

مادة : ادارة المبيعات والقوى البيعية

المحور الاول : مدخل لادارة المبيعات

المقدمة :

نجاح وتفوق أي منظمة أعمال يتحدد من خلال قدرتها على إدارة مبيعاتها، والاهتمام يعود لكون المبيعات تمثل المصدر الرئيس للإيرادات التي تمول كافة أنشطة المنظمة والتي على ضوءها يتم تحديد الميزانية العامة للمنظمة .

أولاً : مفهوم إدارة المبيعات :

تعريف : أنها تعمل على تحقيق التنظيم الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف القوى البيعية بفعالية وواقعية من خلال التخطيط، التنظيم، التوظيف، التدريب، القيادة، والسيطرة على مصادر المنظمة .

– إن هذا التعريف يتضمن نقطتين مهمتين هما :

1 . وظائف الإدارة الخمس .

2 . تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .

تعريف **Wayne** : أنها تلك الإدارة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف البيعية للمنظمة من خلال الأنشطة الفعالة والكفوءة، وهذه الأنشطة تتمثل في :

• التخطيط **Planning**

• التنظيم **Organization**

• التوظيف **Staffing**

• التدريب **Training**

• القيادة **Leading**

• السيطرة على مصادر المنظمة **Controlling Organization Resources**

تعريف **Dick** : فإنه يجد بأن إدارة المبيعات تمثل الجهة المسؤولة عن تحديد حاجات الزبائن من خلال القيام بالبحوث التحليلية، وتتطلب جهد تنظيمي نشيط للرد على تقلبات السوق وانخفاض المبيعات .

أهداف إدارة المبيعات :

يتولى فريق المبيعات مسؤولية استمرارية الشركة في تقديم منتجاتها ومنافستها للشركات الأخرى، لذلك من خلال الاتي سنتعرف على اهداف ذلك القسم بالتفصيل :

1- زيادة حجم المبيعات: وذلك عن طريق إضافة منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء مما يضمن زيادة نسبة المبيعات والارباح، بالإضافة الى انه يجب تفعيل الكثير من الاستراتيجيات التي تعالج أوجه القصور التي على إثرها تنخفض نسبة المبيعات .

2- وجود عملاء دائمين: من اهم اهداف الإدارة المعنية بالمبيعات تحويل العملاء المحتملين الى عملاء دائمين وذلك بالتعرف على احتياجاتهم وتقديمها لهم، بالإضافة الى دراسة شكاوى العملاء والتأكد من عدم تكرارها مرة أخرى مما يزيد من رضا العملاء وارتباطهم بالشركة للاستفادة من خدماتها .

3- إضافة عملاء جدد: لضمان استمرارية الشركة وعلو مكانتها بين الشركات المنافسة يجب التفكير في طرق إبداعية تعمل على جذب فئات جديدة للشركة، خاصة إذا كانت المنتجات المقدمة لهم تتسم بالمزايا العديدة والاسعار العادلة للجميع .

4- إعلاء مكانة الشركة بالسوق: تهدف كل شركة إلى التصدر بين الشركات المنافسة لذلك لا بد من تكاتف الجهود المبذولة من قسم إدارة المبيعات وبين الأقسام الأخرى للارتقاء بمكانتها بين الشركات الأخرى والعمل على الاحتفاظ بها أطول فترة ممكنة .

5- الخطط المستقبلية: يتم وضع تلك الخطط من قبل إدارة المبيعات، لضمان استمرارية جني الأرباح الناتجة عن المبيعات لفترات مستقبلية طويلة .

أهمية إدارة المبيعات :

1. الوصول إلى الأسواق المستهدفة من خلال توفير السلع والخدمات ووسائل الاتصال المناسبة .
2. كسب حصة سوقية وذلك من خلال تنمية المبيعات .
3. استعادة ما فقدته من الزبائن .
4. المحافظة على الحصة السوقية للمنظمة .
5. زيادة الحصة السوقية للمنظمة .
6. إدارة علاقة طويلة ومربحة مع الزبائن .
7. الصمود بوجه المنافسة .
8. تحقيق كمية المبيعات المخطط لها .
9. تحقيق الأهداف الربحية للمنظمة .
10. اختراق أسواق جديدة داخلية أو خارجية .

إن نجاح إدارة المبيعات في تحقيق أهدافها يرتبط بالكثير من العوامل منها :

- وضوح الأهداف المحددة من قبل الإدارة العليا .
- إمكانية ترجمة الأهداف إلى خطط .
- تحديد العوامل المؤثرة على عمليات البيع بشكل واضح وتحليلها .

- تحديد الإجراءات المناسبة .
- متابعة التغييرات الحاصلة في السوق وإجراء التعديلات المناسبة على الخطط والأهداف .
- توضيح الأهداف لرجال البيع .
- تحديد برنامج واضح للعاملين .
- تحديد الأدوار بشكل يتناسب وقدرات وكفاءة العاملين .

ثانياً: تطور موقع إدارة المبيعات ضمن الهيكل التنظيمي

تطور موقع إدارة المبيعات في الهيكل التنظيمي للمنظمة ارتبط بالتطور التكنولوجي وتطور عملية الإنتاج والأنشطة التسويقية والمفهوم التسويقي وعلى النحو الآتي :

في مرحلة المفهوم الإنتاجي : كانت كل الجهود مرتكزة على العملية الإنتاجية وزيادة الإنتاج وذلك لتفوق كمية الطلب على كمية العرض بكثير، وكان الاهتمام بالأنشطة البيعية ضعيفاً لأن الاعتقاد السائد في تلك الفترة بأن الأفراد يشترطون كل ما ينتج لعدم وجود بدائل وإن المنظمات الإنتاجية تباع منتجاتها من خلال العاملين لديها ولا تتطلب جهوداً إضافية، ولم يكن هناك الحاجة إلى رجال البيع وكانت كل الأنشطة تخضع تنظيمياً إلى إدارة الإنتاج أو الإدارة المالية .

في مرحلة المفهوم البيعي : لعب التطور التكنولوجي وتطور العملية الإنتاجية وزيادة عدد المنظمات الإنتاجية دور كبير في زيادة المعروض السلعي وتعدد وتنوع السلع .

في مرحلة المفهوم التسويقي : في هذه المرحلة تم التوجه نحو السوق والاهتمام بالأنشطة البيعية والترويجية، والتوزيعية، وبخصائص المنتج وعملية التعبئة والتغليف والتسعير، مما دفع الإدارة إلى إنشاء إدارة متخصصة بالوظائف التسويقية سميت إدارة التسويق وأصبحت إدارة المبيعات تابعة تنظيمياً لها وأصبحت وظيفة البيع إحدى الوظائف التسويقية الأخرى مثل : الشراء، والتوزيع، النقل، التخزين، التمويل، ودراسة السوق .

ثالثاً: وظائف إدارة المبيعات :

إن إدارة المبيعات كأى إدارة أخرى عليها كوظائف يجب أن تقوم بتهيئة المستلزمات المطلوبة لإنجازها ولكن الاختلاف في طبيعة وعناصر هذه الوظائف .

- 1 . التخطيط : بناء علاقة مع الزبائن مريحة .
- 2 . المصادر وتشمل ما يلي : الأفراد، الأموال، المواد الخام، التقنيات، والمعلومات .
- 3 . السيطرة : وتعني تقييم الماضي وجعله دليل للمستقبل .
- 4 . القيادة : تركز على توجيه الأفراد للعمل فوق المعدل وعلى الأخص الذين كان أدائهم متوسط .
- 5 . التدريب : تعليم رجال البيع على كيفية إرضاء الزبائن .
- 6 . التوظيف : اختيار وتوظيف الأفراد القادرين على تنفيذ وظيفة البيع وقيادتهم .

7. الأداء ويشمل ما يلي: تحقيق الأهداف، بيع المنتجات وتحقيق الأرباح، إرضاء الزبائن، الكفاءة في الانجاز، والتأثير.

رابعاً: مستويات إدارة المبيعات:

1. الإدارة العليا **Top Manager**: مسؤولون عن تحديد الأهداف والاستراتيجيات والعمل على إنجازها واتخاذ القرارات وتحديد خطط طويلة الأمد من خلال دراسة عوامل البيعة المحيطة والمؤثرة على نشاط المنظمة.
2. الإدارة الوسطى **Middle Sales Leaders**: هذه الإدارة مسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والتي حددت من الإدارة العليا وهي ذات طابع تكتيكي.
3. الإدارة الدنيا **First Line Management**: الخط الأول من الإدارة وهي الإدارة التنفيذية المسؤولة عن بيع السلع والخدمات.

خامساً: العلاقة بين البيع والتسويق:

إن الجهود البيعية جزء من الجهود التسويقية والإدارتان تعملان معاً وتتكامل أنشطتهما. إن هذا التكامل يمثل سر نجاح تحقيق أهداف الإدارتين، إن جميع عناصر المزيج التسويقي وبرامجها والإجراءات التي تتبع تسهل على إدارة المبيعات تحديد القطاعات السوقية المستهدفة، الترويج للسلع والخدمات وتهيئة الأفراد لاتخاذ قرار الشراء وتحديد أسعار مناسبة وتقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات المشترين بالإضافة إلى دراسة الفرص السوقية، وعمليات البيع التي تشمل التفاعل الشخصي والالتقاء المباشر والاتصال من خلال وسائل الاتصال المتاحة بالزبائن وتوقع المبيعات، تحديد ميزانية المبيعات وتخطيط للقوى البيعية وغيرها من الوظائف.

مادة: إدارة المبيعات والقوى البيعية

المحور الثاني: التنبؤ واعداد الموازنة في المبيعات

أولاً: مفهوم ميزانية المبيعات

1- تعريف ميزانية المبيعات:

إنها مجمل الدخل المتوقع من بيع جميع المنتجات (سلع، أو خدمات) وكذلك تتعلق بالجوانب الأخرى للأعمال وأن ميزانية المبيعات تأتي بعد التنبؤ بالمبيعات. إن ميزانية المبيعات هي عبارة عن خطة مالية للمبيعات توضح الأسلوب الذي تضخ فيه الموارد وقوى البيع التي تحتاج للوصول إلى مستوى المبيعات المتوقعة.

2- أغراض ميزانية المبيعات:

1. التخطيط: أن تنبؤات المبيعات تنجز بالأخص المهام وتحدد الخدمات التي تحتاجها لدعم المبيعات إن هذه المهام يجب أن تُحدد بدقة وكذلك تقديرات الكلف يجب أن تُحدد من قبل مدير المبيعات ضمن فترة زمنية محددة.

2. التنسيق: إن التنبؤات يجب أن تكون متفاعلة ومتكاملة مع الأنشطة التسويقية الأخرى والميزانية المالية.

3. الرقابة: إن ميزانية المبيعات تنظم المكانة المالية للمنظمة في السوق من خلال تقييم النتائج الفعلية ومقارنة هذه النتائج بما هو مخطط ضمن ميزانية المبيعات.

3- أهمية ميزانية المبيعات:

إن ميزانية المبيعات تعتبر دليل لتحديد الأموال يجب أن تخصص للبيع والتوزيع وأحياناً للإعلان والتسويق لذلك فإنها تحتل أهمية كبرى ضمن ميزانيات المنظمة ويمكن توضيح أهمية ميزانية المبيعات من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها:

1. ميزانية المبيعات تضع أهداف واقعية ستساعد المنظمة على صنع الأرباح وبالتالي تحقيقها.
2. ميزانية المبيعات الجيدة تمثل دليل للمنظمة فيما يتعلق بالمبيعات المستهدفة ويجب أن تكون مرنة وقابلة للتغيير حسب تغييرات السوق ودرجة عدم الاستقرار.
3. ميزانية المبيعات يجب أن لا تضع الكثير من القيود على وظائف المبيعات وقوى البيع داخل المنظمة.
4. ميزانية المبيعات تمثل خطة مالية لمبيعات المنتجات (سلع وخدمات) العائدة للمنظمة.
5. ميزانية المبيعات تمثل القاعدة التي تتضمن جميع القرارات المالية للمنظمة فيما يتعلق بالمبيعات المأخوذة.

6. ميزانية المبيعات تسيطر على فرص المبيعات العامة للمنظمة وكذلك نفقات الاتصالات التسويقية، مواقع الانترنت، الإعلان، والأنشطة الإعلامية الأخرى المخططة والتي توضع في ميزانية المبيعات.

4- منافع ميزانية المبيعات :

1. ميزانية المبيعات تساعد على توزيع السلع والخدمات في كلف يطلق عليها الكلف الفعالة.
2. ميزانية المبيعات تساعد لإبقاء اتفاق الأنشطة التسويقية ضمن الحدود الدقيقة والمشار إليها في الميزانية.
3. ميزانية المبيعات تعتبر عامل رقابي على الأداء المتحقق وذلك قياساً بما هو مخطط وتشخص الاختناقات وإيجاد الحلول اللازمة لها.
4. ميزانية المبيعات تساعد على تحديد مختلف المصروفات والإنفاق المتعلقة بيع وتسويق مختلف المنتجات.
5. ميزانية المبيعات تساهم في تقييم فعالية أقسام إدارة المبيعات والأقسام الأخرى الداعمة والمساعدة لها.
6. ميزانية المبيعات تساعد على التغلب على التعقيدات والتحديات التي تظهر في أثناء عملية التنفيذ.

5- قصور ميزانية المبيعات :

- على الرغم من الأهمية والمنافع التي تقدمها ميزانية المبيعات للمنظمة، إلا أنها لا تخلو من بعض أوجه القصور التي تواجه هذه الميزانية وكما موضح :
- a. إن ميزانية المبيعات لا تستطيع أن تتوقع الاتجاهات المستقبلية من الأحداث أو الظروف وهو قد لا يقبل بسهولة من قبل كافة العاملين داخل المنظمة.
 - b. تستبعد ميزانية المبيعات الإنفاق ذا المردود أو العائدات على الأمد البعيد، مثل الإنفاق على الترويج أو الإعلان الذي يكون ذا تأثير ليس آني بل قد يأخذ فترة زمنية أطول قد تكون أكثر من سنة.
 - c. إعداد ميزانية المبيعات عملية معقدة وتأخذ وقت أكثر من اللازم من قبل الإدارة لإعدادها.
 - d. تعتبر ميزانية المبيعات ضمن الخطط قصيرة الأجل لأنها على الأكثر تغطي سنة واحدة، وهي بذلك عكس التخطيط الاستراتيجي الذي يتسم بكون طويل الأجل.

ثانياً- تحضير ميزانية المبيعات :

1- **مبادئ تحضير ميزانية المبيعات :** إن تحضير ميزانية المبيعات تعتبر من أولويات مهام مدير المبيعات، والتي تتطلب حشد الموارد المتجمعة والمتاحة وكذلك خطط الربحية. هناك عدة أسس أو مبادئ لا بد أن تتبع من أجل التحضير الجيد لميزانية المبيعات :

1. التنبؤ الدقيق لظروف السنة القادمة والتي تبدأ لفترة تنبؤ المبيعات، أي بمعنى تحديد الفترة التي تتضمنها عملية التنبؤ بالمبيعات، المؤشرات العامة لاحتمالية الظروف السائدة في تلك الفترة.
2. إن التباين الذي يظهر دائماً يجب أن يكون واضح ودقيق يمكن ملاحظته أثناء تنفيذ مفردات الميزانية وفقاً للتوقيتات الزمنية المحددة في الخطة، وهذا التباين يمكن أن يظهر في الرواتب، نفقات البيع المباشر، الخصومات، مكافئات رجال البيع، وسائل الترويج وكذلك مؤشرات الانجاز.

