وتحصيل نسبة معتبرة من الأرباح لذلك وقع اختيارنا على فرع مطاحن بني هارون القرارم قوكة بميلة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة الرياض وسميد قسنطينة.

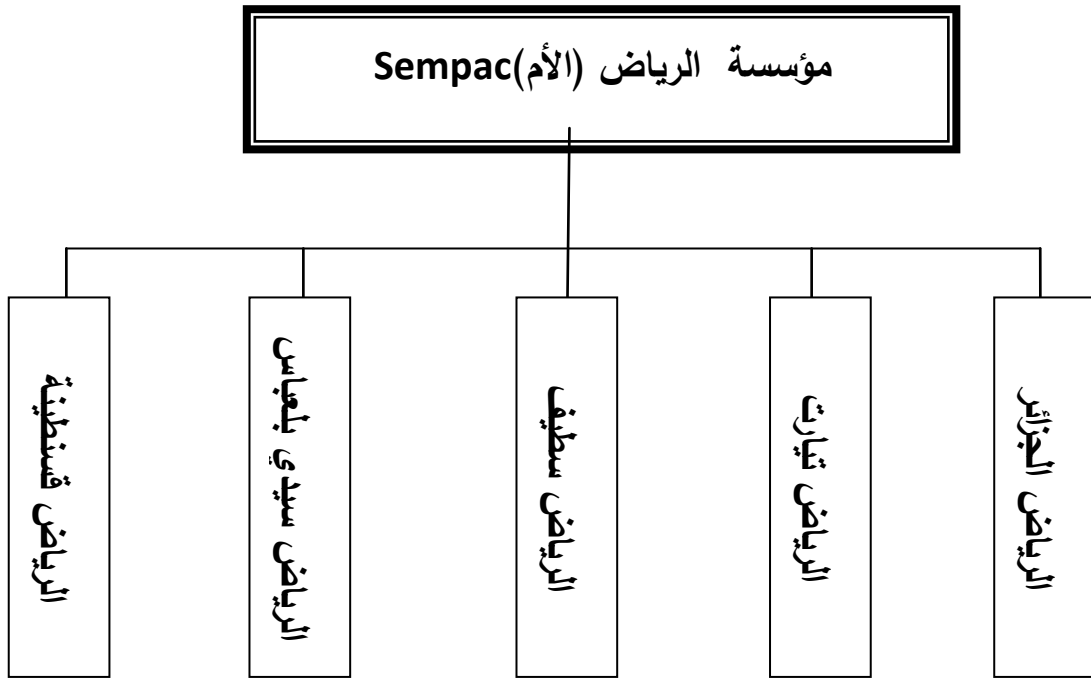
1- مؤسسة الرياض الأم:

تأسست المؤسسة الأم Sempac لأول مرة في 22 ماي 1965م، حيث كان مقرها الجزائر العاصمة أين تعتمد على مركزية القرارات وفي سنة 1982 م، وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية قسمت هذه الأخيرة إلى خمسة مؤسسات جهوية وهي:

- الرياض الجزائر.
- الرياض سطيف.
- الرياض سيدي بلعباس.
- الرياض تيارت.
- الرياض قسنطينة.

1-1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم:

- الشكل (13) الهيكل التنظيمي للمؤسسة -



المصدر: وثائق المؤسسة.

2- تعريف مؤسسة سميد قسنطينة:

تعتبر الرياض قسنطينة مؤسسة جهوية شملت 11 ولاية إدارية وهي: قسنطينة - الطارف - أم البواقي - سكيكدة - سوق أهراس - خنشلة - عنابة - باتنة - قالمة - تبسة - ميلة. واستمرت على هذا المنوال إلى غاية نهاية التسعينات، وهذا مع الاستثمار في إطار اقتصاد السوق ودخول المؤسسة المنافسة، حيث تم إنشاء وحدات إنتاج تابعة للخواص بشكل مكثف تماشيا مع المعطيات الجديدة، وفي إطار المخطط المعد من طرف الدولة الرامي إلى إحداث تغيير جذري وهيكل في الاقتصاد الوطني، ثم تنظيم المؤسسات الوطنية على شكل شركات تجارية وهذا بإحداث شركات فرعية مستقلة على مستوى الوحدات تخضع لنصوص تنظيمات القانون التجاري من هنا كان تقسيم مؤسسة الرياض قسنطينة إلى شركات فرعية وهي:

- الشركة الفرعية لصناعة الخمائر.

- لشركة الفرعية للتحاليل الخاصة بالنوعية.

بالإضافة إلى 09 أخرى هي:

1- الشركة الفرعية لمطاحن سيبوس - عنابة.

2- الشركة الفرعية لمطاحن مرمورة - قالمة.

3- الشركة الفرعية لمطاحن الأوراس - باتنة .

4- الشركة الفرعية لمطاحن الساحل - سكيكدة.

5- الشركة الفرعية لمطاحن الكبرى بالعوينات - تبسة.

6- الشركة الفرعية لمطاحن سيدي راشد - قسنطينة.

7- الشركة الفرعية لمطاحن سيدي أرغيس - أم البواقي.

8- الشركة الفرعية لمطاحن الحروش - سكيكدة.

9- الشركة الفرعية لمطاحن بني هارون - ميله

الشركة الفرعية لمطاحن بني هارون - ميله قسنطينة من مجمع ERIAD (الرياض) إلى مجمع SMIDE5 (سميد) فصارت تسمى " سميد قسنطينة".

إن من بين الشركات الفرعية التابعة لسميد قسنطينة الشركة الفرعية لمطاحن بني هارون المتواجد مقرها بولاية ميله والتي تتكون هي الأخرى من:

- المركب الإنتاجي والتجاري - فرجوة.

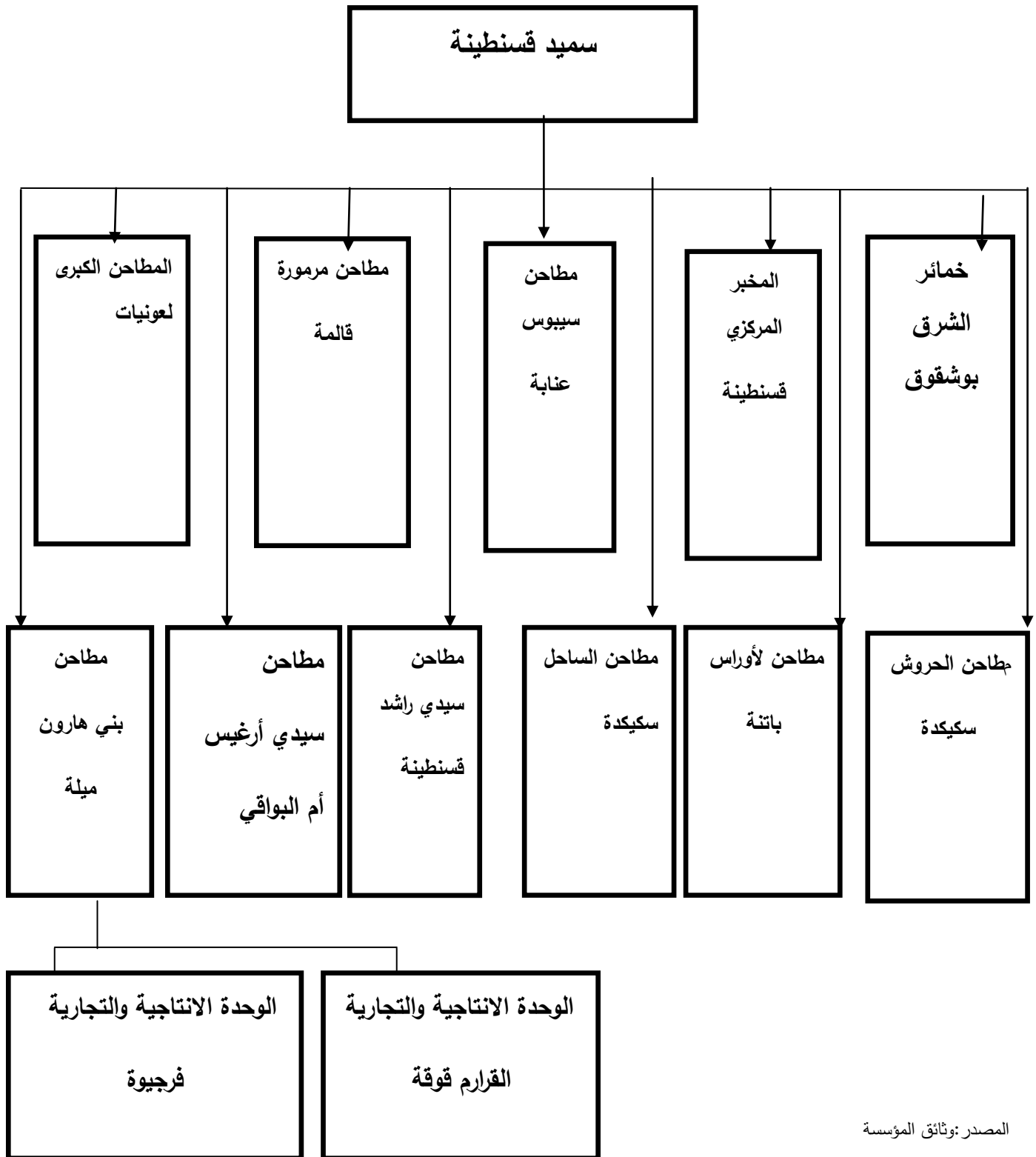
- الوحدة الإنتاجية والتجارية - القرارم قوقة.