3. تحديد أهداف المبيعات وكذلك أغراض الاتصالات ووسائلها، الأمر الذي يتطلب مساهمة العاملين ومساعدتهم في تحديد الأهداف البيعية وكذلك فيما يتعلق بالمفردات الواردة في عملية وضع الميزانية والإجراءات المتعلقة في إعدادها.

4. يجب تحديد كافة الفرص السوقية بشكل واضح وكذلك الموارد المتاحة التي يجب أن توضح في مفردات الميزانية وأن تضع في أوجهة خاصة بها.

5. أن أساس تحضير الميزانية هو تحديد قوى البيع والموارد المتعلقة بالأنشطة المستهلكين، خطوط الإنتاج، والمبيعات المحلية والإقليمية.

6. تحديد آلية تنفيذ الميزانية من خلال اعتبار النتائج هي المرشد على التطبيق الصحيح لهذه الميزانية.

ثانياً- إجراءات تحضير ميزانية المبيعات :

إن تحضير ميزانية المبيعات تتطلب العديد من الإجراءات والتي لا بد من إتباعها من أجل الإعداد الصحيح لهذه الميزانية لقد تم تحديد تلك الإجراءات بما يلي :

1. المبيعات المتوقعة : وتتضمن تحديد ما يلي :

a. حجم المبيعات المتوقعة .

b. توزيع حجم المبيعات على نقاط البيع .

c. حجم المبيعات الفعلية السابقة .

2. ميزانية المبيعات : وتتضمن تحديد ما يلي :

a. ميزانية قسم المبيعات .

b. ميزانية الإنتاج .

c. الميزانيات الإدارية .

3. الميزانية النقدية : وتتضمن تحديد ما يلي :

a. الإيرادات .

b. نفقات .

4. ميزانية الربح : وتتضمن تحديد ما يلي :

a. النفقات .

b. الإيرادات .

ثالثاً- خطوات إعداد ميزانية المبيعات :

إن ميزانية المبيعات تعتبر من أهم الميزانيات (أو الموازنات) وتعتبر القاعدة الأساسية لوضع بقية الموازنات الأخرى، فإنه يجب إعطاء الأهمية القصوى والعناية لمسألة الإعداد الصحيح، لهذا يعتبر تسلسل الخطوات لا بد أن يقترن بالظروف المحيطة بالمنظمة، الداخلية، الخارجية، التي ترافق عمل المنظمة.

و يمكن إيجازها بما يلي :

- 1 . تقييم كافة المتغيرات والعوامل المؤثرة على أنشطة المنظمة وخاصة فيما يتعلق بالمبيعات .
- 2 . وضع الأهداف الخاصة بالأنشطة البيعية .
- 3 . وضع الإستراتيجية المتعلقة بإدارة المبيعات والأنشطة السائدة لها .
- 4 . تحديد البرامج التنفيذية ورصد الميزانية المالية لها .
- 5 . القيام بعملية التنبؤ بالمبيعات لتحديد حجم المبيعات المتوقعة .
- 6 . تحديد معايير قياس الأداء ومدى مطابقته أو إنحرافه عما هو مخطط ضمن الموازنة الخاصة بالمبيعات .
- 7 . تحديد حصة المبيعات المتوقعة للمنظمة في السوق .
- 8 . توزيع تلك الحصة على نقاط البيع وفقاً لمؤشرات الطلب السابقة .

رابعا- العوامل المؤثرة في ميزانية المبيعات :

يمكن حصرها بثلاثة مجاميع أساسية من العوامل والقوى هي :

1 . **العوامل الداخلية:** وتتضمن العديد من العوامل التي تؤثر في عملية إعداد وتحضير ميزانية المبيعات، ومن

هذه العوامل :

- a . الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة .
- b . مؤشرات المبيعات السابقة للوقوف على التباين الذي قد يحدث بين فترة زمنية وأخرى .
- c . توزيع المبيعات على نقاط البيع التابعة للمنظمة، مستوى التباين في المبيعات حسب نقاط البيع .
- d . توزيع نقاط البيع الجغرافي، محلياً، إقليمياً، دولياً، ومدى التباين في المبيعات على كل مستوى .
- e . الوسائل الترويجية المستخدمة للتأثير على المبيعات، ومستوى الإنفاق وتوزيعه، ومدى تأثير كل وسيلة .
- f . توزيع قوى البيع على نقاط البيع، ومدى تناسبه مع حجم المبيعات في كل نقطة .
- g . دراسة نمو المنظمة ومعرفة مدى تطوره في الأجل القريب والبعيد .

2 . **العوامل الخارجية:** وهي تلك القوى الخارجية ذات التأثير على عملية البيع وتتضمن ما يلي :

- a . مؤشرات نمو الطلب خلال الفترات السابقة واحتماليه في المستقبل .
- b . الظروف المؤثرة على طلب المستهلكين والتغيرات التي تحدث في حاجاتهم، ورغباتهم وأذواقهم، إضافة للمؤشرات السلوكية الأخرى .
- c . المؤشرات الاقتصادية المؤثرة على الطلب والمبيعات والمتعلقة: بالحالة الاقتصادية، التضخم، النمو، الانتعاش، الكساد، الدخل القومي، دخول الأفراد والقوة الشرائية لهم، مستويات الأسعار السائدة .
- d . التطورات التكنولوجية وأثرها على طرق الإنتاج، تطوير المنتجات، المنتجات الجديدة، ووسائل الاتصال .

- e. حجم المنافسة وإمكانيتها المادية والبشرية، نوع المنتجات المنافسة، نقاط البيع المنافسة وتوزيعها الجغرافي، أساليب ووسائل التأثير على الطلب والمبيعات المستخدمة، أسعار المنافسين.
- f. دراسة مدى تطور الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة ومعرفة مدى تطور الانتاج الصناعي وحصة المنظمة في السوق.
- g. دراسة التطور التجاري للصناعة التي تنتمي إليها المنظمة، حجم الصادرات، حجم الواردات. وأثرها على الطلب والمبيعات لمنتجات المنظمة.
- h. طبيعة المنتج وتصنيفه سواء كان منتج (سلعة) ضروري أو كمالي.
3. **العوامل الموسمية:** وهي عبارة عن تلك الظروف أو القوى التي تؤدي إلى خلق موسمية الطلب:
- a. تقلبات الطلب الموسمية وتأثيرها على المبيعات.
- b. مدى ارتباط منتجات المنظمة بالطلب الموسمي.
- c. قدرة المنظمة على مواجهة التقلبات الموسمية على المبيعات، من مجارة الطلب والتكيف له من الارتفاع أو الانخفاض.

خامساً- أنواع ميزانية المبيعات

- إن ميزانية المبيعات (الموازنة التقديرية) تتخذ أشكالاً مختلفة وتؤثر تلك الأشكال في كيفية تحضيرها وتنبؤها. إن ما تتضمنه الميزانية التقديرية للمبيعات يختلف من منظمة إلى أخرى وفقاً للمؤشرات التالية:
- حجم المنظمة وطبيعة أنشطتها.
 - مدى تعامل المنظمة بتشكيلة واسعة من المنتجات.
 - مدى التغطية الجغرافية في الأسواق أو المناطق.
 - حجم المبيعات المتوقعة وكيفية توزيعها على نقاط البيع.
 - حصص المبيعات وفقاً للمناطق الجغرافية ونقاط البيع.
 - الأهداف البيعية المراد الوصول إليها وتفصيل تلك الأهداف.
 - مستوى الأرباح المتوقعة المراد الوصول إليها لكل منطقة بيع أو إشباع الأسواق بالمنتجات.

مادة: ادارة المبيعات والقوى البيعية

المحور الثالث: التخطيط للمبيعات

أولاً: مفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي:

أ. مفهوم التخطيط الاستراتيجي: هو نشاط إداري يعمل على تحديد وتحليل الفرص والفرص البديلة (SWOT) ومن ثم تحديد الأوليات والتغلب عليها بالشكل الذي يحقق للمنظمة أفضل استغلال للموارد البشرية والمالية.

مفهوم التخطيط: هو عملية إدارية أو نشاط إداري يتضمن وضع الخطة قصيرة أو طويلة الأمد لعمليات المنظمة في المستقبل.

ب. التخطيط الاستراتيجي وتخطيط المبيعات: إن إدارة المبيعات هي جزء حيوي ضمن الهيكل التنظيمي لأي منظمة، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة لا بد أن يمتد لإدارة المبيعات بكافة جوانبها وأنشطتها المختلفة، لذلك فإن منهج التخطيط الاستراتيجي هو منهج واحد لكافة وظائف المنظمة و يسير في نفس الاتجاه المحدد له في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

ج. تخطيط المبيعات الاستراتيجي: مفهوم تخطيط المبيعات: هو عملية واعية ومنظمة لجعل القرارات حول تنفيذ الأهداف ونشاطات الأفراد أو الجماعات، وحدات العمل، نظرة المنظمة المستقبلية من خلال استخدام المصادر أو الموارد المتاحة واستعادتها من خلال إقفال عملية البيع.

– لذلك فإن تخطيط المبيعات يمثل جهد هادف وموجه تحت سيطرة مدير المبيعات.

أهمية تخطيط المبيعات:

1. يزود وحدات العمل بالخطوات الواضحة التي يجب أن تتبع في المستقبل.

2. يسمح للعاملين في إدارة المبيعات للتكيف للظروف المتغيرة في البيئة.

د. مبررات تخطيط المبيعات:

1. تخطيط الأعمال والأنشطة البيعية يمثل أداة فعالة لاتخاذ العديد من القرارات وتوصيف ماذا تعمل الإدارة في المستقبل.

2. تخطيط الأعمال وخطط المبيعات تمثل الطريقة الفعالة لقياس الكفاءة الحالية من خلال مقارنة ما متوقع

أنجازه وما هو منجز فعلاً.

3. تعتبر قاعدة لتقييم أنجاز العاملين في إدارة المبيعات استناداً إلى المسؤوليات المكلفين بها .
4. تقوم على تشجيع وتحفيز مدراء المبيعات من خلال مشاركتهم في عملية تطوير هذه الخطة .
5. تعتبر الخطة أداة تعليمية لأن عملية تطوير الخطة تساعد فريق العمل على تفهم مكوناتها بشكل أفضل .
6. تمثل الحد الوسط ما بين أبلاغ التوقعات وعرض النتائج .
7. تمثل الطريق الجيد لتحقيق من الفرضيات على ضوءها يتم تحديد المصادر التي يجب توافرها لتنفيذ هذه الخطة .

أهداف التخطيط الاستراتيجي لإدارة المبيعات :

1. تحديد ومعرفة مهمة أو رسالة إدارة المبيعات بشكل واضح .
2. تحديد أهداف إدارة المبيعات وكذلك الإطار الزمني لتنفيذه .
3. يلعب الدور الأساسي في تحقيق أهداف إدارة المبيعات .
4. يلعب الدور الأساسي في مساعدة إدارة المبيعات على التكيف مع عوامل البيئة المحيطة والاستعداد لمواجهة أي تغييرات ممكن أن تحدث .
5. يساعد على تقليل الفجوة ما بين إدارة المبيعات وأهدافها وبين احتياجات السوق .
6. يساعد في استغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة لإدارة المبيعات من خلال تقليل الأخطاء التي قد تحدث أثناء عملية التنفيذ .

أنواع التخطيط في المبيعات :

أولاً : التخطيط الاستراتيجي للمبيعات :

1. إن التخطيط الاستراتيجي لأنشطة المبيعات يعبر عنه بتلك العملية التي تعمل على تشخيص مشاكل المنظمة المتعلقة بديمومة عمل إدارة المبيعات والبحث عن الحلول اللازمة أو البديلة لمعالجتها .
2. وأن التخطيط الاستراتيجي للمبيعات يساعد إدارة المبيعات على توفير نقطة تركيز واتجاه نحو تحقيق الأهداف المرسومة .

ثانياً : التخطيط التكتيكي للمبيعات :

تعريف التخطيط التكتيكي للمبيعات هو عبارة عن الخطط والبرامج والسياسات والأهداف المرحلية لمواجهة ظرف خاص أو مرحلة ما أو لتحقيق أهداف تكتيكية وفق إطار زمني محدد وضمن السياق العام للاستراتيجيات العامة للتسويق وإدارة المبيعات، وهو يهدف إلى تحقيق أهداف جزئية أو فرعية أو مرحلية تتطلبها ظروف عمل إدارة المبيعات .

ثانياً : العلاقة بين خطة التسويق وخطة المبيعات :

يجب فهم العلاقة بين كلاً من إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية التسويق وإستراتيجية المبيعات، لأن كلاً منهما يسعى إلى تحقيق نفس الأهداف العامة ومن خلالها تحقق هذه الإدارات الثلاثة أهدافها، حيث أن خطة

التسويق تشتق من خطة المنظمة العامة وتجسدها، في حين أن خطة المبيعات بدورها تشتق من خطة التسويق وتجسدها .

(علاقة تكاملية) .

ثالثاً: تطوير الإستراتيجية البيعية :

أحدى المهام الأساسية للتخطيط سواء كان للمبيعات أو غيرها من الأنشطة داخل المنظمة هي تطوير الإستراتيجية لأن هذه الإستراتيجية تمثل الإطار العام والمرشد لتنفيذ الأنشطة المختلفة .

1. متطلبات تطوير الإستراتيجية البيعية :

لتطوير الإستراتيجية البيعية للمنظمة يتطلب ذلك العديد من الأمور وهي :

- a. تكوين صورة واضحة عن الوضع الراهن . (SWOT)
- b. تحديد معالم الإستراتيجية وإطارها العام بشكل واضح والتي تغطي جميع أقسام ووحدات البيع ومن ضمنها المناطق البيعية .
- c. وضع ميزانية المبيعات لتقدير النفقات والإيرادات وذلك استناداً للمبيعات المتوقعة والسياسات السعرية المعتمدة من قبل المنظمة .

__ وبعد التفحص في نقاط القوة والضعف يتضح لنا بأن :

أ. نقاط القوة المتعلقة بإدارة المبيعات هي :

- a. تجارب رجال البيع .
 - b. الشركة قائدة في مجال الإبداع والتطوير في مجال إنتاج المنتجات .
 - c. وضع الشركة الجيد .
 - d. سمعة الشركة داخل السوق جيدة .
- ب. أما نقاط الضعف المتعلقة بإدارة المبيعات هي :
- a. ارتفاع أسعار المنتجات مقارنة بأسعار المنافسين .
 - b. اشتداد المنافسة .
 - c. نمو المنظمة التي تعمل فيها إدارة المبيعات يتجه نحو الانحدار والتباطؤ .
 - d. رجال البيع غير مواكبين للتطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .
 - e. عدم وجود برامج تدريبية وتأهيلية لرجال البيع .
 - f. أهداف وبرامج إدارة المبيعات غير واضحة للعاملين في هذه الإدارة وبالأخص لرجال البيع .

2. خطة المبيعات :

تنحصر بمؤشرين لنجاحها هما :

- أ . فهم أهداف المبيعات .(أهداف خطة العمل ، المبيعات الفصلية ، المبيعات السنوية ، دخل المبيعات المتوقع ، عدد الوحدات المتوقع بيعها ، الحصة السوقية) .
- ب . تمييز أهداف المبيعات .(تمييز أهداف المبيعات يساعد إدارة المبيعات في تحديد أهدافها بشكل واضح ورسم الخطط لتحديد القطاعات المستهدفة) .

3 . مستلزمات تنفيذ خطة المبيعات :

بعد الانتهاء من إعداد خطة المبيعات وتحديد الإطار الزمني لها تقوم إدارة المبيعات بتحديد ما يلي :

- أ . البرامج والإجراءات والقواعد .
- ب . وضع الهيكل التنظيمي لإدارة المبيعات وفق الخطة المعدة .
- ت . برامج اختيار وتعيين قوة البيع .
- ث . برامج التدريب والتأهيل .
- ج . المصادر المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة .
- ح . المعايير الرقابية على الأداء والتنفيذ .