وهذه الأخيرة تعتبر أيضا وحدة المقر (المديرية العامة) وهي أيضا محل بحثنا ودراستنا.

- المقر والعنوان الاجتماعي لمؤسسة سميد قسنطينة:

(المنطقة الصناعية بالما صندوق بريد 45 الوكالة البريدية 20 أوت 1955م قسنطينة).

2-1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة قسنطينة:
 - الشكل (14) الهيكل التنظيمي لسميد قسنطينة-



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: تقديم عام للشركة الفرعية لمطاحن بني هارون - القرارم قوقة-.

1- التعريف بمطاحن بني هارون "ميلة".

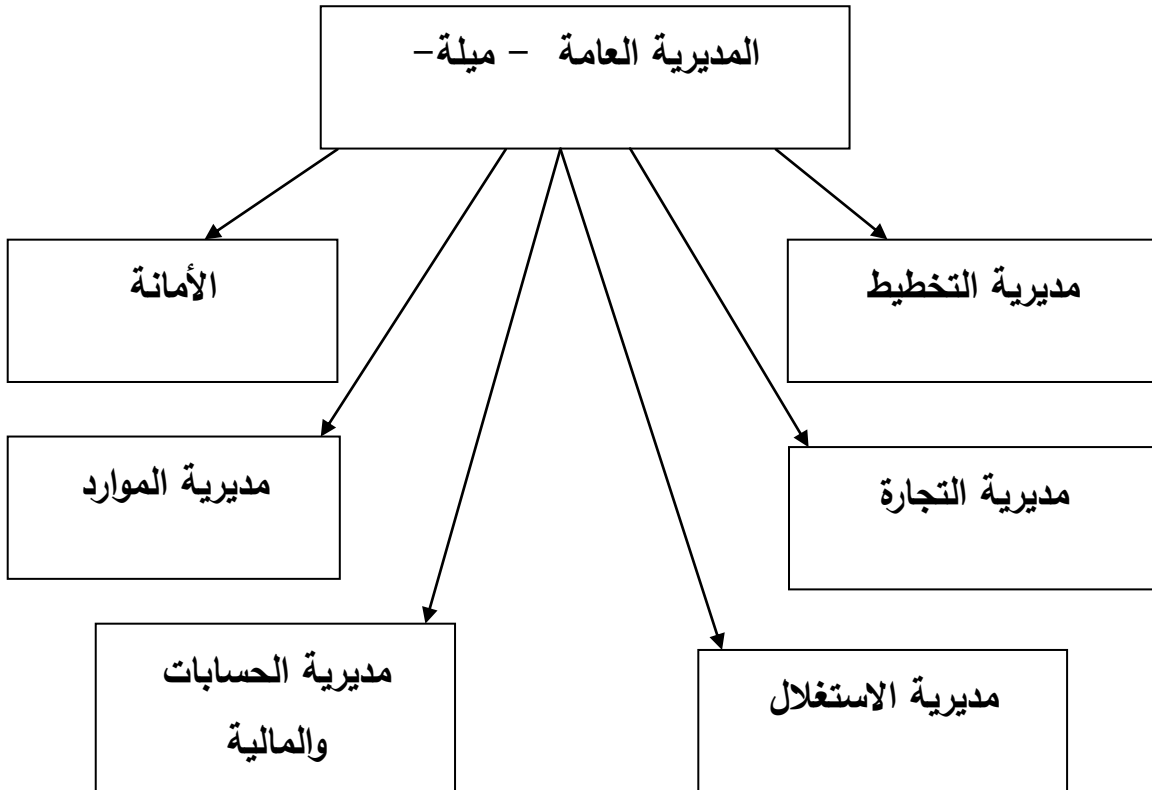
مطاحن بني هارون هو الفرع الوحيد في ولاية ميلة وقد أنشأت مديريته العامة سنة 1977، وكان مقرها ولاية ميلة، وقد ضمت هذه المديرية وحدتين هما: الوحدة الإنتاجية والتجارية - القرارم قوقة- والوحدة الإنتاجية والتجارية - فرجيو- لكن في 1998/01/01 أعيدت الهيكلة لفرع بني هارون ميلة، فتم تغيير مكان المديرية العامة من ولاية ميلة إلى الوحدة الإنتاجية والتجارية - القرارم قوقة -.

تضم المديرية العامة عدة مديريات (التخطيط، التجارة، الاستغلال... الخ). وتتركز مسؤولياتها على وحدتين التجاريتين من حيث:

- التسيير والتوجيه والرقابة على الوحدتين.
- المسؤولية الكاملة لأنها تعد مركز القرارات .

2-الهيكل الداخلي للمديرية العامة:

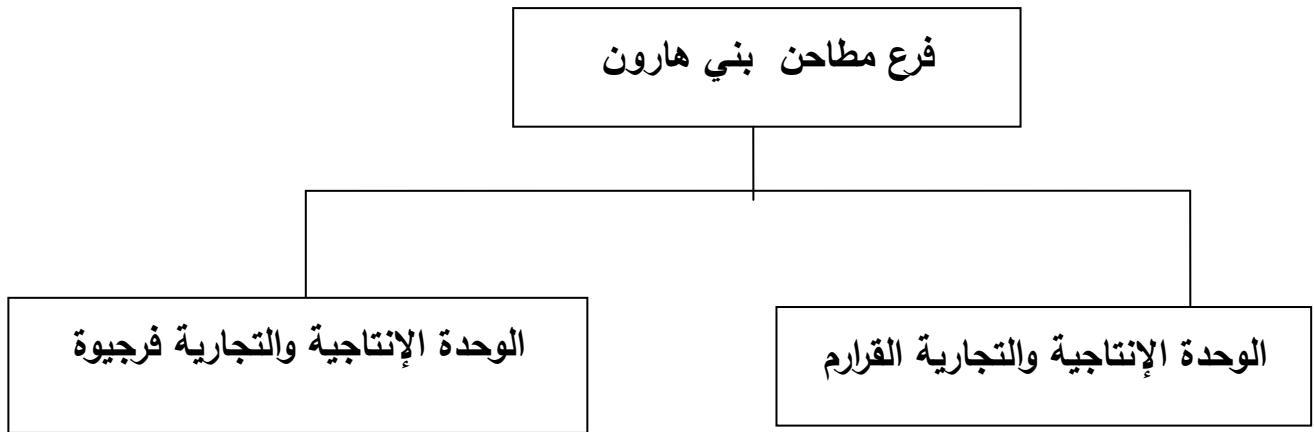
-الشكل(15) الهيكل الداخلي للمديرية العامة-



المصدر: وثائق المؤسسة

3- الهيكل العام للمديرية العامة:

- الشكل (16) الهيكل العام للمديرية العامة-



المصدر: وثائق المؤسسة

2- التعريف بوحدة القرارم قوقة:

يقع فرع مطاحن بني هارون في دائرة القرارم قوقة ولاية ميله على الطريق الوطني 27 والذي يربط ولايتي قسنطينة وجيجل، إذن فهو يحتل موقع استراتيجي هام ويتربع على مساحة قدرها 07 هكتار و 02 منها مغطاة، وتوجد أيضا مساحة خارجية مخصصة لسكنات الموظفين.

تحمل هذه الوحدة الرقم التسلسلي التالي: 431281 ويعني ما يلي:
43: رقم الولاية.

12: الشهر الذي بدأ فيه نشاط الوحدة.

81: السنة التي انطلقت فيها العملية الإنتاجية .

وقد بدأت أشغال بناء هذا المشروع في نوفمبر 1977، وانتهت في نفس الشهر من سنة 1983، من طرف شركة مجرية تدعى Complexe budapest وشركة وطنية Sonatiba، وكان من المفروض أن تبدأ النشاط الإنتاجي في سنة 1981 ولكن ونظرا لتأخر أجهزة المطحنة ثم تأجيل العملية إلى 1983/11/05 م

تقدر الطاقة الإنتاجية للوحدة ب 600 قنطار في اليوم أي بمعدل 75 قنطار في الساعة، ويتم تمويل الوحدة من طرف الديون الوطني للحبوب والبقول الجافة CCLS وبعض الخواص وتختص الوحدة في الإنتاج الفرينة والنخالة الناتجة عن عملية الطحن والغربلة، ويقدر عدد عمال الوحدة بحوالي 80 عامل بما فيهم عمال الأمن والحراسة، أما نظام العمل في الوحدة فهو متواصل من يوم الأحد إلى الخميس وهذا من الساعة الثامنة صباحا حتى الرابعة مساء، أي لديهم يومي الجمعة والسبت كعطلة أسبوعية بما فيهم عطل بمناسبة الأعياد الدينية أو الوطنية.

أما الحراسة فهي متواصلة 24/24 ساعة و 12/12 شهرا.