رابعاً : اختبار خطة المبيعات :

وهو اختبار الخطة قبل عملية التنفيذ بهدف الوقوف على مدى ملائمة الخطة من الناحية التنفيذية الأمر الذي يساعد في تطوير الخطة أو إعادة هيكلتها بالشكل الذي يؤدي إلى إخراج الخطة بأفضل حالة ممكنة .

مادة: إدارة المبيعات والقوى البيعية

المحور الرابع: رقابة وتقييم الأداء البيعي

أولاً: إدارة النقاط البيعية: المفهوم والأهمية

أ. مفهوم إدارة النقاط البيعية: إن إدارة النقاط البيعية هي عبارة عن تلك الأنشطة الإدارية المهمة التي تهدف لتنفيذ المهام المتعلقة بإدارة المبيعات وبالإشراف عليها وصولاً لتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية. الإطار العام والمحتوى الذي يمكن أن تكون عليه إدارة النقاط البيعية:

1. التخطيط للأنشطة وبرامج النقاط البيعية: إن هذا التخطيط يتضمن تحديد الأهداف، وضع السياسات، والإجراءات وفقاً لـ:

a. إمكانية المنظمة وإدارة مبيعاتها المالية والبشرية.

b. الطاقات الإنتاجية المتاحة وخطوط الإنتاج وتنوعها.

c. الاستراتيجيات التسويقية للمنظمة وبضمنها الإستراتيجيات البيعية.

d. اختيار السياسات والإجراءات والبرامج التي تحقق أفضل وسيلة لبلوغ الأهداف البيعية.

e. الظروف البيعية الخارجية والمتعلقة بالأسواق، المنافسة، المستهلكين.

2. مرحلة التنفيذ: وتتضمن كافة الوسائل الممكنة والمتاحة لنقل التخطيط إلى الواقع العملي أو التنفيذ وهذا يتم من خلال:

a. وضع التنظيم المناسب لكل نقطة بيعية بشكل يتناسب مع حجم المبيعات المتوقع ومستوى الخدمات الملزم تقديمها.

b. تهيئة القوى البيعية المناسبة لذلك.

c. تنسيق الجهود ما بين النقاط البيعية.

d. التوجه لتنفيذ المهام لكل عضو في النقطة البيعية.

3. الرقابة: وتتمثل بالرقابة على الأداء وفقاً لما هو مخطط له وهي تشمل مسألتين:

a. تقييم الأداء ومعرفة نقاط الضعف والمشاكل التي تواجه عملية التنفيذ وتشخيصها بشكل صحيح وسليم.

b. التقويم وتشمل على المعالجات والتصحيح الأخطاء أو الانحرافات وتذليل الصعوبات والمشاكل التي تقف عائقاً أمام التنفيذ السليم.

ب. أهمية إدارة النقاط البيعية: تعتبر القرارات المتعلقة بإدارة النقاط البيعية ذات أهمية بالغة لأن تأثيرها يأخذ أبعاد متعددة خاصة ما يتعلق بالتكاليف، الأسعار، التنوع في تقديم المنتجات والخدمات، بناء علاقات زبون مربحية وإدارتها على المدى البعيد... إن المشكلة الأساسية التي تواجه قرارات إدارة المبيعات فيما يتعلق بالنقاط البيعية هي مسألة التكاليف لكل نقطة المنظمة فأي ارتفاع بهذه التكاليف معناه ارتفاع بأسعار المنتج النهائي وما لهذه من أثر على كمية المبيعات نظراً للعلاقة العكسية بين الأسعار والكمية المطلوبة لأغلب المنتجات.

ثانياً: تنظيم وتنسيق أنشطة النقاط البيعية:

إن إقامة شبكة واسعة وسلسلة متعددة من النقاط البيعية يهدف إلى تغطية الأسواق المختلفة حيث يوجد طلب على منتجات المنظمة. إن هذه المسألة ليست بالسهولة الذي قد يتصورها البعض، والسبب يعود إلى البعدين التاليين:

- أ. المشاكل التي تواجه عملية التنظيم والتنسيق.
- ب. العوامل المؤثرة على عملية التنظيم والتنسيق.

أ. المشاكل التي تواجه عملية التنظيم والتنسيق: في الواقع هناك الكثير من المشاكل التي تواجه عملية تنظيم وتنسيق أنشطة النقاط البيعية والتي تشكل معوقات أمام إدارة المبيعات لا بد من تفهمها واثم معالجتها بالطرق العلمية والعملية حتى تنجح هذه العملية وتعطي ثمارها:

1. عدم تجانس وتعقيد الأسواق: إدارة المبيعات تواجه أسواقاً غير متجانسة ومتباينة في مؤشرات الهيكلية من ناحية طبيعة المستهلكين، خصائصهم الديمغرافية والسلوكية والشخصية، فمثلاً هناك مستهلكين كبار ذو إمكانيات مادية كبيرة جداً وبالتالي فإن لهم احتياجات متعددة ومعقدة وخاصة في حين هناك مستهلكين صغار ذو إمكانيات مادية ضعيفة وبالتالي فإنهم ذو حساسية عالية لأسعار المنتجات الأمر الذي يتطلب المرونة اللازمة للتعامل معهم من قبل قوى البيع في النقاط البيعية.

- التباين في الحاجات والمتطلبات المختلفة للمستهلكين داخل الأسواق.
- درجة الحساسية للأسعار.
- التسليم: قسم من المستهلكين يرغبون في التسليم الفوري للمنتجات التي تم شرائها، بينما آخرون لا يعطون أهمية لذلك.
- المعلومات: قسم من المستهلكين يحتاجون كم كبير من المعلومات قبل الشراء بينما آخرون لا يعرفون أهمية لذلك.
- شروط البيع: قسم من المستهلكين يرغبون بشروط بيع وفقاً لما يفضلونه هم بينما آخرون لا يهتموا بهذا الموضوع بهذه الدرجة.

- مستوى الخدمات والخدمات الإضافية: قسم من المستهلكين يبحثون على مستوى عالي من الخدمات المقدمة ويعطونها أهمية كبرى في قرارات شرائها، بينما قسم آخر لا يهتمون بهذا الموضوع بنفس درجة الأهمية.
- تحديات المنظمات المنافسة وقوة تلك المنافسة.

2. عدم تجانس المنتجات وتعقيدها: إن منتجات المنظمة التي تعرضها في النقاط البيعية يمكن أن تتصف بعدم التجانس أو التعقيد أن الأسباب لعدم التجانس هي: الأسواق و الصناعة و المناطق الجغرافية.

3. حجم المبيعات (المشتريات): إن مستوى المشتريات من قبل المستهلكين يشكل عامل مهم يؤثر على النقاط البيعية، بشكل عام فإن مشتريات المستهلكين قد يكون كبيراً وهذا يحتاج إلى جهود كبيرة في تنظيم وتنسيق الأنشطة المختلفة لقوى البيع بسبب إعداد العاملين في النقاط البيعية. أما إذا كانت المشتريات قليلة فإن هذه المسألة لا تأخذ تلك الجهود في التنظيم والتنسيق بسبب قلة العاملين في تلك النقاط البيعية.

4. عدم تجانس وتعقيد القوى البيعية: قوى البيع هي عبارة عن أفراداً ذو خلفية ثقافية، اجتماعية، سلوكية، وشخصية مختلفة، والذي ينعكس على مستوى الأداء داخل النقاط البيعية، الأمر الذي يتطلب جهوداً من قبل مدير المبيعات أو المسؤولين عن هذه النقاط البيعية لتهديب سلوك هؤلاء العاملين وتنظيمه بشكل لا ينعكس سلباً على نظرة المستهلك للمنظمة ونقاط البيع التابعة لها.

5. عدم تجانس الأنشطة وتعقيدها: هناك الكثير من الأبعاد التي تخلق عدم تجانس الأنشطة داخل النقاط البيعية وهي:

- الأنشطة الرئيسية والمساعدة.
- المبيعات / الصيانة.
- البحث عن الزبائن وسائل الاتصال بهم.
- أماكن العمل محلية أو خارجية.
- التخصص، التأهيل.
- المهارة والخبرة والكفاءة في الأداء.
- التوزيع والتحويل.
- 6. بناء علاقات زبون.

ب. العوامل المؤثرة على عملية التنظيم والتنسيق:

لكي تكون عملية التنظيم والتنسيق للنقاط البيعية والقوى العاملة فيها عملية فاعلة وكفؤة فإن عملية إدارة المبيعات دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في تلك العملية والتي تتلخص بما يلي:

1. حجم الأنشطة وتنوعها داخل كل نقطة بيعية.
2. حجم شبكة وسلسلة النقاط البيعية ومستوياتها.
3. مستوى التعقيد وعدم التجانس في الأسواق.
4. حاجات ومتطلبات المستهلكين ومؤشراتهم الديمغرافية والسلوكية، الشخصية.

5. التمرکز الجغرافي والكثافة السكانية في الأسواق التي تعمل فيها النقطة البيعية أي حجم السوق كبيراً كان أم صغيراً.

6. طبيعة المنتجات من ناحية: التنوع، التجانس، التعقيد، التخصص.

جوهر عملية تنظيم وتنسيق النقاط البيعية: إن جوهر عملية تنظيم وتنسيق أنشطة النقاط البيعية والعاملين تتلخص بما يلي:

1. جوهر عملية التنظيم: تهدف عملية تنظيم النقاط البيعية إلى:

a. تحديد نطاق العمل: ويقصد به تحديد الاطار العام لكل وظيفة داخل النقطة البيعية من خلال توصيف تلك الوظيفة بتحديد المهام والواجبات الموكلة لكل عامل فيها وكذلك حدود السلطة الممنوحة لمزاولة تلك الواجبات.

b. تحديد العلاقات التنظيمية داخل النقاط البيعية: إن وجد الأسس لعملية التنظيم هي تحديد نطاق العمل هي تحديد العلاقات التنظيمية الداخلية بين مجاميع العمل في كل نقطة من النقاط البيعية. إن هذه العلاقات تأخذ شكلين أو اتجاهين هما:

– الاتجاه الرأسي: أي العلاقات الرأسية بين المستويات المختلفة من الأعلى إلى الأسفل.

– الاتجاه الافقي: وهي العلاقات بين مجاميع العمل في مستوى واحد داخل النقطة البيعية الواحدة.

2. جوهر عملية التنسيق: إن جوهر عملية أي تنسيق تتلخص بما يلي:

a. منع التداخل بين مختلف الوظائف والقائمين عليها على اختلاف مستوياتهم ومواقعهم الوظيفية.

b. منع حدوث الازدواجية في وظائف العاملين داخل النقاط البيعية وبين المستويات المختلفة.

c. خلق مناخ تنظيمي يساعد على انسيابية عالية في تنفيذ المهام والواجبات وبمنع أي احتكاك يؤثر على عملية التنفيذ.

d. حصر المسؤولية بالعاملين بشكل واضح ودقيق وبالتالي يسهل عملية الرقابة على الأداء.

e. التنسيق عملية مكملة للعملية التنظيمية والتي تساعد على منع الارتباك والإرباك في تنفيذ المهام كل وفق لما محددة له دون تشابك في الوظائف.

ثالثاً: الرقابة على أنشطة النقاط البيعية:

من المعايير المهمة لاختيار النقاط البيعية هي درجة السيطرة والتحكم على هذه النقاط وهذا يعني القدرة على الرقابة على مختلفة الأنشطة والأفراد العاملين في هذه النقاط البيعية.

أ. مفهوم الرقابة على المبيعات: تحتل الرقابة على المبيعات أهمية استثنائية والسبب يعود لكون المبيعات

تمثل النشاط الأساسي والحيوي والمركزي باعتباره مصدر الإيرادات والأرباح التي تهدف المنظمة الوصول إليها. على ضوء ما تقدم فإن مفهوم الرقابة على المبيعات وبضمنها النقاط البيعية التي تتم من خلالها عملية التبادل (بيع وشراء) لا تخرج عن كونه تلك العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن الأنشطة البيعية تنفذ حسب

المخطط لها وفقاً لمعايير محددة للإنجاز وكذلك تشخيص الانحرافات والمعوقات التي تحول دون الوصول للأهداف المحددة لعملية التنفيذ. إن عملية الرقابة هي عملية مستمرة لاكتشاف وقياس الانحراف عن النتائج المرغوبة بها واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ب. جوهر عملية الرقابة على المبيعات: فهي تمر بعدة خطوات هي:

- a. تحديد الجوانب التي تتضمنها عملية الرقابة والتقييم، إلا أنه من الضروري البحث عن نقاط الضعف ونقاط الاختناق التي تتطلب التي تتطلب تذييلها ومعالجتها أو تتطلب اهتماماً استثنائياً لكونها تمثل عائقاً محتملاً لتطبيق الإستراتيجية وخاصة فيما يتعلق بالنقاط البيعية وعمل أعضائها.
- b. وضع معايير نموذجية للإنجاز سواء كانت معايير كمية أو نوعية على أن تكون المعايير المعتمدة منسجمة مع ما هو سائد في بيئة المنظمة وما يراد من أعضاء النقاط البيعية من أنشطة مختلفة.
- c. وضع أسلوب أو سياق للرقابة وذلك بتحديد كيفية توفير نظام معلومات كفؤ من سجلات المحاسبة.
- d. مقارنة الجهود والنتائج مع معايير الإنجاز وذلك للتعرف على مدى تنفيذ الخطط التوزيعية من قبل أعضاء النقاط البيعية. الأمر الذي يؤدي إلى التعرف على الانحرافات عند حصولها ومحاولة معالجتها بشكل صحيح.
- e. وضع الحلول اللازمة عند حصول الانحراف وتشجيع المعنيين على اعتمادها لتصحيح أداؤهم.
- f. من الواضح بأن جوهر عملية الرقابة على النقاط البيعية والعاملين فيها تتضمن عدة جوانب يوضحها الشكل التالي:

تقوم أداء النقاط البيعية	تقييم الأداء للنقاط البيعية	الرقابة على المبيعات والنقاط البيعية
• وضع المعالجات والحلول اللازمة لمعالجة الانحرافات والمشاكل	• تحديد جوانب القوة والضعف	• أهداف التسويق والمبيعات
• تصحيح مسار العمل	• تشخيص الانحرافات والمعوقات والمشاكل التي تواجه عمل النقاط البيعية	• أهداف النقاط البيعية
• متابعة مدى الالتزام بتنفيذ المعالجات اللازمة	• مستوى الإنجاز مع الخطط الموضوعية	• الخطط البيعية لكل نقطة بيعية
	• وضع معايير لقياس كفاءة الإنجاز	• حصة المبيعات لكل نقطة بيعية
	• تلبية حاجات ورغبات الزبائن	• حصة المبيعات لكل عضو في النقاط البيعية
	• بناء علاقات زبون طويلة المدى	
	• تحقيق رضا وولاء الزبون	

ت . أنواع الرقابة على النقاط البيعية :

المستوى	الهدف	طبيعتها	نوع الرقابة
	• لتلافي الانحراف	• وقائية / ايجابية	• الرقابة السابقة
• أعضاء النقاط البيعية التابعين للمنظمة	• مراقبة التنفيذ من الانحراف	• أثناء التنفيذ / روتيني	• الرقابة الجارية
• أعضاء النقاط البيعية المستقلين .	• مطابقة التنفيذ مع الخطط	• بعد التنفيذ	• الرقابة اللاحقة
	• تأخذ أكثر من هدف	• تأخذ أكثر من نوع الرقابة	• الرقابة المتعددة
• أعضاء لنقاط البيعية التابعين للمنظمة	• مراقبة الأداء لأعضاء النقاط البيعية التابعين للمنظمة	• استمرارية (طول الوقت)	• الرقابة الداخلية (التدقيق الداخلي)
• أعضاء النقاط البيعية المستقلين عن المنظمة	• مراقبة الأداء لأعضاء النقاط البيعية المستقلين	• دورية (ضمن فترات محددة)	• الرقابة الخارجية (التدقيق الخارجي)
• أعضاء النقاط البيعية الخارجين (المستقلين)	• التأكد من الأداء	• وقائية / تأكيدية	• الرقابة المفاجئة
• أعضاء النقاط البيعية المستقلين	• مطابقة ما تم تنفيذه وما سيتم تنفيذه	• بين فترة وأخرى	• الرقابة الدورية
• أعضاء النقاط البيعية التابعين للمنظمة	• مطابقة الأداء بشكل مستمر	• استمرارية	• الرقابة المستمرة

مادة: إدارة المبيعات والقوى البيعية

المحور السادس: تصميم واختيار نقاط البيع

أولاً: المبادئ المعرفية لعملية تصميم النقاط البيعية

إن فكرة إنشاء النقاط البيعية جديدة أو تطوير لنقاط بيعيه قائمة يستند إلى الخلفية المعرفية من المعلومات والبيانات إضافة إلى الخبرة المتراكمة لدى القائمين في إدارة المبيعات.