كما أن عملية التسيير والإنتاج يقوم بها هيكل الإداري مكون من سبع (07) مصالح تضمن السير الحسن والدقيق وهي كالتالي:

- 1- مصلحة المستخدمين .
- 2- مصلحة الإنتاج.
- 3- مصلحة المحاسبة والمالية.
- 4- مصلحة المشتريات.
- 5- مصلحة الأمن الوقائي.
- 6- مصلحة التجارة .
- 7- مصلحة الصيانة .

بطاقة فنية لمطاحن بني هارون - القرارم قوقة -

1- نشاط المؤسسة:

- تقوم الوحدة بتحويل الحبوب (القمح اللين) إلى منتج الفرينة وتستخلص أيضا النخالة، وهي تعتبرها منتوجها الثاني.

2- الطاقة الاستهلاكية:

تستهلك الوحدة من المادة الأولية (القمح اللين) ما يقدر بحوالي 600 قنطار في اليوم.

3- أهم المنتوجات:

- الفرينة (دقيق الخبز).

- مستخرجات الطحين -النخالة- (تستعمل كعلف للحيوانات) .

4- الطاقة الإنتاجية:

- إنتاج الفرينة: قدرتها الإنتاجية تعادل 75% من القمح اللين الموجه للإنتاج، أي مايقارب 450 قنطار في اليوم.

5- العمال:

- عمال التشغيل والإنتاج والإدارة: يوجد حوالي 60 عاملا.

حيث أن عملهم متواصل من 08.00 صباحا حتى 16:00 مساء وهذا من الأحد إلى الخميس

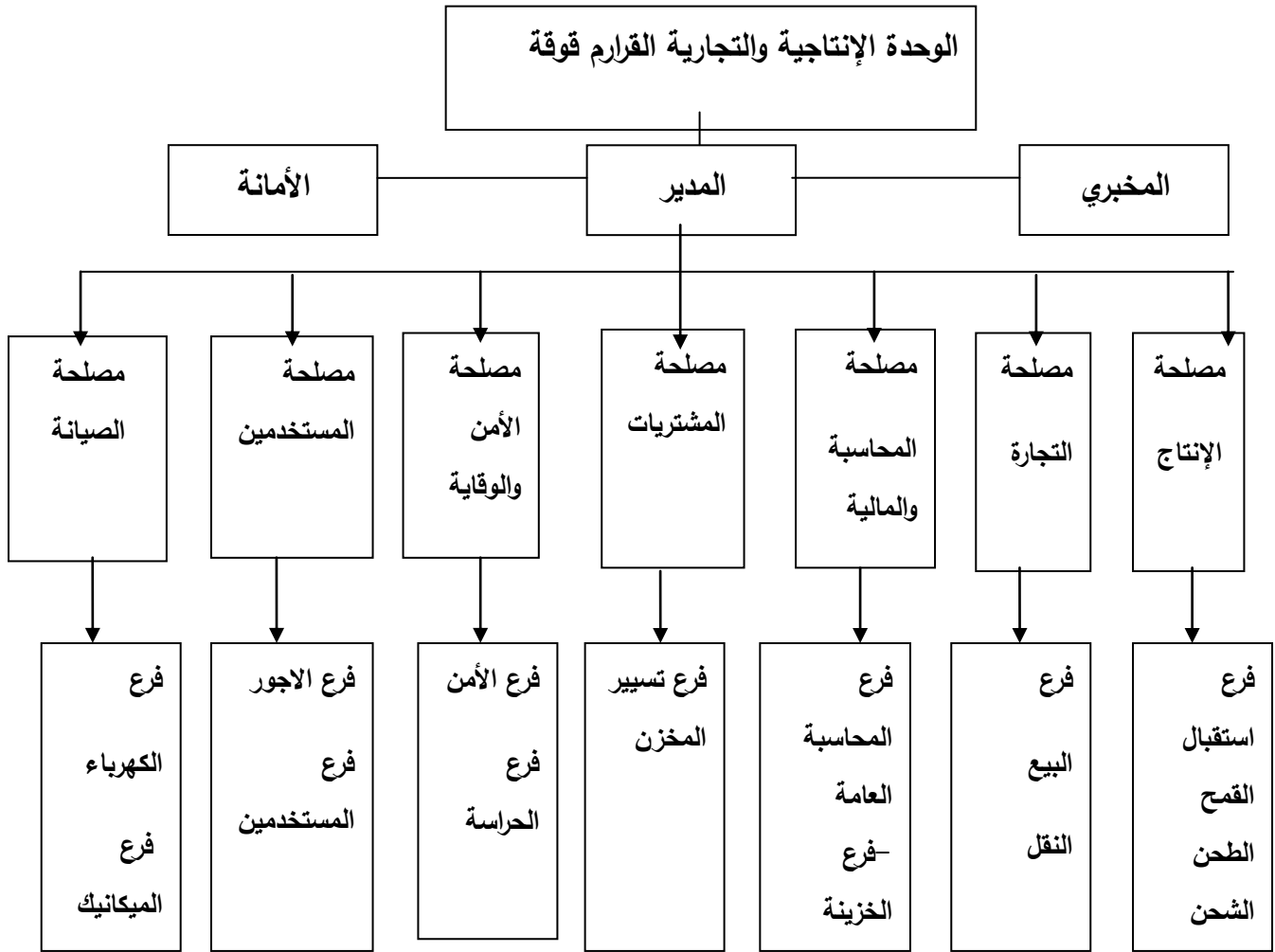
- عمال الحراسة: حوالي 20 عاملا مشكلين على شكل فرق ويعملون بالتناوب، وعملهم متواصل على طول أيام السنة.

6- أهداف المؤسسة:

- تهدف الوحدة إلى جعل منتجاتها الفرينة ولنخالة ذات جودة عالية وثمان معقول وهذا لإرضاء المستهلك بالدرجة الأولى وأيضا لمواجهة المنافسة القوية للخواص نفس المجال.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة:

-الشكل (17) الهيكل التنظيمي للوحدة.-



المصدر: من وثائق المؤسسة

وسنقدم شرحا مختصرا لأهم المصالح المكونة للهيكل التنظيمي للوحدة.

1- مصلحة المستخدمين:

لهذه المصلحة دور كبير وفعال داخل المؤسسة لأنها تعمل على تنظيم الحركات النهائية للمستخدمين حيث تشرف على العمال في جميع المجالات وذلك ابتداء من دخولهم إلى العمل إلى غاية خروجهم منه كالتوقف عن العمل أو الوفاة أو الإحالة على التقاعد كما تعمل هذه المصلحة على "إعداد ملفات تحتوي على جميع المعلومات الخاصة بالعمال بما فيها قسيمة الأجور، وقد كانت هذه المصلحة مقسمة سابقا إلى (03) فروع هي:

*فرع المستخدمين *فرع الأجور *فرع الوسائل العامة.

لكن بعد إعادة الهيكلة أصبحت مقسمة إلى فرعين فقط وهما:

*فرع المستخدمين *فرع الأجور.

1-1- فرع المستخدمين: من مهامه:

- استقبال العمال الموظفين للقيام بإجراءات التوظيف ومتابعتهم فيما يخص الحضور والغياب وحالات المرض والعطل السنوية وسجل حوادث العمل والملاحظات وتطبيق القوانين.
- الإشراف على جميع ما يخص العمال من امتيازات ترقية وعقوبات.

حالة تعداد المستخدمين: شهر 02/2014 .

التعداد الدائم: 52 .

المتعاقد: 17

1- التعداد حسب المجموعات:

-الجدول(7)التعداد حسب المجموعات في المجمع.-

المجموعات	إطارات	المهرة	المنفذين	المجموع
الدائمون	11	18	23	52
المتعاقدون	09	02	06	17
المجموع	20	20	29	69

المصدر: من وثائق المؤسسة.

ملاحظة: عدد المتعاقدين هنا ثلاث أصناف:

ف1: المتعاقدون مباشرة: 07

ف2: المتعاقدون CTA: 10

ف3: المتعاقدون DAI: 08

2- حركة المستخدمين:

-الجدول(8)حركة المستخدمين في المجمع.

المجموعات	دخول	خروج
الدائمون	-	01
المتعاقدون	01	01
المجموع	01	02

المصدر: من وثائق المؤسسة

ملاحظة:

- خروج من الدائمون: يتعلق الأمر بالسيد بن حناشي السبتي ابتداء من 2014/02/01 -تقاعد-.
- خروج من المتقاعدين CTA يتعلق الأمر بالسيد بوقياية أسامة.
- دخول متقاعد مباشرة COD.

حصيلة التكوين:

-الجدول(9)حصيلة التكوين في المجمع.-

التعيين	العدد	المجال	التكلفة	المعينين
الملتقيات	-	-	-	-
تكوين قصر المدى	-	-	-	-
التمهين	3	صيانة	18.120.00	3
		محاسبة	18.120.00	
المجموع				3

المصدر: من وثائق المؤسسة

1-2- فرع الأجور: تتمثل المهام المنجزة لهذا الفرع في إعداد:

- قسيمة الأجور شهريا وذلك حسب مناصب العمل.
- ويمكن إعطاء مثال عن قسيمة أجر بموظف بالمجمع.
- قسيمة الأجر بموظف بالمجمع. "نصر الدين بوالقايلة"

-الجدول(10) قسيمة أجر لموظف بالمجمع.-

الأجر خاضع للضريبة	النسبة	
168 19.00	71.50	- SALATRE.DE.BASE
12025.59	7.00	- IEP
1177.33	-	- INDDENUISANCE
700.00	-	- IND TRAN SPORT
1597.81	9.50	- DRI
8409.50	50.00	- DR

المصدر: من وثائق المؤسسة

2- مصلحة الإنتاج:

تعتبر من أهم مصالح الوحدة وهي العضو المحرك بها، حيث تظم حوالي 40% من نسبة العمال الإجمالي لأنها تعتمد على اليد العاملة الإنتاجية أكبر منها إداريا وهذه المصلحة تتولى عملية الإنتاج داخل المؤسسة، ونظام العمل فيها متواصل (08 ساحتى 12 سا و 13 ساحتى 16 سا) بحيث أن هدفه الوحيد هو تحويل المادة الأولية (القمح اللين) إلى أنتاج-الفرينة- وتنقسم هذه المصلحة إلى (3) فروع هي:

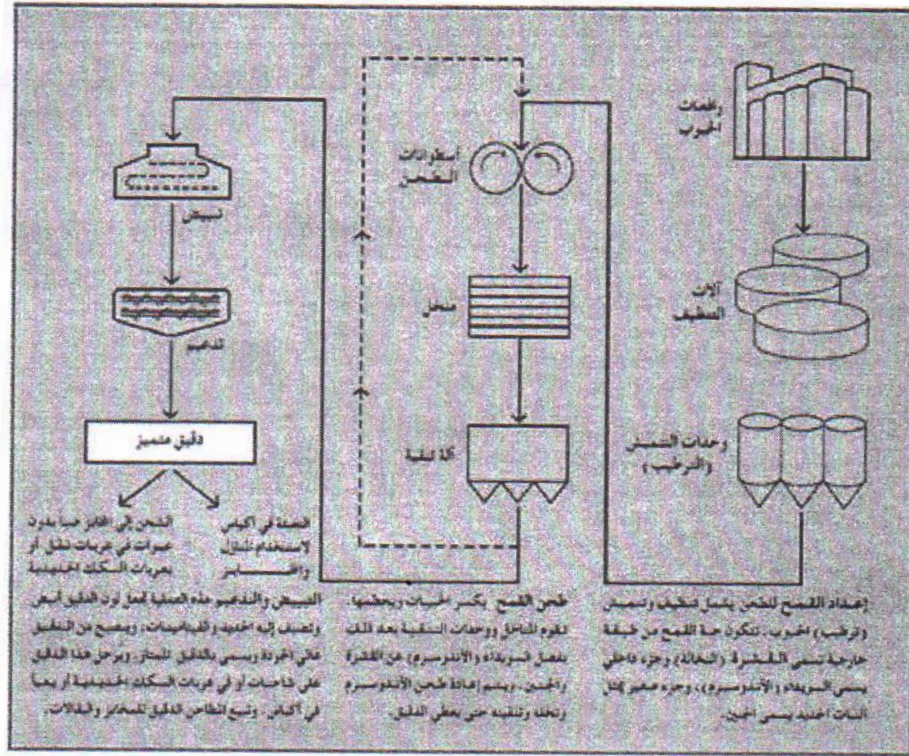
2-1- فرع استقبال الحبوب: مهمته استقبال المادة الأولية (القمح)، ولكن قبل عملية التحويل لابد أن يمر على المخبر حيث يوجد به موظفين متخصصين في الكيمياء و الفيزياء، بالإضافة إلى آلات متخصصة من أجل إجراء تجارب حول المنتج وحول المادة الأولية، أي يوجد (2) مراحل يجب أن يمر القمح عليها وهي:

م1: عملية التنظيف: ينظف عدد من آلات تنظيف الحبوب وفصل الأتربة والتبن وغير ذلك من كالشوائب المختلطة بالحبوب.

م2: عملية التكييف: من أجل الحصول على نسبة الرطوبة اللازمة وهذه الرطوبة المضافة تجعل السويداء أكثر انتفاخا والنخالة أكثر صلابة وللحصول على الرطوبة المطلوبة يجب معاينة كمية الماء الموجود في القمح و المتمثلة في نسبة مئوية لا يجب أن تتعدى أو تقل عن 16.5% وإذا حدث أن زادت هذه النسبة عن هذا الحد فإن المصلحة تعمل على تمديد هذه المرحلة، أما إذا حدث العكس (قلة نسبة الماء) فيجب إعادة تنظيف القمح بالماء لاكتساب النسبة المطلوبة.

2-2- فرع الطحن: تمثل حبة القمح المادة الخام للدقيق، وتتكون حبة القمح من غطاء صلب يسمى القشرة (النخالة) وجزء طردي داخلي منتفخ يسمى السويداء (الأندوسبرم) وجزء صغير يمثل النبات الجديد يسمى الجنين ولصنع الفرينة يقوم الطحانون بفصل السويداء عن القشرة والجنين ثم يتم طحن السويداء إلى فرينة نعمة، و في نهاية الطحن يتحول 75% من القمح إلى فرينة والجزء المتبقي يباع علفا للحيوانات في شكل نخالة (والشكل التالي يوضح ذلك).

-الشكل (18) كيف يتم طحن الدقيق الأبيض.-



2-3- فرع الشحن: في هذا الفرع تتم عملية ملأ الأكياس للمنتوج وشحنها حيث سعة الكيس الواحد هو من 5 كغ و 25 كغ و 50 كغ لكن الأكثر طلبا في الوحدة هو الكيس ذو 50كغ، و تقدر الطاقة الإنتاجية للمصنع ب 600 قنطار لليوم تقريبا.

3- مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر هذه المصلحة المحطة الأخيرة لكل الوثائق المتداولة في الوحدة فهي مجمع المعلومات المتعلقة بجميع المصالح كونها تسجل كل حركات الوثائق التي تستعملها، وتعتبر كنظام للتسيير المالي والمحاسبي للوحدة الإنتاجية والتجارية وهي تعمل على المراقبة الدقيقة لجميع المعلومات المحاسبية، حيث تسجلها في دفاتر يومية وتقوم بإعداد الميزانية الحسابية كما تقوم شهريا بتحرير دفتر الأستاذ، ميزان المراجعة وجدول النتائج و تقوم بمراقبة صحة المعلومات القادمة من كل المصالح والتأكد من صحة الأرقام، والقيام بالتسجيلات المحاسبية بوجود الوثائق التالية: وثيقة الطلبية-وثيقة الإدخال والإخراج- الفاتورة. و تنقسم هذه المصلحة إلى فرعين هما:

3-1- فرع المحاسبة العامة: عملها هو مراقبة الوثائق القادمة من مختلف المصالح من حيث الصيغة القانونية، صحة المعلومات والسجل المحاسبي برئاسة رئيس مصلحة المحاسبة العامة، ويمر التسجيل بمراحل عديدة كالتأكد من إكمال الوثائق الآتية من المصالح الأخرى.

3-2- فرع الخزينة: (أو المحاسبة المالية) يهتم بجميع الأمور المالية كدخول و خروج الأموال استنادا على طلبات التسديد الآتية من جميع المصالح بعد التأكد من صحة الوثائق المرفقة، يكون التسديد عن طريق البنك أو بواسطة شيكات بنكية أو عن طريق الصندوق نقدا.

4- مصلحة المشتريات:

تختص مهمة المصلحة في إعداد برنامج تمويني للمشتريات مع إعداد وثائق الشراء و كذلك على تسيير المدخلات والمخرجات من وإلى المخزن ومراقبتها وإعداد تقارير خاصة بها وتشرف هذه المصلحة على فرع أساسي هو:

- **فرع تسيير المخزون:** هو الفرع الذي يهتم بإدخال الطلبات المرسلّة من طرف المورد إلى المخازن بطرق منظمة، حيث يقوم بإعداد بطاقة التخزين التي توضح لنا نوع السلعة وسعرها وكميتها، ومذكرة الإدخال والإخراج بالإضافة إلى بطاقة الجرد التي تضم الجرد الدوري والسنوي ويعمل بهذا الفرع عاملان هما:

***مسير المخزن:** وعمله هو:

- تسيير ملفات المخزن حيث يقوم باستلام سندات دخول وخروج المواد واللوازم مع تحديد تكاليف دخولها.

- يقوم بإعداد إحصائيات الاستهلاك.

***رئيس المخزن:** وعمله هو:

- التكلف بالتسيير الداخلي للمخزن باستلام المشتريات مع إعطائه إلى مسير المخزن.

- الإشراف على ملفات المخزن.

- يتولى مهمة تسليم المشتريات وتحرير الخروج ودفعه إلى مسير المخزن.

5- مصلحة الأمن الوقائي:

هي مصلحة وقائية تسهر على نظافة المحيط وتوفر الحماية الدائمة للعمال من الحوادث والأخطار التي يتعرض إليها العمال أثناء العمل، وتقديم الإسعافات اللازمة والضرورية لتحقيق الأمن داخل الوحدة وكذلك مراقبة حركات العمال (دخول -خروج) ويعمل بهذه المصلحة حوالي 22 عاملا.