إن المبادئ الأساسية لتصميم النقاط البيعية تأخذ عدة اتجاهات هي:

الاتجاه الأول: التصميم العلمي السليم والكفؤ للنقاط البيعية يساهم في عملية التنفيذ العملي بما يتماشى مع واقع عمل المنظمة وإدارة مبيعاتها والظروف المؤثرة على هذا الواقع.

الاتجاه الثاني: يساهم التصميم الجيد في عملية إدارة هذه النقاط الرقابة عليها.

الاتجاه الثالث: يقلل من الأخطاء في التصميم والإدارة والرقابة الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف من وراء هذا التصميم وصولاً إلى غاياته المنشودة.

أهم المبادئ المعرفية الواجب توافرها من أجل التصميم الجيد للنقاط البيعية هي:

أ. **ترابط أهداف المنظمة:** الأهداف البيعية لا يمكن فصلها عن أهداف المنظمة وبالتالي فهي أهداف

مترابطة ومتأثرة مع بقية الأنشطة سوى التسويقية أو غيرها، فنرى

1. قسم من المنظمات التي تعمل في الأسواق لتحسن الترابط والتنسيق مع منظمات أخرى، ونرى

2. منظمات أخرى تستند تصميم نقاط بيعها على التنافس مع المنظمات الأخرى داخل الأسواق.

ب. **مدى التغطية الجغرافية المستهدفة للأسواق:** هو جزءاً من إستراتيجية التوزيع والبيع، ويختلف من منظمة لأخرى فهناك

1. المنظمة التي تعتمد على إستراتيجية التغطية الجغرافية الضيقة (المحدودة) فإنها لا تحتاج إلى شبكة واسعة من نقاط بيعها فالإتجاه الأفضل الذي تعتمد عليه عند تصميم نقاط بيعها هو الإتجاه المباشر.

2. المنظمة التي تعتمد على أسلوب التغطية الواسعة وفقعاً لطبيعة ونوع المنتجات التي تتعامل بها، فهنا لا بد لها من تصميم نقاط بيعية واسعة تغطي كافة المناطق الجغرافية الممكنة.

3. المنظمات التي تتعامل بالسلع الميسرة فإن التركيز عند تصميم واختيار نقاطها البيعية على كثافة التوزيع

وبناء شبكة واسعة ومتنوعة من تلك النقاط البيعية من خلال التغطية الشاملة للأسواق والمناطق الجغرافية ويطلع عليها) إستراتيجية التغطية الشاملة للأسواق).

4. المنظمات التي تتعامل بسلع التسوق والخاصة فإنها تتبع منهجاً مغايراً عند تصميم نقاط بيعها.

ت. **مستوى الخدمات الواجب تقديمها:** إن هذا المنهج أو الفلسفة التي اعتمدها الشركات تستند على قيام التجار بتقديم المزيد من الخدمات المتنوعة التي تدعم منتجات هذه الشركات وبالتالي فإن الأساس في بناء وتصميم قنوات توزيعها وكيفية إدارتها.

ث. **كلفة إنشاء وتصميم النقاط البيعية:** إن الأنشطة الداعمة لعمل النقاط البيعية تتطلب كلفة عديدة ومتنوعة الأمر الذي يتطلب الدراسة التحليلية والاقتصادية لها عند القيام بإنشاء وتصميم النقاط البيعية، أي أنه يتطلب إجراء مقارنة بين (الكلف المتوقعة / العائد المتوقع) للوقوف على الجدوى الاقتصادية لهذه النقاط البيعية المتوقع إنشائها.

ثانياً: أسس عملية إنشاء وتصميم النقاط البيعية

إن نجاح المنظمة الفردية على الرغم من جودة أدائها يعتمد أيضاً على جودة سلسلة نقاط بيعها بالمقارنة مع سلسلة نقاط البيع المنافسة داخل الأسواق ولكي تكون المنظمة ناجحة وكفؤ في إدارة علاقات الزبون بنفس الوقت أن تكون كذلك بالنسبة لإدارة علاقة الشركاء.

أ. إجراءات إنشاء وتصميم النقاط البيعية: هو عبارة عن سلسلة من الإجراءات المتعاقبة التي لا بد من أن تتبعها إدارة المبيعات في المنظمة بهدف إنشاء وتصميم النقاط البيعية التي تستجيب لمتطلبات وظروف العمل السائدة سواء الداخلية منها أو الخارجية. إن سلسلة هذه الإجراءات تتضمن ما يلي:

1. أهداف تصميم النقاط البيعية: ولا يمكن أن يكون بأي حال خارج أهداف إدارة المبيعات التي تسعى للوصول إليها وتحقيقها وهي:

- كمية الطلب المتوقع في كل نقطة بيعية.
- طبيعة المنتجات المتوقع في كل نقطة بيعية.
- خصائص المناطق الجغرافية التي ترغب العمل فيها المنظمة وانتشارها الجغرافي.
- استراتيجية تغطية الأسواق المراد اعتمادها والتي لا بد أن تتناسب مع طبيعة المنتجات المتعامل بها وأنواعها.
- العائد المتوقع لكل نقطة بيعية.
- التكاليف والنفقات المتوقعة.
- نوعية الطلب ونوعية سلسلة نقاط البيع للمنظمات المنافسة.
- الرغبة في الاحتفاظ الطويل الأمد للزبائن.
- بناء علاقات زبون مريحة.
- تصميم نقاط بيع وفقاً لحاجات ورغبات المستهلكين وقدراتهم الشرائية وخصائصهم السلوكية.

2. المبادئ العامة لتصميم النقاط البيعية يمكن إيجازها بما يلي :

- تحديد أهداف نقاط البيع الإستراتيجية وذلك انطلاقاً من الأهداف إدارة المبيعات والتسويق للمنظمة .
- تحديد الإطار العام للخطط البيعية الإستراتيجية ومراحل تنفيذها .
- وضع الإطار التنظيمي (تنظيم نقاط البيع) من خلال تحديد ما يلي :
- * تصميم وتركيب سلسلة نقاط البيع .
- * المستلزمات المادية والبشرية لسلسلة نقاط البيع .
- * نوع طبيعة العلاقات التفاعلية والتبادلية بين العاملين في النقاط مع إدارة المبيعات والزبائن .

ب . إجراءات تصميم نقاط البيع : إن الإجراءات التي تعتمد عليها إدارة المبيعات لإنشاء وتصميم سلسلة نقاط

البيع : تعتمد على العديد من المعلومات الواجب توافرها من خلال قاعدة للمعلومات يمكن الاستناد إليها في المفاضلة والاختيار لما هو أفضل وأنسب من نقاط البيع المراد اعتمادها، وهذه المعلومات هي :

- 1 . جمع وتحليل البيانات والمعلومات اللازمة عن الخصائص الديمغرافية والسيكولوجية للمستهلكين وكذلك الكثافة السكانية من أجل وضع الأسس اللازمة والملائمة للنقاط البيعية المراد تصميمها .
- 2 . تحديد حجم السوق المستهدف وأهم مؤثراته .
- 3 . تحديد الأماكن المناسبة لإنشاء سلسلة نقاط البيع .
- 4 . دراسة الجدوى الاقتصادية لكل نقاط بيع من ناحية أنواع وكميات المنتجات المحتمل بيعها .
- 5 . تحديد نوعية المنتجات التي تتعامل بها هذه النقاط البيعية (سريعة التلف ، حجمها ، زمنها ، معمرة ، غير معمرة ، خاصة) لأن كل نوع من هذه المنتجات تحتاج لمستلزمات خاصة ولنوع خاص من نقاط البيع .
- 6 . تحديد عدد نقاط البيع اللازمة لتحقيق أهداف إدارة المبيعات .
- 7 . تحديد عدد النقاط البيعية الوسيطة التي يفضل الاعتماد عليها وفقاً لإستراتيجية إدارة المبيعات .
- 8 . تحديد القنوات التوزيعية التي تتعامل معها المنظمات المنافسة .
- 9 . تحديد رجال البيع استناداً إلى قدراتهم في بناء علاقات جيدة مربحة مع الزبائن كذلك قدرتهم في إنتاج واستثمار قيمة الزبائن .
- 10 . تحديد طبيعة الخيارات البيعية المطروحة أمام إدارة المبيعات (نقاط مباشرة ، غير مباشرة) .
- 11 . إجراء عملية التقييم والمفاضلة بين البدائل (نقاط البيع) المطروحة لاختيار البدائل الأكثر ملائمة للأهداف البيعية وكذلك لأهداف إدارة التسويق والمنظمة بإطارها العام .

ت . العوامل المؤثرة على تصميم النقاط البيعية :

هنالك العديد من العوامل ويمكن تقسيمها إلى :

- 1 . العوامل المتعلقة بأهداف إدارة المبيعات وتشمل على : (الانتشار الجغرافي لتغطية الأسواق ، دخول

أسواق جديدة لم يسبق التعامل بها، التوسع في عدد مستويات نقاط البيع، تعديل وتطوير نقاط البيع قائمة أو الحالية لمواجهة التغييرات المحتملة، إعادة هيكلة رجال البيع وتوزيعهم لكل نقاط البيع بما يتناسب مع طبيعة نقاط البيع، مستوى التأهيل والتدريب للقوى البيعية، مستوى الخبرة والمهارة لرجال البيع).

2. العوامل المتعلقة بالمنظمة وتشمل على: (سمعة وشهرة المنظمة ومكانتها في الأسواق، الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة، طبيعة وأنواع المنتجات التي تتعامل بها المنظمة، التغطية الجغرافية المستهدفة، الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة والإستراتيجية التسويقية فيها، إستراتيجية إدارة المبيعات ومدى تكاملها وتفاعلها مع الاستراتيجيات الأخرى وخاصة إستراتيجية التسويق).

ثالثاً: العوامل المؤثرة على عملية تصميم النقاط البيعية

إن طبيعة الدورة الاقتصادية التي تعمل بها إدارة المبيعات والتطورات التكنولوجية الهائلة لها أثر كبير وفعال على الأنماط السلوكية والشرائية على الأخص، وبالتالي فإن المستهلكين يسعون للتكيف مع التغييرات في البيئة المحيطة. إن هذا التكيف يؤثر كثيراً على طبيعة نقاط البيع المراد إنشائها أو اعتمادها. تحاول إدارة المبيعات أن تستجيب وتتكيف لهذه التغييرات من خلال عدة اتجاهات هي:

1. الاتجاه نحو زيادة عدد نقاط البيع التي تتعامل معها المنظمة وذلك استجابة للطلب المتزايد فيه.
2. الاتجاه نحو تقليص عدد نقاط البيع وذلك في حالة انخفاض الطلب.
3. الاتجاه نحو دخول أسواق جديدة من خلال تصميم وإنشاء نقاط جديدة تتناسب مع متطلبات الدخل إلى أسواق داخلية وخارجية.
4. الاتجاه نحو التنوع في إنتاج وتسويق منتجات جديدة والتي تحتاج لإنشاء نقاط بيعية تتوافق مع طبيعة هذه المنتجات وخصائصها المختلفة.
5. عدم قدرة النقاط البيعية الحالية للاستجابة لمتطلبات السوق والانتشار الجغرافي المطلوب.
6. الاتجاه نحو التغيير في منظمة البيع والانتقال من نظام التوزيع المباشر إلى نظام التوزيع غير المباشر أو الجمع بين النظامين.
7. الاتجاه نحو الاعتماد على وسائل وطرق التكنولوجيا الحديثة في الاتصال بالزبائن.
8. الاتجاه في تحقيق ميزة تنافسية على المنظمات المنافسة باعتماد نقاط بيع حديثة ومتطورة جداً بالشكل الذي يخفف ضغوط المنافسة ويتفوق عليها.
9. الاتجاه نحو التغيير في أهداف المنظمة أو أهداف التسويق لمجارة التغييرات في الظروف الداخلة والخارجة المحيطة.
10. الاتجاه نحو ضغط التكاليف المتعلقة بإنشاء وتصميم نقاط بيعية تلعب دوراً أساسياً ومهماً وذلك بسبب التخوف من تأثيرها على إجمالي التكاليف وبالتالي على مستوى الأسعار وهو أمر غير مرغوب فيه في ظل

منافسة سعرية سائدة في الأسواق في الوقت الحاضر.

رابعاً: الأمور المؤثرة على اختيار النقاط البيعية

العديد من الأمور التي هي بمثابة اعتبارات أو عوامل تؤثر على سلسلة نقاط البيع التي ترغب المنظمة اعتمادها من ناحية نوعها، عددها، مستوياتها، طولها. يوجد هنالك اختلاف واضح بين المختصين بعدد تلك الأمور ألا أن هنالك شبه اتفاق على خمسة مجاميع من هذه الاعتبارات أو العوامل ويمكن إيجازها بما يلي:

1. الأمور المتعلقة بالأسواق: تتلخص بما يلي (نوعية السوق: إن كان استهلاكي أم صناعي، سعة السوق: إن كان حجم واسع أو صغيراً، حجم الطلب، النمط والعادات الشرائية، الكثافة السكانية).

2. الأمور المتعلقة بطبيعة وأنواع المنتجات: تتلخص بما يلي (*سعر المنتج: قيمة المنتج لها أثر في اختيار نقاط البيع، *درجة حساسية المنتجات: قد تتأثر المنتجات بالظروف المناخية، *حجم ووزن المنتج: المنتجات ذات الحجم الكبير تتطلب نقاط بيعية مباشرة لغرض إيصالها للمستهلك، *المواصفات التقنية والفنية للمستهلك: المنتجات ذات التقنيات العالية تتطلب نقاط بيعية مباشرة، *الأمور المتعلقة بجدوى إنشاء النقاط البيعية: المقصود بها الهدف من إنشاء النقاط البيعية سواء ما يتعلق بما يلي - المبيعات المتوقعة لكل نقطة بيعية و -التكاليف المتوقعة لإنشاء كل نقطة بيعية و - توفر نقاط بيعية وسيطة)

3. الأمور المتعلقة بالبيئة المحيطة: تتلخص بما يلي (طبيعة المنافسة السائدة، الظروف الاقتصادية السائدة: كحالة انتعاش وكساد وتضخم كل ذلك يؤثر بشكل مباشر في اختيار وإنشاء النقاط البيعية التي يجب أن تتلائم مع طبيعة هذه الظروف وتأثيرها على المبيعات)

خامساً: خطوات تصميم واختيار النقاط البيعية

إن منظمات الأعمال تواجه بيئة ديناميكية معقدة تتطلب اعتماد أسس واضحة قادرة على الاستجابة السريعة على المتغيرات البيئية وخاصة فيما يتعلق بالسوق والمستهلكين، أن هذه الأمور تتطلب قرارات حاسمة في تصميم واختيار النقاط البيعية وفائقة القدرة على التكيف بشكل يسمح للمنظمة إدارة مبيعاتها الاستجابة السريعة والملائمة.