تتعامل هذه المصلحة مع عدة مصالح منها مصلحة المستخدمين التي تزودها بوثيقة تحركات العمال المبين فيها ساعات الدخول والخروج وكذلك لها علاقة مع مصلحة المشتريات، حيث تقوم بمراقبة الشاحنات التي تصل إلى الوحدة ووزنها معبأة وفارغة وتقوم بتدوين المعلومات، تنقسم هذه المصلحة إلى نوعين هما:

5-1- الأمن الصناعي: مهمته مراقبة خروج المنتج وحركة العمال، وعدد العمال فيه هو عاملان.

5-2- الأمن الداخلي: حيث ينقسم إلى فرعين هما:

الفرع الأول: فرع الأمن: يكون عمله نهارا لتوفير الأمن وهذا عند وقوع أي حادث في العمل.

الفرع الثاني: فرع الحراسة: يضم 4 أفواج كل فوج به 5 حراس يعملون بالتناوب مهمتهم الحراسة لحماية الوحدة من الأخطار التي يمكن أن تصادفهم.

6- مصلحة التجارة:

إن الدور الأول والأخير لهذه المصلحة هو تسويق منتجات الوحدة، وتعد شبكة لتوزيع وتسويق منتج الوحدة وتغطية السوق بمختلف المتطلبات من الفرينة، ويعد هذا الدور ثانوي بينما دورها الأساسي هو تمويله بالمواد المنتجة داخل الوحدة، وتنقسم هذه المصلحة إلى فرعين هما:

6-1- فرع النقل: تقتصر مهمته على:

- تمويل الوحدة الإنتاجية بالمادة الأولية (القمح).
- نقل المنتج من الوحدة إلى نقاط بيع المؤسسة.
- تسويق الإنتاج للمستهلك.

6-2- فرع المبيعات: يقوم هذا الفرع بتدعيم نقاط البيع لدى الوحدة بالمصنعات الغذائية للتنازل عنها وهي عملية بيع غير مباشرة أما البيع المباشر فيكون بين الوحدة والزبائن، والمقصود بالوحدة التجارية هو شراء الوحدة لبعض المواد الغذائية كالعجائن و السميد و الخمائر الجافة لتوزيعها عبر مراكز البيع المعتمدين لديها للتنازل عنها ولإثبات هذه الأخيرة يقوم كل مركز بإعداد سند التنازل لكل عملية وتسليمه إلى مصلحة المحاسبة والمالية لمراقبتها وتسجيلها.

7- مصلحة الصيانة:

- تعتبر هذه المصلحة كجهاز وقائي يتصل مباشرة بمصلحة الإنتاج وتعمل جاهدة على التسيير الجيد للآلات الإنتاجية ولواحقها لتفادي أي مشكل تقني يتسبب في إعاقة حركة الإنتاج مما يؤثر على المورد من حيث الكم و الكيف، ولهذه المصلحة علاقة بمصلحة المشتريات، هذه الأخيرة توفر قطع الغيار اللازمة والخاصة بالصيانة والميكانيك أما علاقتها بمصلحة المحاسبة فهي محدودة جدا ويعمل بهذه المصلحة حوالي 13 عاملا موزعين على فرعين أساسيين هما:

7-1- فرع الكهرباء:

يهتم بتسيير الأعطال الكهربائية التي تحدث في المصنع وتتم عملية الصيانة بطريقتين هما:

***ط1: صيانة مبرمجة:** قد تكون يومية-أسبوعية-شهرية-سنوية.

***ط2: صيانة غير مبرمجة:** وتكون عند حدوث أي خطأ مفاجئ.

7-2- فرع الميكانيك:

ويختص بالأعطال الميكانيكية التي تصيب الآلات كما يسهر على ضمان السير الحسن للمصنع ويعمل به حوالي 7 عمال.

- في آخر كل شهر تقدم مصلحة الصيانة تقرير للمدير العام يحتوي على ساعات توقف الآلات خلال هذا الشهر والكمية التي كان من المفروض إنتاجها خلال هذا الوقت.

المبحث الثاني: سوق المجمع وتطور مبيعاته.

تعتبر مصلحة المبيعات وخدمة الزبائن بالمجمع وخاصة العاملين بهذه المصلحة الذين يتعاملون مع الزبائن بطريقة مباشرة الممثلون الأساسيون لقوتهم البيعية.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى أنواع زبائن المجمع ومنافسيها خطوات عملية البيع وتطورا مبيعات المجمع
المطلب الأول: أنواع زبائن المجمع ومنافسيها :

1-أنواع الزبائن: يعتمد المجمع في عمليات التوزيع حسب الزبائن على تجار الجملة تجار التجزئة، الخبازين والمستهلكين العاديين.

1-1-تجار الجملة وتجار التجزئة: يتعامل المجمع مع هذا النوع من زبائنه بالاعتماد على الوثائق التالية:

- نسخة من السجل التجاري مصادق عليه.
- نسخة من الرقم الجبائي مصادق عليه.
- بطاقة التعريف الوطنية.
- 2 صور شمسية.
- شهادة ميلاد.

يوضع الملف في مصلحة المبيعات حيث ينظر رجل البيع إلى قائمة التجار الغير شرعيين المرسله من طرف مديرية التجارة فإذا كان اسم الزبون في القائمة يمنع التعامل معه.

- أما التعاملات الأخرى فيكون بواسطة وصل شراء.

1-2- الخبازين والزبائن العاديين: يتم الشراء بواسطة وصل الشراء.

ويمكن توضيح مشاركة هؤلاء الزبائن حسب مبيعات المجمع في الجدولين التاليين:

-الجدول(11) مشاركة العملاء حسب قيمة المبيعات لنسبتي 2010-2011-

2011 ————— 2010					
	قيمة المبيعات	النسبة	قيمة المبيعات	النسبة	نسبة 2010/2011
الخبازين	93608185.00	40 ,34%	104238050.00	33 ,76%	+12 ,08%
تجار الجملة	135420720.51	58, 74%	198888627.03	64 ,42%	+46,87%
تجار التجزئة	-	-	1639768.41	0,54%	-
المستهلكين	2146334.16	0 ,93%	3999660.29	1,30%	86,35%
المجموع	236575240.00	100%	308766105.33	100%	33,91%

المصدر: وثائق المؤسسة:

-الجدول(12) مشاركة العملاء حسب قيمة المبيعات لنسبتي 2012-2013-

3201 ————— 2201					
	قيمة المبيعات	النسبة	قيمة المبيعات	النسبة	نسبة 2012/2013
الخبازين	78095840.00	%36 ,26	64023930.00	%93 ,18	%1 ,081-
تجار الجملة	216334597.80	%01, 37	198888627.03	2%8 ,80	%36,26+
تجار التجزئة	-	-	1639768.41	-	-
المستهلكين	18078616.33	3%60 ,	3999660.29	%25,0	%28,55+
المجموع	296309056.13	100%	308766105.33	100%	%15,14+

المصدر: وثائق المؤسسة:

التعليق:

يمثل الجدولين مشاركة العملاء حسب قيمة المبيعات خلال الأربع سنوات من (2010-2013)، حيث نلاحظ من خلال الجدول (11) زيادة في مشاركة الخزائين بما يعادل 12.08 %، وزيادة أيضا بالنسبة لتجار الجملة بما يعادل 46.87% بالإضافة إلى زيادة في مشاركة المستهلكين بنسبة 68.35 %.

أما الجدول (12) فيبين انخفاض في حصة الخزائين بـ 18,01% زيادة من طرف تجار الجملة بمعدل 26,36%.

- نلاحظ من خلال الجدولين أن هناك زيادة في نسبة مشاركة عملاء المجمع وهذا بنسبة 19,76% خلال الأربع سنوات (2010-2013)،

2- منافسي المجمع:

- بالرغم من أهمية منتجات المجمع وجودتها، إلا أنه في مواجهة كبيرة مع منافسيه، كما نجد أن معظم منافسي المجمع من الخواص نذكر منهم:

- مطاحن السنابل.

- مطاحن كنزه.

- فريته لأبال

المطلب الثاني: خطوات عملية البيع.

- يعد رجل البيع عنصر مهم وفعالا في المؤسسة وذلك لما له من تأثير كبير في شد الزبائن إليها. وتتمحور الخطوات البيعية الرئيسية التي يعتمد عليها رجل البيع في المجمع في النقاط التالية:

1. **مرحلة مقابلة الزبائن:** في هذه المرحلة يتم مقابلة الزبون، حيث يعرض منتجات المجمع المختلفة مع إبراز أهميتها ومزاياها. وذلك للتأثير عليهم وجعلهم قادرين على اتخاذ قرار الشراء، بالاعتماد على أسلوب نابع من الخبرة.

2. **مرحلة التفاوض وكيفية الدفع:** بعدما يحدد الزبون ماذا يشتري وكم يشتري تبدأ مرحلة التفاوض حول الأسعار وكيفية الدفع وغيرها حيث يتعامل المجمع كما يلي:

*أسعار المنتجات في المجمع ثابتة، لكون المجمع تابع للدولة، بالإضافة إلى أن منتج الفريته مدعم من طرف الدولة.

*كيفية الدفع تكون كما يلي:

- الدفع الفوري بالنسبة لتجار الجملة والتجزئة.

- أما الخزائين فقد يكون الدفع فوري أو لأجل.