القضايا المهمة وبالغة الحيوية والتي تشكل أمام منظمات الأعمال وخاصة الجديدة منها أو ذات الرأسمال المحدود هي:

1. تحديد مناطق البيع في سوق أو في أسواق محدودة.
2. تحديد الوسائل والكيفية للتعامل مع الزبائن من خلال: (نقاط بيعية مباشرة، نقاط بيعية وسيطة قادرة على خدمة منتجات المنظمة، إيجاد هذه النقاط الوسيطة التي تتناسب مع اتجاهات وأهداف المنظمة البيعية، كيفية التوسع من الأسواق الصغيرة إلى الأكبر).

القرارات التي تكون أمام إدارة المبيعات والتي تتعلق بتصميم واختيار النقاط البيعية هي :

- 1 . قرار البيع من خلال سلسلة أو شبكة من النقاط البيعية تابعة للمنظمة .
- 2 . قرار البيع من خلال نقاط بيعية وسيطة في أحد قطاعات السوق أو في قطاعات متعددة .
- 3 . قرار البيع في جميع القطاعات السوقية المتاحة .
- 4 . قرار توسيع وإضافة موقع أو مواقع على شبكة الانترنت للبيع المباشر إلى المستهلكين اللذين قد يصعب وصولهم إلى النقاط البيعية للمنظمة .

الخطوات الواجب اعتمادها للوصول إلى قرار اختيار النقاط البيعية الأكثر فعالية وكفاءة في تحقيق الأهداف البيعية للمنظمة :

أ . **تفحص مدى الحاجة لتصميم واختيار النقاط البيعية :** يتضمن تحليل ما يلي

1 . تحليل مدى الحاجة لتصميم النقاط البيعية وهي ترتبط بالاتجاهات العامة للمنظمة وإدارة التسويق والمبيعات فيها من خلال ما يلي (تطوير منتجات قائمة أو إنتاج منتجات جديدة، التوسع في الأسواق من خلال الدخول في أسواق جديدة، إعادة تصميم المزيج التسويقي للمنظمة وخاصة إذا ما اعتمدت إستراتيجية تسعيرية جديدة تركز على تخفيض أسعار منتجات المنظمة، التكييف للمتغيرات البيئية التي قد تحدث في البيئة الخارجية)

2 . تحليل حاجات ورغبات المستهلكين من خلال : (تحديد احتياجات المستهلكين المستهدفين وما يريدون في كل نقطة من النقاط البيعية من سلع وخدمات، التعرف على رغبة المستهلكين في الشراء من النقاط البيعية القريبة أو أنهم يفضل المناطق البعيدة، معرفة إجراءات الشراء التي يقوم بها المستهلك شخصياً خلال البريد والبريد الإلكتروني، عبر الهاتف، عبر شبكة الانترنت أو مواقع الشبكة على شبكة الويب، التعرف على مستوى الخدمات والتي يجب أن تقدم في كل نقطة بيعية، معرفة الخدمات الإضافية التي تقدمها النقاط البيعية التابعة للمنظمة)

ب . **التحديد الدقيق لأهداف النقاط البيعية مع الأهداف البيعية والتسويقية للمنظمة :** إن جميع الأهداف

والإستراتيجيات يجب أن تكون منسجمة ومتناغمة ومتكاملة لبعضها البعض في المنظمة، وهذه الأهداف والاستراتيجيات مشتقة من المستوى الأعلى للمنظمة، فإن على مدراء المبيعات أن يكونوا على دراية ومعرفة بما يلي :

1 . تحديد الأهداف والاستراتيجيات البيعية والتسويقية والتي يجب أن تكون من الأهداف والإستراتيجيات العامة للمنظمة .

2 . على ضوء النقطة يتم تحديد النقاط البيعية بشكل واضح وضمن أهداف إدارة المبيعات .

3 . التحقق من أن أهداف والإستراتيجيات الخاصة بنقاط البيع متلائمة ومتوافقة مع الأهداف الأخرى لأنشطة

المنظمة .

ت . **تحديد البدائل المتاحة للنقاط البيعية:** هذا يعتمد على المفاضلة ما بين ما متوفر من بدائل، حيث يقوم

مدراء المبيعات بالاعتماد على عدة أبعاد لمعرفة أي من تلك البدائل أفضل وهذه الأبعاد هي :

1 . **القوى البيعية للمنظمة تتضمن ما يلي:** – الاتجاه نحو الشبكات المباشرة من خلال تطوير وتوسيع القوى البيعية العائدة للمنظمة .

– الاتجاه نحو تحديد القوى البيعية الخارجية إلى المناطق المختلفة وجعلهم يتصلون بالمستهلكين المحتملين والمستهدفين في المناطق التي يزاولون أنشطتهم البيعية فيها .

– الاتجاه نحو تطوير قوى بيعية مستقلة للمنظمة (خاصة بها) لمختلف المنتجات التي تتعامل بها هذه المنظمة .

– الاتجاه نحو تطوير عملية البيع عبر الهاتف والتي يتولاها أعضاء من قوى بيعية داخلية .

– الاتجاه نحو التوسع بالبيع من خلال شبكة الانترنت وذلك تطوير مواقع للمنظمة على الويب .

– الاتجاه نحو جعل التسويق الالكتروني من الأولويات الواجبة التطوير والعمل من خلاله .

2 . **المسؤولية المشتركة للقوى البيعية:** هي عبارة عن اتفاقات تتم بين إدارة المبيعات في المنظمة وسلسلة أو

شبكة نقاط البيع المتعلقة مع هذه الإدارة والذين يوافقون ويلتزمون بالشروط الموضوعية والمتفق عليها .

3 . **توفر النقاط البيعية الوسيطة:** هذا البعد يتضمن ما يلي : – اختيار نقاط بيعية وسيطة كوكلاء للمنظمة

المنتجة في مناطق أو أسواق معينة يتعاملون بمنتجات مختلفة لبيع منتجات المنظمة وخدماتها، هذا يساهم في تقليل التكاليف المتعلقة بإنشاء نقاط البيعية .

– إن هؤلاء الوكلاء أو النقاط البيعية الوسيطة هم عبارة عن منظمات مستقلة غير تابعين للمنظمة ويتعاملون بتشكيلة واسعة من المنتجات المتشابهة والمنافسة لمنتجات المنظمة .

– قيام المنظمة وإدارة مبيعاتها بتدريب وتأهيل هؤلاء على كيفية خدمة أو دعم منتجات المنظمة في المناطق التي يعملون بها .

– قيام المنظمة وإدارة مبيعاتها بدعم عملية الترويج لمنتجاتها وخاصة الجديدة منها .

سادساً: معايير اختيار النقاط البيعية

الخطوة الأخيرة هي عملية الاختيار للنقاط البيعية الأفضل للمنظمة ما بين البدائل المتوفرة ويكون هذا بناءً على :

أ . **المعيار الاقتصادي:** يستخدم للمفاضلة ما بين النقاط البيعية المراد اختيارها، تستند هذه الطريقة على

العائد على الاستثمار الذي يتوقع الحصول عليه في كل نقطة بيعية .

وتستخدم هذه المعادلة: $R_i =$

حيث أن:

$$R_i = \text{العائد على الاستثمار للنقطة البيعية } (i)$$

$$S_i = \text{المبيعات المتوقعة للنقطة البيعية } (i)$$

$$C_i = \text{التكاليف المتوقعة للنقطة البيعية } (i)$$

$$I = \text{النقطة البيعية المراد اختيارها.}$$

مثال (1) لدى إدارة المبيعات النية لإنشاء نقطة بيعية لاستهداف أحد القطاعات السوقية والعمل فيه، ولدى

القيام بدراسة هذا القطاع توفر لدى هذه الإدارة بأن هناك أربعة نقاط هي (A, B, C, D) تمثل بدائل

يتوجب اختيار أحدهما: وقد توفرت المعلومات عن المبيعات المتوقعة للسنة القادمة وتكاليف المتوقعة لإنشاء

نقطة بيعية وكما يلي:

البدائل	قيمة المبيعات المتوقعة لكل نقطة بالدينار	التكاليف المتوقعة لإنشاء كل نقطة بالدينار	
		تكاليف مباشرة	تكاليف غير مباشرة
A	10600	2000	400
B	13000	2000	500
C	18000	4000	1000
D	42000	7000	2000

إذن البدائل هي:

المرتبة	العائد على الاستثمار	نقطة البيعية
3	3.4	A
1	4.2	B
4	2.6	C
2	3.66	D

ب. معيار السيطرة أو الرقابة: إن النقاط البيعية التي سيتم اختيارها لا بد أن تخضع لسيطرة إدارة

المبيعات حتى يمكن توجيهها بالاتجاه الصحيح.

ت . معايير التكيف : إن مسألة المرونة في اختيار النقاط البيعية تمثل اتجاهاً أساسياً عند اختيار تلك النقاط لأن المرونة هنا هي القدرة على التكيف السريع وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية وطبيعة العمل داخل الأسواق . فالنقطة البيعية المختارة هي :

- 1 . الأفضل اقتصادياً .
- 2 . الأفضل تحكماً وسيطرة .
- 3 . الأفضل تكيفاً ومرونة .

مادة: إدارة المبيعات والقوى البيعية

المحور السابع: قوى البيع

إن نجاح إدارة المبيعات للوصول إلى أهدافها يرتبط بقدرة القوى البيعية (التابعة للمنظمة أو الوسيطة) على تنفيذ واجباتهم بأداء عالي المستوى في الكفاءة والفعالية.

أولاً- دورة البيع:

إن العاملين في إدارة المبيعات يركزون على عمليات البيع وإن هذه العمليات تمثل دورة البيع لأن البائع يستعمل نداء المتابعة في أغلب الأحيان من خلال الاعتماد على البحث وتقدير الطلب، تحديد الزبائن المستهدفين، حث الزبائن على الشراء وعلى تكرار الشراء من خلال إعادة الطلب من قبل نفس الزبائن وتحديد الفرص المستقبلية.

عمليات دورة البيع

الشكل السابق يصف عمليات أو خطوات عملية بيع لزبون واحد، ولكن لا يصف العمل الروتيني الذي يقوم به رجال البيع في كل يوم:

1. البحث (التنقيب): إن الهدف من تقديم المبيعات هو كيفية إثارة الحاجة وخلق الرغبة لدى الآخر لشراء المنتج. عن هذه العملية تتضمن جمع المعلومات حول السوق، والشركات، وإن هذه المعلومات تمكن رجال البيع من تحديد المشتريين المحتملين.

2. التعيين: اختيار الشخص المناسب للتعامل مع أهداف وتسهيل العمل المتبادل من خلال تنظيم الوقت.

3. التحضير: تحديد أهداف الشركة وطريقة الوصول لتحقيق الأهداف، التخطيط، رسم البرامج... الخ.

4. كسر الجمود: الهدف إلى تحقيق الاتصال الإنساني من خلال توجيه الأسئلة وجميع المعلومات عن الفرص.

5. تحديد الحاجات: هذه العملية تعتبر من العمليات الأكثر حسماً في البيع والتي تركز على تحديد البائع للمنتج ولصنف المنتج الذي يلي الحاجات والتي على ضوءها يتم تحديد الفرصة السوقية.

6. التقديم: تمثل تفسير البائع للحلول التي اقترحت لحل المشكلة.

7. تسليم الاعتراضات والمفاوضات: إن الحلول التي اقترحت ودفعت للإدارة بما في ذلك المفاوضات والاعتراضات والحلول المقترحة لكي يتم مناقشتها.

8. إغلاق البيع: بناء عملية البيع من خلال حصول البائع على موافقة المستهلك واتخاذ قرار الشراء.

9. **معالجة الطلب**: ضمان طلب الزبون الذي يتعامل مع عمليات البيع من قبل المجهز، واستناداً إلى الشروط المتفق عليها، إن تحقيق ذلك يجعل البائع يشعر بأن عمله جيد و يقيم نفسه بشكل ويجد بأنه تعلم من عمليات البيع.

10. **المتابعة**: إن المتابعة تسهل في أغلب الأحيان من قبل رجال البيع ويعرفون ذلك، إلا أن الزبون قد لا يكون راضي كلياً عن المنتج، ولكن على العكس إن ما يعطيه الزبون من معلومات سواءً كانت إيجابية أو سلبية فإن ذلك يساعد الشركة على تحسين سوقها وتقديم منتجات أكثر ملبية لحاجات ورغبات الزبائن.

ثانياً - دور القوى البيعية في مراحل دورة حياة الأعمال

من المفاهيم الحديثة في الوقت الحاضر ما يسمى مراحل دورة حياة الأعمال والتي هي: عبارة عن المراحل التي تظهر أو تقدم بها الأعمال إلى تلاشي واختفاء تلك الأعمال.

أ. مرحلة البداية (التقديم)

وهي بداية الأعمال بتقديمها إلى الأسواق التي هناك حاجة لها.. إن أهم خصائص هذه المرحلة هي:

1. ارتفاع الكلف المتعلقة بالأعمال المقدمة.
2. الأعمال غير معروفة في الأسواق مما يتطلب القيام بالتعريف بها.
3. المبيعات منخفضة التي تنعكس على الأرباح.
4. الحاجة لجهود الترويجية من قبل رجال البيع من خلال القيام بالجهود الشخصية والتشجيعية للحث على تجربة المنتج.
5. عدم التوسع بخطوط الإنتاج.
6. ارتفاع نفقات الترويج وخاصة الإعلان بهدف تعريف المستهلكين بها.
7. ارتفاع أسعار المنتج بسبب التكاليف العالية للابتكار.

ب. مرحلة النمو:

بعد أن تجتاز الأعمال (المنتجات) للمرحلة البداية فإنها تدخل إلى المرحلة الثانية هي مرحلة النمو. حيث أن المبيعات تبدأ بالنمو والأزدياد بسبب الجهود الترويجية المختلفة وخاصة جهود القوى البيعية وخاصة البيع الشخصي. إن أهم مؤشرات هذه المرحلة هي:

1. التوسع في الأعمال من خلال تنوع المنتجات كماً وأشكالاً من خلال اعتماد استراتيجية التطوير لأشكال جديدة للمنتج.
2. المحافظة على نفس مستو النفقات الترويجية وخاصة الإعلان الذي يأخذ شكلاً تنافسياً بالتركيز على خصائص ومميزات المنتج قياسياً بما يقدمه المنافسون.

3. اعتماد سياسات تسعيرية تهدف لتنشيط المبيعات وتميل على الأغلب نحو التخفيض التدريجي للأسعار.
4. التوسع في قنوات التوزيع والنقاط البيعية بهدف الانتشار في قطاعات سوقية مستهدفة لتحقيق التغطية الجغرافية المنشودة.
5. هناك العديد من المنتجات في هذه المرحلة لا تحتاج إلى جهود ترويجية كبيرة من قبل القوى البيعية للتأثير على قرار شرائها.