3. إتمام عملية البيع: بعدما يقتنع العميل بضرورة شراء المنتج يقوم رجل البيع بتحرير وصل الطلبية. كما تستمر عملية المراقبة ومتابعة رد فعل الزبون بعد إتمام عملية البيع، وهذا لتحديد نقاط القوة والضعف و المحافظة على رضا المستهلكين لتحفيزهم على تكرار الشراء.

- في الأخير وبعد انتهاء هذه المراحل يقوم رجال البيع بالبحث عن عملاء جدد لشراء منتجات المجمع.
المطلب الثالث: تطور مبيعات المجمع.

يمكن توضيح تطور مبيعات المجمع خلال الأربع سنوات (2010-2013) في الجدولين التاليين:

-الجدول (13) مبيعات المجمع لفترة (2010.2011)-

2010.2011	مبيعات 2011	مبيعات 2010	الأشهر
+155,37%	34933669.27	13679263.66	جانفي
+37 ,85%	23636998.76	17145871.90	فيفري
+26,13%	25235120.44	20006459.31	مارس
+12,71%	2381178.79	21125394.83	أفريل
+60,28%	35281178.39	22011487.02	ماي
-11,87%	18741827.37	21266061.37	جوان
-2,01%	14903764.32	15290837.20	جويلية
-69,47%	4398290.45	14404520.33	أوت
+42,24%	29573396.29	20790145.30	سبتمبر
+69,46%	35028946.80	1782939.74	أكتوبر
+64,91%	35077150.86	25756057.73	نوفمبر
+8,96%	28064172.76	21269901.62	ديسمبر
+33,91%	308766105.73	230575240.01	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة

-الجدول(14) مبيعات المجمع لفترة (2012.2013)-

الأشهر	مبيعات 2012	مبيعات 2013	2012.2013
جانفي	24309610.32	30381966.56	+24,98%
فيفري	36068242.70	26380347.03	+26 ,86%
مارس	27061616.11	22514482.89	+16,80%
أفريل	21580195.64	30153038.48	+39,73%
ماي	31033167.84	36322083.40	+17,04%
جوان	16908786.32	28201366.20	-16,79%
جويلية	19887606.55	11843686.62	-40,45%
أوت	10632033.17	19757517.82	+15,83%
سبتمبر	37179352.17	40382407.02	%2+8,6
أكتوبر	25121033.36	30571096.70	+21,70%
نوفمبر	21939778.02	29103387.40	+32,65%
ديسمبر	24587633.93	32612199.33	+32,64%
المجموع	296309056.13	338223579.45	+14,15%

المصدر: وثائق المؤسسة

التعليق:

يبين الجدولين مبيعات المجمع خلال الأربع سنوات الأخيرة. نلاحظ خلال السنتين (2011.2010) زيادة في مبيعات المجمع نسبة تعادل 33.91% وهي نسبة كبيرة وتعود هذه الزيادة إلى عدة أسباب منها:

- الجودة العالية لمنتجات المجمع.
- السعر المعقول.
- المعاملة الجيدة مع الزبائن.

بالنسبة لسنتين 2012.2013 فنلاحظ زيادة في المبيعات بنسبة 14.15% ويعود تراجع في المبيعات لسنة 2012 إلى المنافسة الشديدة.

أما الانخفاض الذي نلاحظه خلال الأشهر (جوان، جويلية، أوت) والمقدرة بـ (-, -2,01-11,87 , 69,47 على الترتيب بالنسبة للجدول الأول وشهري جويلية -أوت بـ 15,83%- و 40,45% بالنسبة للجدول الثاني يعود إلى تنظيف المطاحن، ويغطي المجمع هذا النقص بالاعتماد على مخزونها أو الاعتماد على مطاحن فرجية إذ لزم الأمر. وتقوم فترة التنظيف من شهر إلى شهر ونصف، وتكون عملية التنظيف بالتناوب مع مجمع فرجية.

المبحث الثالث: تسيير، تنظيم ومراقبة القوة البيعية للمجمع.

حتى تكفل مجهودات رجال بيع المجمع بالنجاح ينبغي أن يتم التوفيق بين ثلاث عناصر أساسية وهي تسيير، تنظيم ومراقبة هذه الفئة من عمال المجمع، وذلك من خلال اختيار وتعيين رجال البيع المناسبين، وتحديد الأهداف المسندة لهم، وكيفية تقسيمهم سواء حسب منتجات المجمع أو حسب عملائه، أو حسب المناطق الجغرافية المستهدفة، و يبقى كل من التسيير والتنظيم دون فعالية ما لم تكن هناك مراقبة فعالة في ذلك.

المطلب الأول: تسيير القوة البيعية للمجمع.

يكون تسيير القوة البيعية في مجمع مطاحن بني هارون باختيار رجال البيع، وتكوينهم وإسناد إليهم وظائف أو مهام.

1- واجبات رجال البيع في المجمع:

لا يسعى رجل البيع في المجمع للبيع فقط بل إن مهامه إبتكارية ومتطورة مثله مثل كل من يعمل بالمؤسسة، فرجل البيع من واجباته ما يلي:

- يعتبر رجل البيع مدير، حيث أنه يسعى لتعريف العملاء عن سلع وخدمات المجمع وكذلك إيصال أخبار جديدة وبأساليب متنوعة.
- رجل البيع يعتبر مدير في كل أعماله، وهذا لأنه يدير حديثه البيعي مع الآخرين، يدير وقته، يدير كل حركاته من أجل إيصال وإقناع العميل بمنتوج مجمع مطاحن بني هارون.
- من بين واجباته جمع المعلومات، فرجل البيع هو المسؤول الوحيد عن جمع المعلومات الخاصة بالسوق و التي تتغير باستمرار. كما انه يعتبر مصدر الكثير من المعلومات التي تخص:

* حاجات المجمع المستقبلية للعملاء.

* أسعار المنافسين.

- تقديم و عرض السلع والخدمات الخاصة بالمجمع، وهذا من خلال إقناع العميل بمزايا سلع المجمع عن سلع منافسيهم في السوق.

- مساعدة متاجر التجزئة، ومتاجر الجملة في تنظيم معروضاتهم من المنتجات.

- تحصيل الديون أو الحسابات المتأخرة للمجمع لدى عملائها.

- يعالج الاعتراضات، ويعمل على إقناع العملاء إما بالاعتراف بأن الاعتراض سليم أو أن مزايا السلعة أكبر من عيوبها.

2- إختيار وتعيين رجال البيع في المجمع:

- يكون إختيار رجال البيع في المجمع وفقا للشروط التالية:

*المستوى التعليمي.

*الخبرة المهنية.

*الشهادة المتحصل عليها.

*روح التعامل (أثناء المقابلة مع العميل).

*بالإضافة إلى بنية صحية، وهذا من أجل تحمل مشاق البيع والنقل.

*كما يمكن أيضا تعيين موظف في مجال التسويق بالمجمع كرجل بيع، وهذا من خلال ترقيته على أساس الأقدمية إلى منصب رجل بيع.

*يمكن أيضا اختيار رجل بيع ذو كفاءة مهنية من مؤسسات أخرى.

3- تكوين رجال بيع:

- يكون تكوين رجال بيع المجمع في مصلحة التجارة (المبيعات)، وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وتعليمهم كيفية التعامل مع العملاء.

- يحتوي تكوين رجال بيع مجمع مطاحن بني هارون على مرحلتين :

***المرحلة الأولى:** إعطائهم دروس حول التسويق والبيع الشخصي، وهذا من أجل تقييم مدى وصول المعلومات بعد كل دورة.

***المرحلة الثانية:** وتتمثل في إجراء رجال بيع المجمع مقابلات مباشرة مع العملاء، وهذا من أجل معرفة:

- مدى تأثير رجال البيع على القرار الشرائي للعميل.

- سلوك العملاء.

- مدى أهمية المقابلة البيعية في قرار الشراء.

- روح التعامل مع العملاء .

- أما بالنسبة لفترة التكوين فهي محصورة بين: 12 شهر - 18 شهر - 24 شهر.

المطلب الثاني: تخطيط وتنظيم القوة البيعية.

- سنتطرق في هذا المطلب إلى عملية التنبؤ بالمبيعات، تخطيط المناطق والحصص البيعية في المجمع.