ت. مرحلة النضوج:

ضمن هذه المرحلة فإن نمو المبيعات تتباطئ بشكل تدريجي، وتتصف هذه المرحلة بطول فترتها قياساً بالمراحل الثلاث الأخرى، مما يخلق الكثير من المشاكل والتحديات لإدارة المبيعات والتسويق،

ث. مرحلة التدهور:

إن أهم مؤشرات هذه المرحلة هي أن المبيعات تسير باتجاه الانخفاض بنسب أسرع مما في المرحلة السابقة نتيجة لتحول الزبائن عن شراء هذه المنتج أما بسبب تغيير الأنماط الاستهلاكية لهم أو لظهور منتجات أكثر تطوراً.

ثالثاً – عملية اختيار وتعيين رجال البيع

خطوات عملية اختيار وتعيين رجال البيع

إن عملية اختيار رجال البيع المناسبين للعمل يتطلب من مدير المبيعات الجهد والعناية الفائقة وعلى الأخص في الوقت الحاضر وذلك نتيجة إلى تنوع المنتجات وأصنافها وازدياد عدد المنظمات الصناعية والتسويقية وسعي كل منها إلى تحقيق أهدافها حتى وإن كان على حساب أهداف المنظمات الأخرى، لذلك تعتبر عملية مواجهة ظروف السوق والمنافسة من الأعمال الصعبة والحساسة والتي يتطلب وضع معايير محددة لاختيار رجال البيع لكي يتمكنوا من تلبية حاجات الزبائن لأن التركيز في الوقت الحاضر على الزبون لأن يمثل صمود أنشطة المنظمات الصناعية والتسويقية مما دفع هذه المنظمات إلى تطوير إستراتيجية تبعية تركز على حاجات ورغبات الزبائن وعلى تقديم خدمات ما بعد البيع.

إن عملية اختيار رجال البيع تتضمن خمس مراحل:

1. الخطوة الأولى: تحدد إدارة المبيعات العدد المطلوب توظيفه من رجال البيع لتحقيق الأهداف البيعية.
2. الخطوة الثانية: تحدد المواصفات المطلوب توفرها لدى رجال البيع المطلوب تعيينهم استناداً إلى توصيف الوظيفة التي سوف يشغلها.
3. الخطوة الثالثة: قبول طلبات عدد من المتقدمين استناداً إلى ما حدد سابقاً.

4. الخطوة الرابعة: القيام بالإجراءات المطلوبة (مقابلة اختيار، فحص المؤهلات) ومن ثم اختيار العدد المطلوب من الذي تتوفر أكثر من المواصفات المطلوبة كذلك يتم الاطلاع على خبراتهم السابقة وكذلك اختبار الشخصية والذكاء، ومن ثم يقسمون إلى عدد المستويات حسب ما تم إجراءه سابقاً.

5. الخطوة الخامسة: الخطوة الأخيرة تعتبر الخطوة الأساسية والتي تتضمن عملية اختيار العدد المطلوب وبالمواصفات التي يمتلكوها والتي أعطت انطباع لإدارة المبيعات بأنهم قادرين على انجاز ما يكلفون به ومن ثم يتم توظيفهم. إن إجراءات اختيار رجال البيع تعتمد على (كفاءة المبيعات، مهارات تحليلية وتنظيمية، خصائص أخرى يجب توفرها برجل البيع حسب السلع، المناطق، الجهد، وغيرها).

- مصادر القوى البيعية:

تنظر إدارة المبيعات إلى الفرص الخارجية لإختيار رجال البيع، وفي أغلب الأحيان، أكثر من الفرص الداخلية لأنها قد لا تجد لدى العاملين في إدارتها الكفاءة والقدرة المطلوبة لتوظيف رجال بيع حتى لو كانوا مبدعون في مجال عملهم، السبب يعود على المواصفات الخاصة التي يجب أن تتوفر برجال البيع المرغوبين. لذلك فإن إدارة المبيعات لا بد هلا من البحث في جميع المصادر التي يمكن أن تحصل من خلالها على رجال بيع جيدين.

إن مصادر القوى البيعية يمكن إجمالها على النحو التالي:

1. داخل المنظمة: يشعر العديد من مدراء المبيعات بأن هناك طلبات من بعض العاملين فيها ترغب في العمل ضمن القوى البيعية للمنظمة. وأن أكثر هذه الطلبات مصدرها القوى البيعية الحالية الذين يؤثرون على العاملين خارج قوى بيعية للانضمام لقوى بيع المنظمة.

2. المنظمات الأخرى: إن رغبة قسم من العاملين في المنظمات المنافسة أو غير المنافسة قد تعود لعدة أسباب شخصية أو مادية إن ما يميز هؤلاء كونهم ذو خبرة في مجال عمل القوى البيعية مما قد لا يحتاجوا لبرامج تأهيلية وتدريبية كبيرة.

3. الإنترنت: يستخدم الإنترنت وعبر مواقع المنظمة لطلب تعيين رجال بيع لديها، أو ما يعرضه الأفراد في مواقعهم عن مؤهلاتهم وطلبات للعمل لوظائف معينة ومنها ضمن القوى البيعية. إن المنظمة وإدارة مبيعاتها تستخدم الإنترنت لتمييز المرشحين من خلال السيرة الذاتية والتأهيلية التي تتضمنها الاستثمارات الخاصة بطلبات التعيين عبر مواقع الإلكترونية.

4. المؤسسات التربوية والعلمية: تشمل خريجي الجامعات، الكليات الأهلية، المعاهد المهنية، المدارس التقنية. فتقوم بعض الشركات بإعلان عن ما تريد من قوى بيعية بوسائل الإعلان الجماهيري لغرض الحصول على متقدمين للتعيين. إن اختيار رجال البيع من هؤلاء الخريجين يتطلب من المنظمة أن تركز على عملية التدريب ضمن برامج تدريبية ذات ميزة تنافسية تفاضلية قادرة على التأهيل والإعداد الجيد لهم من أجل أن يكونوا رجال بيع جيدين وقادرين على تنفيذ المهام والوصول إلى الأهداف المنشودة.

5. مكاتب التوظيف: الكثير من الطلبات تقدم إلى مكاتب التوظيف والتي تعتبر مصدر مهم من مصادر اختيار رجال البيع، وكذلك فإن إدارة المبيعات تدرس هذه الطلبات المقدمة إليها ثم يتم اختيار منهم ضمن الضوابط والمواصفات المطلوبة.

6. طلبات أصحاب الخبرة: الكثير من إدارة المبيعات في المنظمات تختار رجال البيع وتوظفهم استناداً إلى خبراتهم السابقة، أن الاختيار فيه ميزة لكون هؤلاء لا يحتاجون كثيراً إلى برامج الإعداد والتأهيل لما يمتلكون من خبرات سابقة في مجال البيع.

مواصفات وخطوات اختيار رجال البيع

أ. مواصفات رجل البيع الناجح: وكما معروف أن عملية البيع هي وظيفة مركبة لاشارك أكثر من جهة أو شخص فيها وتتطلب أساليب ومهارات مختلفة عن الوظائف الأخرى.

يعتبر أفضل ما قدم من مواصفات وهي:

1. مستوى الكفاءة في الأداء.
2. مثابر ومجتهد في عمله.
3. ذا خبرة وتجربة ومهارة عالية. واثق بنفسه وبقدراته العقلية والبدنية.
4. منضبط ومتحمس في عمله.
5. القدرة على التكيف مع ظروف العمل.
6. لديه المرونة اللازمة للتعامل مع الزبون.
7. متعلم وواسع الإطلاع.
8. لديه تأهيل علمي مناسب لطبيعة عمل رجل البيع.
9. قادر على حل المشاكل التي تواجهه في العمل.

ب. خطوات اختيار وتعيين رجال البيع:

وفيما يلي إيجاز لهذه الخطوات:

1. الخطوة الأولى: تعريف الوظيفة (العمل):

إن المنظمات تختلف بأنشطتها، أعمالها، أهدافها، خططها، مناطق عملها، أساليب العمل، الإمكانيات، حجم الأعمال، كذلك هناك اختلاف لطبيعة الأسواق والزبائن، وغيرها من الظروف المحيطة والتي تلعب دوراً مهماً في اختلاف طبيعة توصيف الوظائف وحجم أعمال ومهام رجال البيع. إن التعريف بالعمل يعني إعطاء توصيف واضح للواجبات والمهام، وكذلك للسلطة الممنوحة لتنفيذ تلك المهام بنفس الوقت فإن عليها أن تحدد ما هي

أهداف عمل المبيعات والتي تتلخص في:

- a . المبيعات .
- b . الأرباح .
- c . حصة سوقية .
- d . خلق قيمة للزبون .
- e . رضا الزبون .
- f . الطلب .

أما قياس تلك الأهداف فيتم من خلال :

- المقاييس الكمية (أرقام المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح) .
- التقييمات النوعية لمستوى الإنجاز والتنفيذ للخطط .
- إدارة الأهداف وتتضمن متابعة مدى السير باتجاه الأهداف من عدمه وضع الحلول التصحيحية في حالة الإنحراف عن المسار الصحيح .

2 . الخطوة الثانية : لحة عن حياة المرشح :

إن تحديد ما هو مطلوب معرفته حول حياة المرشح التي تتضمن السيرة الذاتية، العمر، منطقة السكن، التأهيل العلمي، الخبرات، المهارات، وغيرها، التي لا بد أن تتضمنها الاستمارة الخاصة بطلب التعيين . إن هذه السيرة ترتبط بشكل مباشر بطبيعة العمل الذي سوف يكلف به . لذلك فإن إدارة المبيعات تحدد طبيعة وشكل الوظيفة (توصيف الوظيفة) و ثم تحدد مواصفات الشخص المطلوب وفقاً لتوصيف الذي تم تحديده لوظيفة رجل البيع المطلوب توفرها به .

3 . الخطوة الثالثة : مقدم الطلب :

ترتبط عملية تكليف المرشح بالوظيفة أو العمل بمستوى خبراته وقدراته وتأهيله، لذلك يقوم مدير المبيعات باختيار العمل المناسب للمرشح الذي يتوافق مؤهلاته وخبراته مع الأخذ بنظر الاعتبار رغبة المرشح بالعمل لأن هذه الرغبة مهمة وتنعكس على كفاءة الإنتاجية في الأداء . إن أهم مصادر مقدمي الطلبات هي :

- الجامعات، والكليات، المعاهد التقنية المتخصصة .
- عمليات التنسيب الداخلي في المنظمة .
- وكالات طالبي التوظيف .
- طلبات العمل على شبكة الإنترنت .
- موقع المنظمة على الويب الخاص بالبحث عن الخبرات والمؤهلات .
- الزبائن اللذين لديهم رغبة بالعمل .
- العاملون في الشركات المنافسة .

4. الخطوة الرابعة: الاختيار:

إن عملية الاختيار تتم بعد أن تدرس كافة الطلبات والمعلومات التي تتضمنها استمارة التعيين التي تتضمن السيرة الذاتية والعلمية، حيث يتم مراجعة نتائج الاختبار الأولى الذي مر به المرشح، المقابلة مع المرشح، المفاضلة بين المواصفات المعروفة عن كل مرشح، وبعد ذلك يتم قبول الترشيح من عدمه.

5. الخطوة الخامسة: الجاذبية:

إن مسألة الجاذبية تأخذ اتجاهين:

- جاذبية شخصية المرشح لشغل عمله بشكل يؤثر على استقطاب الزبائن والتعامل معهم بالشكل المطلوب.
- جاذبية الوظيفة: وهذا يتعلق بالأجور، المكافآت، الحوافز المختلفة التي تساعد في خلق اندفاع عالي لدى هذا المرشح للأداء الأفضل لعمله.

6. الخطوة السادسة: التقييم والتحسين:

إن نتائج عملية التقييم، والتي تتم من خلالها تشخيص نقاط الضعف في الأداء، يتم على ضوءها عملية تطوير وتحسين أداء هؤلاء رجال البيع من خلال البرامج التدريبية والتأهيلية لرفع مستوى أدائهم.

مادة: إدارة المبيعات والقوى البيعية

المحور الثامن: تحفيز قوى البيع

أولاً - أنواع نظريات التحفيز

إن التحفيز بشكل عام ولرجال البيع على الأخص لا بد أن يخضع للأسس وقواعد لا بد أن تؤخذ بنظر الاعتبار من قبل المدراء عند وضعهم لنظام التحفيز عادل وفعال. وهذا يعني يجب أن يكون لديهم الخلفية النظرية للتحفيز.

أ. **أنواع نظريات التحفيز:** إن فهم هذه النظريات يساعد في وضع أنظمة تحفيز قادرة على تحريك أو دفع رجال البيع إلى ما ترغب الإدارة تحقيقه، لأن الأفراد يرغبون في تكرار السلوك الذي يكافئون عليه، وأن تكرار السلوك يكون نتيجة للنتائج الملائمة التي يتوصلون إليها مما يعزز ثقتهم بأنفسهم استناداً لمستوى الأداء المنسجم مع الأهداف المراد تحقيقه، وهذا تجسيد لقانون التأثير من خلال الحافز.

من أبرز هذه النظريات:

1. نظرية الحافز: تشير هذه النظرية إلى نوعين من الحوافز هي:

a. الحافز الجوهري: هذا الحافز يبحث من خلال الجوائز التي يحصل عليها الفرد عن المهمة أو النشاط الذي يقوم به والمرتبطة بالمتعة وحب العمل. إن النتائج الجيدة تأتي من خلال الجهد الجيد وليس الحظ. إن رجال البيع الذين يؤدون ما يكلفون به بشكل جيد فإنهم يكونون تحت الحوافز الجوهريّة ويحصلون على المتعة بالعمل ومن خلالها ومن خلال حثهم للعمل فإنهم يبدعون فيحصلوا على التحفيز المناسب.

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

2. نظرية التنافر الإدراكي: وتشير هذه النظرية إلى أن الأفراد يواجهون ضغوط لا تنتج من عدم توافق ما

يدركون وما يدعون وما يرغبون، أو كانوا يرغبون، إن رجال البيع عند إنجازهم أعمالهم يتعرضون لضغوط البيئة التنظيمية والبيئة الخارجية ويتمنون أن يكونوا قد أنجزوا ما كلفوا به بشكل جيد ومتميز، وعندما يلاقون التحفيز المناسب لا تواجههم أي مشاكل نفسية أو سلوكية، ولكن عندما يدركون بأن تقييم ما قاموا به من عمل على عكس ما كانوا يعتقدون وأقل مما كانوا يتوقعون، فإن ذلك سوف يؤثر على سلوكهم المستقبلي، وقد يستمرون بنفس النشاط والكفاءة ولكن هناك صراع داخلي سوف يعطي نتائج سلبية على الأداء.

3. نظرية تدرج الحاجات: قدمت هذه من قبل (Maslow) والتي قسم الحاجات إلى خمسة أنواع، وإن الأفراد في جميع مجالات الحياة ضمن الأسرة في المنطقة وفي العمل يحاولون إتباع هذه الحاجات وتحقيق الرضا المطلوب. لقد طورت هذه النظرية من قبل (Clayton Alderfor) نظرية (ERG) والذي وضع: - الحاجات الفسيولوجية والأمان في صنف الوجود **Txistence** - حاجات احترام الذات والحب ووضعها في **Relatedness** - حاجات احترام الذات وتحقيق الذات **Growth**. إن تحقيق الإشباع لأي حاجة من هذه الحاجات يمثل عامل تحفيز للفرد يدفعه إلى الانتقال إلى إشباع حاجة أخرى وإلى تكرار السلوك السابق. إن رجال البيع لديهم نفس الحاجات التي يمتلكها البشر ويسعون إلى إشباعها من خلال كسب المال، التعليم، التعلم، اكتساب الخبرة، الانتماء إلى المجموعة، يحضون الاحترام والتقدير والتشجيع والمكافآت والترقيات وغيرها من الحوافز التي تشجعهم على الاستمرار بالعمل وتحسين الأداء. إن نظرية كل من (Maslow و Clagton) تركزان على أهمية الحافز الجوهري في قيادة وتوجيه السلوك البشري.