1. التنبؤ بالمبيعات:

- بالنسبة لعملية التنبؤ بالمبيعات بالمجمع فإن مديرية التجارة ترسل إحصائيات على المبيعات المتوقعة لكل سنة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

-الجدول(15)مقارنة بين المبيعات المتوقعة والمحقة لسنتي 2012-2013-

2013		2012		
المبيعات المحققة	المبيعات المتوقعة	المبيعات المحققة	المبيعات المتوقعة	المنتج
97835.20	107250.00	97315.60	108000.00	الفريضة
44385.60	35750.00	40015.20	36000.00	مستخرجات الطحين(النخالة)

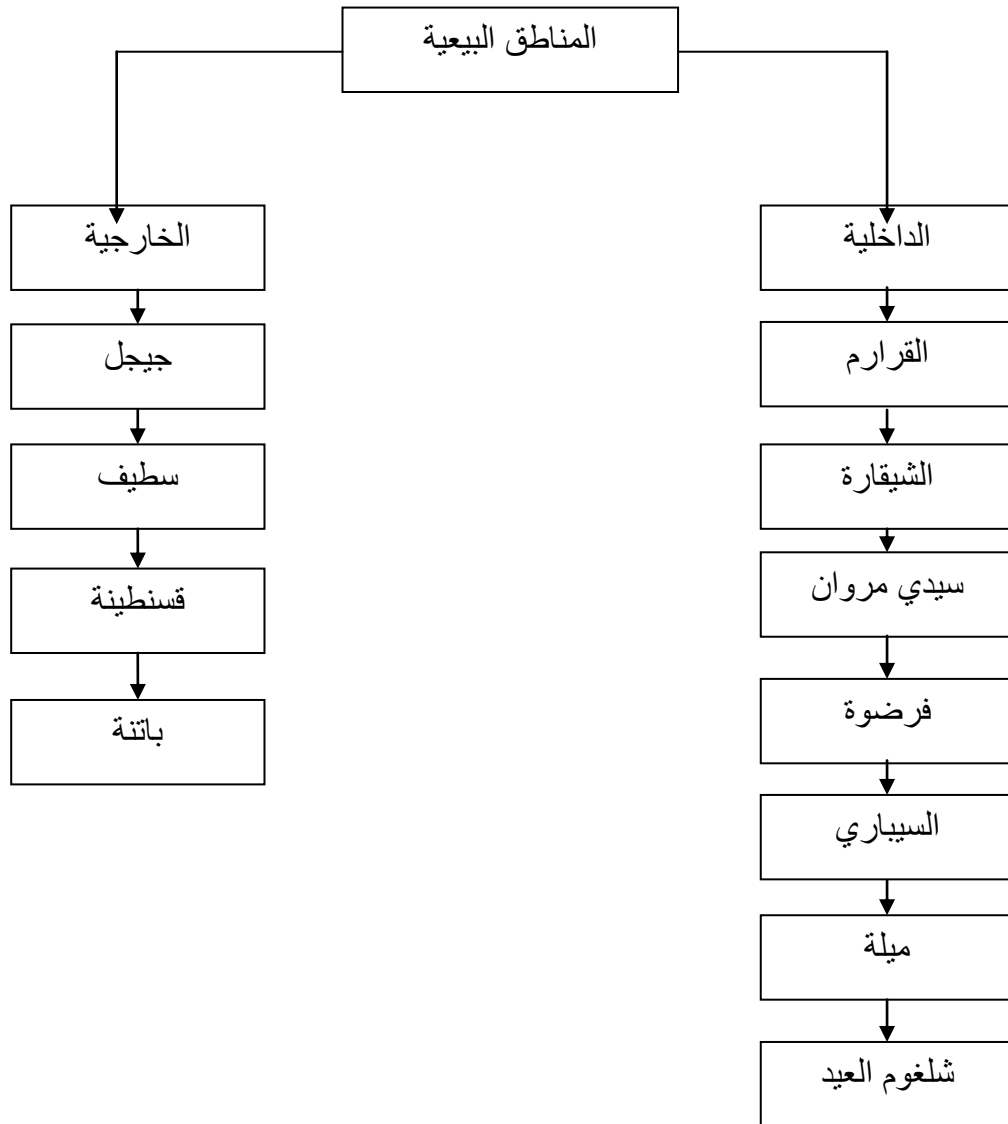
المصدر: وثائق المؤسسة.

- نلاحظ من خلال الجدول أن المجمع لم يصل إلى الكمية المتوقعة من المبيعات لسنتي 2012-2013 بالنسبة لمنتج الفريضة. أما مستخرجات الطحين (النخالة) نلاحظ أن الكمية المحققة أكبر من المتوقعة ويعود ذلك إلى زيادة الطلب على مستخرجات الطحين.

2- تخطيط المناطق البيعية:

تنقسم أسواق المجمع إلى مناطق بيعية مختلفة وذلك من أجل تغطية جيدة لهذه الأسواق، وتنقسم هذه المناطق إلى مناطق.

-الشكل(19) تحديد المناطق البيعية للمجمع.-



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

- هناك تعدد للمناطق البيعية للمجمع سواء كانت مناطق داخلية أو خارجية. وهذا يدل على اتساع أسواقها.

3-تحديد الحصص البيعية لمندوبي البيع بالمجمع:

بالرغم من تعدد المناطق البيعية للمجمع إلا أنه لا يتم توزيع مندوبي البيع على هذه المناطق و تحديد حصص كل مندوب بيع، حيث يتم توزيع المنتجات بناء على أرقام ومعطيات مصلحة المبيعات التي تعتمد على الطلب على هذه المنتجات.

لكن المجمع يسعى إلى تطبيق ذلك من خلال توزيع مناطق بيعية وتحديد لكل مندوب بيع أو فريق بيع حصة بيعية له خلال سنة 2015. وذلك من أجل تقييم أداء مندوبي البيع ومقارنة الحصص التي أوكلت له، ومدى تحقيقه للأهداف المطلوبة وتحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم وتحفيزهم.

المطلب الثالث: تحفيز ومراقبة رجال البيع في المجتمع

يقوم مجمع مطاحن بني هارون بتحفيز ومراقبة رجال البيع، وهذا من أجل المحافظة على أدائهم لأعمالهم، وكذلك لتحسين الإنتاجية وضمان حسن السير.

1- تحفيز رجال بيع مجمع مطاحن بني هارون:

إن تحفيز المجمع لرجال البيع هدفه تحسين الإنتاجية التجارية وكذلك منح حيوية ونشاط لهم، ويكون ذلك من خلال:

- تقديم حوافز وامتيازاتهم لهم من خلال الأجور.

* يوجد نوعان من التحفيزات في المجمع.

1-1- تحفيز مادي:

بالنسبة لرجال البيع المؤقتين الأجر ثابت حيث يمنح لرجل البيع مرتب ثابت في نهاية كل شهر بغض النظر عن أدائه، أما رجال البيع الدائمين فالمرتب يكون ثابت وبعمولة. حيث يقوم رئيس مصلحة المبيعات بإعطاء درجة من 10 لكل رجل بيع حسب العمل المقدم وتمنح عليه نسبة مئوية على الصفقات التي قام بتنفيذها أو على أساس الزيادة في المبيعات.

1-2- تحفيز معنوي:

يكون التحفيز المعنوي لرجال البيع من طرف المجمع كمايلي:

- توفير المجمع المعلومات اللازمة لنشاط رجال البيع وهذا من أجل مساعدتهم وتسهيل عملهم
- الهدف من عملية التحفيز في مجمع مطاحن بني هارون هو خلق جو مريح للعمل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لرجل البيع لكن كل هذه التحفيزات مع الوقت لن تصبح لها تأثيرا كبيرا لأن الأمر المهم بالنسبة لرجل البيع هو الترقية في السلم الوظيفي، أو الانتقال إلى مصلحة أخرى وهذا لأن عمل رجل البيع متعب مع مرور الزمن.

وبذلك فعدم وضوح مساهم المهني داخل المجمع يؤثر على معنوياتهم.

كما تمنح بعض المنح والعلاوات ويمكن توضيحها بالجدول التالي.

-الجدول (16) جدول المنح والعلاوات لشهري جانفي وفيفري 2014-05-01-

عناصر الأجرة	المنفذين	المهرة	الايطارات السامية	المجموع
الأجر القاعدي	77561131	-	-	2184799.53
منحة الاقدمية	462381.63	-	-	125612002
الساعات الاضافية	-	-	-	-
علاوة العمل التناوبي	10866972	-	-	13594705
علاوة الضرر	11663238	-	-	268956.00
علاوة المنطقة		-	--	24157.00
علاوة الخطر	85290.00	-	-	92017.60
منحة المواضبة itp	-	-	-	-
المنحة الجزافية للمنصب	-	-	8725000	87250.00
المنحة تعداد المناصب AST	-	-	-	-
منحة الاستخلاف	-	-	131350	13350
المردود الجماعي	36286.870	29825773	39503075	1056.157.8
المردود الفردي	6911391	5687206	73513.36	199499.33
المنحة المتغيرة	-	-	-	-
علاوة السلة	20560000	12900000	15480000	48940000
علاوة النقل	51293.32	36925.99	37779.99	126003.30
منحة الأجر الوحيد	42000.00	3000.00	21000.00	930000
تعويض العمل الجزائي IESP	-	-	-	2950.01
المجموع				6017570.52

المصدر : وثائق المؤسسة

2- المراقبة على رجال بيع مجمع مطاحن بني هارون:

تتعلق مراقبة رجال بيع المجمع من حيث مراقبة النتائج، وكذلك الأهداف المسطرة سواء القصيرة الأجل أو الطويلة.