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

5. النظرية الإدراكية: تستند على فكرة أن الأفراد يبحثون عن تعريف واضح للنهائيات وأن النهائيات المرضية والواضحة تمثل جائزة أو مكافئة للفرد، وتشير إلى الجهد المبذول والوقت المبذول والهدف المحدد الذي سوف يحدد مستوى النجاح وطبيعة النهائيات المرضية أم لا، واستناداً لذلك يحدد مستوى التحفيز الذي يجب اعتماده وأن البحوث التي قدمت من المختصين بموضوع الحاجات والحوافز لـ **Donglas** أظهرت بأن الأفراد الذين يخفقون في تحقيق أهدافهم يكون بسبب عامل التحفيز، وإذا لم يميز الفرد عامل التحفيز بشكل واضح ويتعرف على أسبابه ومغزاه فإنه سوف لا يقيم هذا الحافز ولا يولد لديهم الاندفاع المطلوب لإنجاز الأعمال.

- نموذج تحفيز رجال البيع:

× الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع نظام للتحفيز لرجال البيع:

1. تحديد قدرات وكفاءة رجال البيع والفروقات الموجودة لديهم وكذلك الأدوار التي يقومون بها.
2. تحديد مدى ثقة رجال البيع بقدراتهم ومهاراتهم.
3. تحديد الأهداف البيعية بشكل واضح ومفهوم لرجال البيع.
4. ترتيب اجتماعات منظمة مع رجال البيع لوضع الأولويات التي تساعد على إنجاز أعمالهم وتحسين أوضاعهم الوظيفية والمناسبة.
5. يجب اكتشاف الأخطاء التي ترافق عمل رجال البيع ومساعدتهم على حلها لأن هذا الأمر يساعد على تجاوز الأخطاء ولا يفقدون الثقة بأنفسهم.

6. معرفة طبيعة الحوافز التي يرغبون الحصول عليها مادية أم معنوية لأن تقديم نفس الحافز أو حافز واحد لجميع العاملين يجعل من العاملين المميزين لا يشعروا بالتميز والتقدير لجهودهم التي تقدموها.
7. إن العاملون مختلفين بما يرغبون الحصول عليهم فإنهم من يرغب بالحصول على مكانته المادي، راتب جيد، شكر وتقدير، مدح لذلك فإن عند وضع نظام التحفيز لا بد أن يتضمن الجوانب المختلفة لأنواع الحوافز الموجودة.
8. وضع ضوابط عادلة تتناسب مع طبيعة العمل المنجز ومستوى الإنجاز للمسؤوليات التي يكلفون فيها، وثم يتم تحديد نوع الحافز المقدم سواء كان مادياً أو معنوياً.
9. تحفيز العاملين (رجال البيع) للمشاركة في العمل الجماعي وتشجيعهم على التطوير وتغيير طرق بالتحاور والتحفيز.
10. أداء الإدارة الجيدة ومهارات القيادة تساعد على حث رجال البيع وتحفيزهم على العمل لأنهم يعتبرون قدوة جيدة للآخرين.

× أسس برنامج التحفيز :

1. تحديد الاختلافات الفردية ما بين رجال البيع.
2. التعرف بشكل واضح على سلوك رجال البيع.
3. تحديد رجال البيع اللذين يستحقون التحفيز.
4. تحديد الحفز الذي يناسب أداء رجال البيع.
5. السماح لرجال البيع المشاركة في إعداد برامج التحفيز والأخذ بمقترحاتهم حول طبيعة التحفيز المناسبة.
6. ربط نظام التحفيز بمستوى الأداء والإنجاز.

× مراحل التحفيز :

1. توصيف الوظيفة وتكليف من يقوم بها استناداً إلى المهارات والخبرات التي يمتلكها.
2. تحديد الأهداف البيعية بشكل واضح لرجال البيع لكي يتمكنوا من تنفيذها.
3. تحديد ظروف العمل وتوفير بيئة تنظيمية آمنة وسليمة.
4. تحديد طبيعة المهارات والخبرات المطلوبة.
5. تقدير تكاليف التحفيز من رواتب ومكافأة وجوائز.
6. اختيار مدراء مبيعات يمتلكون المهارات المطلوبة.
7. تحديد العوامل التي تؤثر بشكل سلبي على تحفيز العاملين وتقليل ثقتهم بمهاراتهم وأدائهم والعمل على معالجتها.

- 8 . تحديد المستلزمات اللازمة لتطوير رجال البيع .
 - 9 . تحسين بيئة العمل ووضع البدائل المناسبة .
 - 10 . تحديد سبل مساعدة رجال البيع على تجاوزها .
 - 11 . دراسة ميول ومواقف رجال البيع وطموحاتهم لتحديد نظام حوافز فعال .
- أنواع الحوافز :

يشير كل من **David, Rager** حول طبيعة الحافز وهل المال يمثل المحفز الأساسي والعملي لدفع العاملين لإنجاز عملهم بشكل كفؤ أم أنه يعتبر أحد العوامل التي تساهم في زيادة أداء العاملين وإذا كان المال لا يعتبر حافز كافي، إذاً ما هي الحوافز الأخرى التي تدفع العاملين للعمل وإنجاز الأهداف .

بنفس الاتجاه يشير كل من **Marjolein and Tim** أنه ومن خلال البحث الاستطلاعي الذي قاموا به إلى أن هناك عوامل مالية وغير مالية تعتبر محفزات مهمة تدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بكفاءة عالية لذلك فإن الحوافز تتحدد :

- 1 . الحوافز الغير مادية مثل (تعاون، الانسجام، إشعارهم بالأمان والاحترام، تقسيم العمل بشكل عادل)
- 2 . الحوافز المادية مثل (راتب، عمولة، عمولة مع مكافئة، العلاوات، الراتب+عمولة) .

× الحوافز المادية (التعويض) :

بطبيعة الأفراد خلقوا لديهم حب التملك وهذا يدفعهم إلى العمل والسعي لكسب المالي والعيش بشكل جيد . إن الإدارة تدرك أهمية العامل المالي في حياة الأفراد وفي أدائهم وارتباطهم بالعمل . إن الحافز المالي أو (التعويض) يمكن أن يكون وفق الأنواع التالية .

أنواع الحوافز (التعويض) لرجال البيع

- 1 . الراتب أو الراتب (المقطوع) : تعتبر من الطرق البسيطة والسهلة وشائعة الاستخدام في منظمات الأعمال وفقاً لهذه الطريقة فإن المنظمة تقوم بدفع مبلغ معين لرجال البيع مقابل الأنشطة والمهام التي يقوم فيها أثناء فترة زمنية قد تكون شهر أو نصف شهر وأي مدة زمنية يتفق عليها الطرفان بغض النظر على الجهود التي يقوم بها رجال البيع ما يحقق من مستوى من المبيعات في نهاية الفترة سواء بالوصول إلى ما هو محدد من المبيعات أم لا .

أهم مزايا هذه الطريقة :

- تسمح للمنظمة بمعرفة مقدار المبالغ التي يتعين دفعها لرجال البيع، وليس هناك أية مكافئات أخرى تدفع الأمر الذي ينعكس على التكاليف حيث تكون هذه التكاليف المتعلقة بباب الرواتب ثابتة ومعلومة .
- تضمن لرجال البيع دخلاً ثابتاً حتى في الظروف الاقتصادية المتقلبة، وحتى في حالة انخفاض المبيعات مما يخلق نوع من الاستقرار وعدم القلق .

- تعتبر من الطرق السهلة بالتطبيق ومناسبة جداً في مكافأة رجال البيع الجدد الذين لا تمكنهم خبراتهم من تحقيق دخل مناسب في حالة تطبيق طريقة أخرى .
 - تسهم في تمكيني المنظمة من توزيع رجال البيع على المناطق الجغرافية أو تغيير أماكنهم .
- أهم عيوبها :**

- صعوبة تحديد الراتب بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة الواجبات والمسؤوليات على رجال البيع وبما يتماشى مع كفاءتهم ومستوى المعيشة .
- لا يمكن تمييز الكفاءات من بين رجال البيع ومن غيرهم .
- لا تقدم هذه الطريقة حوافز مادية أخرى تدفعهم لزيادة المبيعات .

2. الراتب مع عمولة : الكثير من الشركات تتبنى نظام الراتب والعمولة لأنها تجد بأن هذه الطريقة تساهم بشكل فعال في تحفيز رجال البيع على الاستمرار بالعمل من خلال تحقيق أهدافهم والمنافع المالية التي يسعون إلى تحقيقها وفي نفس الوقت تعتبر عامل جذب لرجال البيع الأكفاء . إن إدارة المبيعات تجد طريقة الراتب قد تصبح طريقة غير محفزة لرجال البيع بمرور الوقت وكذلك نجد بأن رجال البيع يسعون إلى تحقيق دخل أكبر ويبدلون الجهود المضاعفة من أجل ذلك مما يساهم في زيادة مبيعات الشركة . وأن مبلغ العمولة يجب أن يكون مناسب للجهود التي يبذلها رجال البيع .

3. العمولة : تعتمد الكثير من الشركات طريقة العمولة مثل شركات التأمين، مندوبي مبيعات الأدوية، رجال بيع متجولين، وغيرهم، وتحدد العمولة استناداً إلى كمية الطلب على السلع والخدمات، طبيعة المنطقة الجغرافية، تأثير عوامل البيئة الخارجية . وبشكل عام العمولة تتمثل بنسبة تحدد مسبقاً ما بين الشركة ومندوب المبيعات من قيمة المبيعات، وأن هذه العمولة تختلف من وقت لآخر باختلاف السلع المباعة، الخدمات المباعة، العوامل الاقتصادية، كفاءة رجل البيع وغيرها من العوامل . أن طريقة العمولة تعتبر من الطرق التي تحفز الكثير من رجال البيع إلى العمل بها وعلى الأخص الذين يمتلكون القدرة على الإقناع وإقفال عملية البيع والذين يتعاملون بسلع تلاقي رواج في السوق وعليها طلب مستمر ولكن هذه الطريقة لا تخلوا من العيوب لأن رجال البيع يتولد لديهم قلق باستمرار من عدم ثبات الدخل الذي يحصلون عليه :

- يخشون التقلبات الاقتصادية والتي تؤثر بشكل مباشر على كمية المبيعات وبالمحصلة على المردودات المالية التي يحصلون عليها .
- الدخل الذي يحصل عليه رجل البيع غير ثابت مما يدفعه إلى إيجاد عمل آخر .
- إن هذه الطريقة قد تجذب رجال بيع لا يمتلكون المهارة الكافية ويسعون فقط لكسب المالي مما يعطي انعكاسات سلبية على سمعة الشركة في المستقبل .
- إن سعي رجال البيع الجاد إلى تحسين أوضاعهم المالية واستخدام الأخلاقيات المناسبة سوف يدعم موقف الشركة ويحسن أوضاعها وهذا يعتبر ميزة مهمة بالنسبة الشركة .

ويشير **Charles** بأن تقريباً ثلثي الشركات الأمريكية تعتمد هذه الطريقة لأنها تجد بأنها تساهم بشكل كبيرة في استمرار رجال البيع بالعمل في الشركة، الشركة تتمكن من تحديد معيار الأداء وتستطيع الشركة أن تدفع مبيعاتها المستقبلية.

4. عمولة مع مكافأة: تقوم إدارة المبيعات بمنح مكافأة مجزية لرجال البيع إضافة إلى العمولة المتفق عليها وذلك عندما يحققون نسبة مرتفعة من المبيعات بهدف تشجيعهم على الاستمرار بالعمل وتحسين الأداء وقد تكون هذه المكافأة لرجل بيع واحد أو لمجموعة من المبيعات وذلك نتيجة للجهود المتميزة، ويشير **Charles** إلى أن المكافأة يجب أن تكون مجزية وتناسب الجهد الإضافي الذي قام به رجل البيع. إن المكافأة يجب أن تسترد بما يتناسب والجهد المبذول لتحفيز رجال البيع على الاستمرار بالعمل وعدم الاكتفاء بمرة واحدة.

5. العلاوات: تمنح بشكل عام سنوياً للعاملين ومن ضمنهم رجال البيع وتستند العلاوة على معايير قابلة للقياس، عمل جديد، عمل معاد، الدورة الوظيفية، الراتب.... الخ. إن وجود نظام للعلاوات مجزي يدفع رجال البيع إلى التفكير بالاستقرار بالعمل على الأمد الطويل. إن العلاوة بشكل عام تمثل الراتب الأساسي مما يدفع رجال البيع إلى الاستمرار في العمل الذي راتبه الأساسي مرتفع.

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

مادة: إدارة المبيعات والقوى البيعية

المحور التاسع: توظيف وتدريب قوى البيع

أولاً: تدريب القوى البيعية:

أ.: مفهوم تدريب رجال البيع:

التدريب: يمثل عملية متسلسلة ومبرمجة لأحداث التغيير المطلوب في سلوك العاملين (رجال البيع) ويمثل تطبيق للمعرفة ويعطي المتدرب الوعي الجيد للقواعد والإجراءات، وبالتالي فإنه يلعب دوراً كبيراً في توجيه سلوكهم وعلى إجراء التغيير الإيجابي في المعرفة والمهارات ومواقف رجال البيع. **لذلك فإن التدريب:**

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

2. يمثل عملية مستمرة يخضع لها رجال البيع لإكساب المهارات والخبرات والتي لا بد أن تتوفر لرجال البيع القدماء أو الجدد، يهدف تحديث المعلومات وزيادة المهارات للقدماء ويزيد من تعلمهم وإطلاعهم على بيئة العمل ومتغيراتها. أما بالنسبة للجدد فإنه يزوده بالمعلومات التي تفيدهم في مجال عملهم، إطلاعهم على التقنيات المستخدمة في مجال عملهم والسياسات والإجراءات وقواعد العمل.

ب.: أهمية تدريب رجال البيع:

إن أهمية تدريب رجال البيع تكمن من خلال الدور الذي تلعبه برامج تدريب وتنمية رجال البيع. إن الدراسات التي قدم من العديد من الباحثين تسلط الضوء على أهمية التدريب للقوى البيعية من خلال النقاط التالية:

1. تمكن رجال البيع من المعرفة الوظيفية الدقيقة لأهداف المنظمة التي يعملون فيها وطبيعة أنشطتها.
2. تساعد رجال البيع من معرفة أهداف إدارة المبيعات وتنظيمها وعلاقة هذه التنظيمات بالإدارة الأخرى، كذلك تعرفهم بالسياسات والأنظمة والإجراءات التي لها علاقة بعمليات المبيعات والطريق الأفضل في تنفيذها، مما يعكس صورة إيجابية بين المنظمة وزبائنها.
3. زيادة قدرة رجال البيع على الأداء الجيد وتحسين هذا الأداء باستمرار من خلال زيادة المبيعات، من خلال تزويدهم بالمعلومات المختلفة عن الأسواق والمنتجات التي يقومون بتسويقها وهذا ينعكس على الكمية المباعة بأفضل طريقة وأقل جهد.

4. أحداث تأثير إيجابي في سلوك رجال البيع.
5. تمكين رجال البيع من عملية الاتصال المباشر بالزبائن بشكل كفؤ، والترويج للمنتجات التي يتعاملون بها.
6. تقليل الجهد والوقت والكلفة لرجال البيع لإنجاز المهام المكلفون بها.
7. زيادة ثقة رجال البيع بالدور الذي يلعبون في تحقيق أهداف المنظمة.
8. تقليل أخطاء العمل التي قد تحدث أثناء تأدية رجال البيع لمهامهم.
9. تعريف رجال البيع بطبيعة وخصائص الأسواق التي تعمل بها منظماتهم كمنافسة، الأسعار السائدة، العادات الشرائية وسلوك المستهلكين أو المشترين.
10. زيادة استعداد رجال البيع لإنجاح العروض البيعية أو التسويقية.