- بالإضافة إلى مراقبة نشاطات مجمع مطاحن بني هارون والمتمثلة في مختلف الأعمال البيعية.
- كما يقوم مسؤول المبيعات بتقديم تقرير كامل حول الوضعية المالية إلى مسؤول المصلحة المالية ومقارنة المنتجات المباعة مع القيمة المكتسبة.
- تقوم لجنة معينة من طرف مجمع مطاحن بني هارون بمراجعة العمليات البيعية لمختلف العملاء، ومراقبة الأسعار، ومكانة منتجات الفرع لدى العملاء.
- كما تتم عملية المراقبة على مستويين:
- على مستوى الفرع: ويكون ذلك من طرف المحاسب ورئيس المصلحة التجارية .
- على مستوى مجمع مطاحن بني هارون: تكون من طرف محاسب ويكون محدد من طرف المجمع وكذا مراقبين داخليين، تتم عادة مرة كل سداسي.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل نجد أن مجمع مطاحن بني هارون يهتم بإدارة القوة البيعية ولكن ليس بالقدر الكافي وذلك من خلال فترة الدراسة منذ سنة 2010 إلى سنة 2013 ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها:

- ✓ عدم وجود فريق بيع متكامل.
- ✓ قلة عدد رجال البيع بالمجمع.
- ✓ عدم تحديد الحصص البيعية لمندوبي بيع.
- ✓ نقص الإشراف والمراقبة لمسؤولي المبيعات على رجال البيع .
- ✓ شدة المنافسة .

لمواجهة هذه الصعوبات نتقدم ببعض الاقتراحات منها:

- تدعيم المجمع برجال بيع ذو كفاءة عالية وذلك من أجل القيام بمختلف وظائف القوة البيعية .
- تدريب رجال البيع.
- المراقبة الدائمة على أداء رجال البيع.
- يجب وضع وتحديد الحصص البيعية لمندوبي البيع وذلك لتقييمه وتحديد نقاط القوة والضعف في أداءه للعملية البيعية.
- تدعيم رجال البيع بتحفيزات مادية ومعنوية لتحقيق أكبر نسبة مبيعات.

الخاتمة

الخاتمة :

إن البيع الشخصي يركز على الجهود الشخصية التي يقوم بها مندوب البيع و رجل البيع لإنجاز عملية البيع، التي تضمن الكثير من النشاطات الذي ينبغي أدائها بكفاءة و فعالية إبتداءا من البحث عن الزبائن و لحين عقد صفقة البيع. والبيع الشخصي من أهم الأنشطة التي تستخدمها المؤسسة في إقامة و تطوير العلاقات مع الزبائن و ذلك لما لرجل البيع من تأثير شخصي يشد الزبائن إلى المؤسسة.

و من الأنشطة التي ينبغي على مندوب البيع القيام بها هي تحديد السوق المستهدفة، والتي يبذل جهدا كبيرا بها للبحث عن المشتريين المحتملين.

لذلك يتوجب على الإدارة البيعية أن تمتلك قدرة استقطاب مندوبي البيع ذوي الخبرة والمهارة من سوق العمل البيعي وتمتلك كذلك إمكانيات تدريب وتأهيل رجال البيع، كون التدريب يعمل على الارتقاء بمستوى أداء العاملين، ولكي يتم الاستفادة من عمليات التدريب لابد من وضع الخطط لهذه المهمة حتى يتم تحديد الخطوات و الأساليب والاحتياجات التدريبية لهم. كما يحتاج رجال البيع إلى عمليات التحفيز أثناء تأديتهم أعمالهم وذلك لزيادة إنتاجيتهم وضمان استمرار أدائهم بالشكل الذي يعمل على تحقيق الأهداف باعتبارهم الوسيلة المثلى لتصريف منتجات المؤسسة.

ونخلص في الأخير إلى أن للقوة البيعية أهمية بالغة للارتقاء و الوصول بالمؤسسة إلى مقاصدها و تتجلى هذه الأهمية في:

- ترسيخ صورة إيجابية عن المؤسسة.
- زيادة مبيعات المؤسسة.
- المرونة في العملية الاتصالية و تعديل المواقف وفق طبيعة العمل و ميولاته و رغباته و الإجابة المباشرة عن استفسارات العميل .
- القدرة على إقناع العميل نظرا للوسيلة المستعملة و هي الاتصال الشخصي.
- الارتقاء و الاستمرارية.

ونظرا لهذه الأهمية يحتم على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بالقوة البيعية لكونها همزة وصل بين المؤسسة و الزبون و هذا ما تبين من خلال دراستنا على مجمع مطاحن بني هارون.

التوصيات:

- 1- يجب على المؤسسات الاهتمام برجال البيع والاتصال بهم من أجل رفع معنوياتهم لدفعهم للعمل أكثر.
- 2- العمل على تطوير وتحسين فعالية رجال البيع فيما يخص العملية البيعية لتحقيق الربح .
- 3- تحفيز رجال البيع.

4- على المؤسسة أن تقوم بتطبيق مبادئ إدارة المبيعات في تسيير رجال البيع و في إدارة أعمال البيع بالشكل الصحيح.

5- مشاركة رجال البيع في القرارات الهامة المتعلقة بالإنتاج أو البيع داخل المجمع.

6- تحسين مستوى الدراسات التسويقية القائمة أساسا على تخطيط كل من الحصص والمناطق البيعية و كذا تطوير معارف رجال البيع في تخطيط أعمالهم وتنظيم أوقاتهم حتى يتسنى لهم أداؤها بطريقة جيدة.

7- زيادة عدد رجال البيع في المؤسسة لكونهم العنصر الفعال والمساهم الأكبر في نمو المؤسسة ورفع مدخولاتها.

المراجع باللغة العربية

- 1- أياد عبد الفتاح النصور، إستراتيجية التسويق، دار صفاء للنشر، عمان 2012.
- 2- تامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري للنشر، عمان 2004.
- 3- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 4- جميل توفيق، عادل حسن، مبادئ التسويق وإدارة المبيعات، الدار الجامعية العربية بيروت، 1994.
- 5- حميد الطائي، إدارة المبيعات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 6- زكريا أحمد غرام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 7- سيد سالم عرفة، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار الراتبة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 8- سمير عبد الرزاق العبدلي، زاهد عبد الحميد السامرائي، إدارة المبيعات والبيع الإلكتروني، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الأردن 2011.
- 9- سمير عبد الرزاق العبدلي، وسائل الترويج التجاري، دار الميسرة للنشر، عمان 2011 .
- 10- علي فلاح الزغبى، إدارة المبيعات، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009.
- 11- عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، أصول التسويق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2010.
- 12- عبد المعطي الخفاف، وسائل الترويج التجاري، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن 2010.
- 13- عنبر إبراهيم شلاش، الترويج والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 14- علي عبد الرضا الجياشي، إدارة المبيعات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 15- فريد كورتل، مدخل للتسويق، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007 .
- 16- قنديل عبد الجبار، أسس التسويق، الدار العلمية الدولية، عمان، 2002.
- 17- مصطفى محمود أبو بكر، أخصائي البيع الناجح، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 18- مصطفى محمود أبو بكر، فن ومهارات التسويق والبيع في الشركات المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 19- مدحت صالح أبو النصر، أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للنشر، مصر، 2012.
- 20- منير نوري، التسويق مدخل للمعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2009.
- 21- محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 22- محمد عبيدات، هاني الضمور، إدارة المبيعات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 1999.
- 23- محمد صالح المؤدون، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 .
- 24- محمد عبد العزيز قيادو، البيع الشخصي، دار وائل للنشر، عمان 2006.
- 25- محمد شاكر العسكري، التسويق مدخل الاستراتيجيات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

26- محمد فتحي عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة، مجموعة النيل العربي، الإسكندرية، 2000.

27- ناجي معلا، الأصول العلمية للبيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 1994.

المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Bloch Alain, macqnir Amme ,Encyclopédie : vente et distribution, econonic, paris, 2001.
- 2- J.Marion et micbel, le marketing mod d'emploi, les édition d'organisation, paris.
- 3- Hamon .C. lezin et touller .A, Gestion et management de la farce de vente , 2eme édition , dunod prias, 2000.
- 4- Helfer Jean , pierre, orsoni Jacques, Marketing , 7ème , edition , vuibert, paris 2001.
- 5- LENdrevie .J.LEVY , Jet lindon, D , mercoter , 7ème édition , Dalloz , paris 2003.
- 6- p.lezin et toulec, force de ventes – express, les édition dunod, paris, 1999.
- 7- P.Xenel et autre , guide du mangement, édition du seuil, paris, 1992.

الأطروحات:

1- فريد كورتل، دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطوره، مذكرة دكتوراة الجزائر 2004-2005.

2- ليدية عشو، واقع وأهمية قوة البيع في المؤسسة الخدماتية دراسة حالة مؤسسة Djezzy ، مذكرة ماجستير، قسنطينة، 2011-2012.

المواقع الالكترونية:

1- BARBIER Julie, OSANT David , WEHR Isabelle , la force de vent , Marketing 2007 - 2008 , [http:// doc gestion , lsuisse .com /PDF](http://doc.gestion.lsisuisse.com/PDF)

2- BLLAND ,Dominique recruter, une force de vente indépendante : comment faire le cloisc ? [http:// ifac- omeline .fr/efac-files/ Balland- versus/ AP.PDF](http://ifac-omeline.fr/efac-files/Balland-versus/AP.PDF).

3- HENERY .Gilles manager, les commerciaux. Nomades commerce et marketing BTOB.

4- [http:// www.rsscrrs.info](http://www.rsscrrs.info) .ملتقى البحث العلمي.

5- [http:// www.sadazaio .com](http://www.sadazaio.com).