ت. : أهداف تدريب رجال البيع :

هناك العديد من الأهداف التي ترغب المنظمات المختلفة من خلال تدريب القوى البيعية لإحداث تطوير جذري وإحداث تنمية حقيقية في اتجاهات ومفاهيم ومهارات العاملين فيها بغرض الرقي بالمعارف والخبرات المهنية وتطوير الأداء الحالي والمستقبلي والعمل على إحاطة كافة العاملين في مجال التسويق بالأخص في المبيعات على اختلاف مستوياتهم الإدارية بأحدث التطورات العلمية والمهنية، وبشكل عام فإن هناك أهداف خاصة تسعى المنظمة وإدارة التسويق والمبيعات إلى تحقيقها من خلال برامج تدريب رجال البيع هي :

1. **زيادة المبيعات :** الكثير من الدراسات المتخصصة في مجال التسويق والمبيعات والتي تناولت قياس أثر تدريب على كفاءة وفعالية القوى البيعية على زيادة المبيعات حيث أن رجال البيع المشاركين في دورات تدريبية قد ارتفعت مبيعاتهم بشكل أكبر من الذين لا يشاركون بمثل هذه الدورات التدريبية الأمر الذي يؤدي على زيادة الأرباح المتحققة عن المبيعات.
2. **تقليل معدل دوران رجال البيع :** وهذا ينعكس على تقليل الحاجة إلى البحث عن رجال البيع جدد الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض التكاليف المتعلقة في اختيار وتعيين وتدريب رجال البيع.
3. **رفع مستوى الخبرة والمهارة :** والذي يؤدي لرفع الروح المعنوية لرجال البيع من خلال شعورهم بالتفوق نتيجة لقيامهم بأعمالهم بشكل كفؤ وفعال، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل الأخطاء المرتكبة من قبلهم من خلال تأديتهم لأعمالهم البيعية المختلفة.
4. **تقليص الوقت والجهد :** لإنجاز الأنشطة البيعية المختلفة المناطة برجال البيع الأمر الذي ينعكس على الكلف والتسويق والمبيعات.
5. **يسهم التدريب في تعريف القوى البيعية بالتطورات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية كذلك** التطورات التي تطرأ على أذواق وتفضيلات المستهلكين الأمر الذي يخلق الوعي الثقافي والفكري لرجال البيع الذي يساعد على تنفيذهم لأعمالهم بكل فعالية وكفاءة، وهذا يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

6. إن تدريب رجال البيع على الأساليب العلمية والعملية المتطورة في فن التعامل مع الآخرين استمرار تعامل العملاء معهم في المستقبل.

7. يساهم تدريب رجال البيع المحدد في تعريفهم بأهداف المنظمة وتنظيماتها الإدارية وكيفية العمل داخل المنظمة بشكل عام وفي إدارة المبيعات، مما يؤدي إلى انخفاض المشاكل التي يكون سببها عدم معرفة رجال البيع بالأنظمة والتعليمات والإجراءات المعمول بها داخل المنظمة، وهذا حتماً يساهم في تخفيض التكاليف، كذلك في تقليل الحوادث الناتجة من قلة الخبرة والمعرفة بالعمل.

ث. : مبررات تدريب رجال البيع :

العديد من المبررات التي تدعو منظمات الأعمال لإعتماد التدريب أسلوب ضروري ومهم في تأهيل ورفع كفاءة رجال البيع وانعكاسات ذلك على زيادة المبيعات ومن ثم زيادة الربحية. ومن هذه المبررات ما يلي :

1. التزايد في أعداد وأنواع السلع والخدمات التي تتنافس مع بعضها البعض من أجل الحصول على أكبر عدد من المستهلكين وبالتالي على أكبر حصة سوقية ومبيعات.

2. التطور السريع للمنظمات الصناعية واعتمادها على التكنولوجيا الحديثة أدى إلى قيام هذه المنظمات بتقديم منتجات معقدة الصنع إلى الأسواق المختلفة.

3. إن التطورات البيئية المختلفة وخاصة في المجال الثقافي والاجتماعي والعلمي، أدى إلى رفع المستوى الثقافي والعلمي للمستهلكين.

4. التطور الكبير في وسائل الاتصال والنقل، مما جعل العالم عبارة عن سوق كبيرة واحدة مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة وشدتها بين مختلف المنظمات المتنافسة داخل هذا السوق الكبير.

5. تعاظم رغبة رجال البيع في الحصول على مدخولات إضافية نتيجة تطور مستوى أدائهم وارتفاع مبيعاتهم وهنا يلعب تدريب وتنمية القوى البيعية دوراً في تمكين هذه القوى من هذا الهدف.

مما تقدم يمكن أن نستنتج بأن للبرامج التدريبية للقوى البيعية من أهمية لأنها تساهم في تحقيق أهداف كل من :

- منظمات الأعمال .
- المستهلكين والزبائن .
- القوى البيعية .

ج. : فوائد تدريب القوى البيعية :

إن التدريب يجب أن عملية دائمة ومستمرة خلال الخبرة المهنية لرجال البيع، وخاصة في القرن الواحد وعشرون حيث أن هناك الكثير من التغييرات، لذلك فإن رجال البيع يحتاج إلى أن يكتيف ويلائم طريقته ما يلائم الظروف المتغيرة، وعليه فإنه يحتاج إلى أن يتدرب بطريقة جديدة لكي يتمكن من التعامل مع مشتريين جدد،

إن برامج ذات فائدة كبيرة لرجال البيع، مما يعني أن كلما كانت هناك طرق تدريب جيدة ومعدة بشكل صحيح وعلمي فإن هلا انعكاسات إيجابية للمنظمة ولرجال البيع على حد سواء.

إن إدراك المنظمة للقوى البيعية ودورها الفعال وكذلك قراءتها لاحتمالات التغيير في البيئة المحيطة سوف يؤثر على منهجها تجاه التدريب وإعادة التدريب.

إن أهم فوائد تدريب رجال البيع يمكن إيجازها بما يلي :

1. تحسين أداء القوى البيعية: تعتبر هذه الفائدة من أهم الفوائد لعملية التدريب، حيث أن رجل البيع جيد التدريب سوف يعمل بكفاءة عالية وبذلك سوف ترتفع المبيعات ورضا الزبون سوف يزداد بشكل ملحوظ. إن رجل البيع هو عبارة عن شركة وأن الزبون يفضل أن يتعامل مع الشركة ذات خبرة ومعرفة، لأن ذلك سوف لا يقود إلى أخطاء في الطلبات ويوفر الموارد والوقت والجهد.

2. تقليل التكلفة: إذا عمل رجال البيع بفعالية وكفاءة أكثر فإن التكلفة ستخفض وإن شكوى الزبائن سوف تقل أيضاً مما يعني أوقات المبدول لإتمام عملية البيع ستكون أقل مما ينعكس على تكلفة الجهود المبذولة في تحقيق عملية البيع ورضا المستهلك.

3. التقليل من معدل دوران العمل: إن الطاقم الوظيفي الواثق والذي يقدر الدعم والتحفيز الذي تقدمه المنظمة إليه فإنه لا يفكر في الانتقال إلى منظمة أخرى، لذلك فإن احتمال الذهاب للحصول على عمل آخر تكون احتمالية قليلة. بالنتيجة فإن هذا الأمر سوف يقلل من تكلفة تعيين وتدريب عاملين أو طاقم جديد، وعلى المدى الطويل فإنه يقلل من كلفة التدريب.

4. تحسين التحفيز: إن التدريب الجيد يساعد رجل البيع البقاء محفزاً، وذلك لثقته بقدراته الشخصية والمهنية نتيجة ما قد تعلمه من خلال برامج التدريب التي ترفع من مهارته وكفاءة أدائه.

5. تقليل المراجعة والإشراف: رجل البيع المدرب جيداً يستطيع وبشكل جيد أن يدير أفعاله أو أعماله الخاصة من رجل البيع المدرب تدريباً أقل، مما يعني أن الإدارة ستصرف جهداً أقل في الإشراف وبالتالي فيكون الإشراف فقط للمتابعة وحل بعض المشاكل مع القوى البيعية الأخرى.

ثانياً: أسس وقواعد التدريب :

باعتبار أن التدريب عملية مستمرة ومخططة فلا بد أن تكون هناك العديد من الأسس والقواعد التي يبنى عليها نظام التدريب الجيد.

أ. **الأسس العامة لنظام التدريب:** هناك العديد من الأسس والقواعد التي لا بد أن يستند عليها أي نظام تدريبي يراد منه النجاح، فأطلق عليها مسمى نظريات التدريب وتتلخص بما يلي:

1. فهم واضح لأهداف التدريب، وكيف يمكن للأفراد أن يستخدمونها في وظائفهم، وما هي الفوائد التي يمكن الحصول عليها جراء هذا التدريب.

2. وضوح التقديم.

3. إعادة مخططه: والتي تعطي المتدرب الوقت لاستيعاب ما مقدم من برامج، ويساعد على توضيح المواد أو النقاط غير المفهومة.

4. تطوير منظم للمواد، حيث أنها تقدم بشكل أو أسلوب متلاحم ومنظم وليس بطريقة عشوائية.

5. التدريب يجب أن يستمر بطريقة ملائمة بحيث يسمح لبطيء التعلم في التواصل في البرنامج التدريبي، أما لسريعي التعلم لأن يبقوا مشتركين ومهتمين بالتدريب.

6. على المتدرب أن يشارك ويتفاعل في عملية التدريب ولا يكون كمستلم خامل للمعلومات فقط.

ب. مراحل إعداد التدريب: هناك العديد من المراحل التي تمثل أساسيات إعداد التدريب وهي:

1. تحديد حاجات التدريب: جمع المعلومات عن حاجات التدريب وأي من المهارات أو الكفاءات الجديدة المطلوبة من قبل المنظمات.

2. تحديد متطلبات التدريب: تحديد بوضوح المهارات والمعرفة التي ينبغي تعلمها، ما هي المواقف التي تحتاج إلى تطوير.

3. تحديد أهداف التدريب: وضع الأهداف على ضوء ما ينبغي تعلمه، وماذا يجب على المتدربين أن يكونوا قادرين على فعله بعد برنامجهم التدريبي.

4. تطوير برامج التدريب: تطوير برامج التدريب من أجل تلبية الحاجات والأهداف عن طريق استعمال الميزج الصحيح من تقنيات وأساليب ومعدات ومواقع التدريب.

5. تحديد القائمون على التدريب: يجب تحديد فيما إذا كان التدريب سيتم تقديمه من قبل مدربين من داخل المنظمة أو من قبل مستشارين خارجيين.

6. تحديد المستلزمات اللازمة للتدريب: وهي المواقع، والتسهيلات والتقنيات الملائمة من أجل تمكين المتدربين من اكتساب المهارات والمعرفة والمواقف التي يحتاجونها على أساس احتياجات التدريب الخاصة للقوى العاملة.

7. تنفيذ وتقييم التدريب: الخطوة ما قبل الأخيرة تنفيذ البرامج الخاصة التي تم إعدادها للتدريب و ثم تقييم نتائج التدريب، هل أنها متوافقة مع أهداف التدريب الموضوع.

ثالثاً: مستلزمات التدريب:

إن نجاح عملية التدريب يعتمد بشكل أساسي على عدة أمور وهي:

أ. **المدرسين:** إن للمدرسين دوراً مهماً في نجاح التدريب، حيث أن المدرب ذو الكفاءة العالية يكون قادراً على:

1. فهم طبيعة الأهداف من التدريب والبرامج التدريبية.

2. تحديد تسلسل عملية التدريب وتنفيذ البرامج التدريبية.

3. فهم طبيعة المتدربين وتحديد الفروقات الفردية لكي يتمكن من التوجه الجيد لهم .
 4. التعرف على سلوك المتدربين وردود أفعالهم وأهدافهم من التدريب .
 5. تنفيذ البرامج التدريبية بدقة وكفاءة .
 6. تنمية مهارات المتدربين .
 7. حث المتدربين وتشويقهم للبرامج التدريبية .
 8. إحداث التغيير المطلوب وتنمية مهارات العاملين وزيادة المعرفة .
 9. تعريف المتدربين بأهداف المنظمة وطبيعة المنتجات التي تتعامل بها، طبيعة الطلب في السوق وحاجات الزبائن وكيفية التعامل معهم .
 10. تقديم النصيحة وتحسين قابليات العاملين وتعليمهم المهارات المطلوبة .
 11. إشعار المتدربين بأن التدريب يجعلهم مستعدين لأداء المهام المكلفين بها .
- ب. **البرامج التدريبية:** تختلف البرامج التدريبية باختلاف الأهداف من المتدرب، طبيعة المتدرب، فترة التدريب، المنتجات والخدمات المقدمة، مناطق العمل، موقع العاملين في الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل ويمكن أن تكون البرامج على النحو التالي :
1. **برامج تدريب قصيرة** تقوم بها إدارة المبيعات لتزويد رجال البيع بالمعلومات الضرورية والتطورات الحاصلة في السوق .
 2. **برامج تدريبية طويلة** قد تستغرق شهر واحد أو أكثر، تعد من قبل إدارة المنظمة أو المبيعات لرجال البيع : - القدمات : بهدف تحديث معلوماتهم وتأهيلهم وزيادة قدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة التي تستخدم في تنفيذ وظيفة البيع . - الجدد : بهدف تزويدهم بالمعلومات الضرورية وتدريبهم على الأعمال التي سوف يكلفون بها وتعريفهم بالمنتجات والأسواق التي يتعاملون بها، مناطق البيع، ضوابط العمل، المسؤوليات والصلاحيات .
 3. **برامج تدريبية جماعية** لرجال البيع القدمات والجدد لمواجهة حالة استثنائية طارئة لا بد من تدريب العاملين بكيفية التعامل معها .
 - ت. **مراكز التدريب:** نظراً لأهمية التدريب والدور الذي يلعبه في تأهيل العاملين فقد قامت العديد من الجهات بإنشاء مراكز تدريبية متخصصة على المستوى المحلي أو الإقليمي والدولي، وتستقبل هذه المراكز متدربين من جهات مختلفة بهدف التزود بالمعلومات والمعرفة لإنجاح العملية التدريبية .
 - ث. **ميزانية التدريب:** تتطلب العملية التدريبية تخصيصات مالية خاصة لتمويل البرامج التدريبية مثل (أجور المدربين، نفقات المتدربين من نقل وإقامة ومصروفات يومية، تهيئة المستلزمات والأجهزة اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية) .

ج. تحديد فترة التدريب: لكل خطة تضعها إدارة المبيعات فترة زمنية محددة للإنجاز، وبما أن البرامج التدريبية تعتبر أحد خطط إدارة المبيعات فإنها تُحدد فترة زمنية قد تكون لعدد قليل من الأيام أو قد تكون لشهر أو أكثر.

ح. طبيعة المتدربين وعملهم: إن لكل فرد عامل يحتاج إلى تدريب وفقاً لما يكلف به من مهام وكذلك استناداً للتطور الحاصل في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبالأخص التطور التكنولوجي كوسائل الاتصال والأجهزة والمعدات، والوسائل وطرق الإنتاج وغيرها، ويمكن تقسيم المتدربين إلى ما يلي:

1. رجال البيع القدماء.
2. رجال البيع الجدد.
3. مدراء المبيعات.
4. حسب طبيعة عمل رجل البيع.
5. حسب المؤهل العلمي لرجل البيع.

رابعاً: برامج تدريب رجال البيع:

إن برامج تدريب رجال البيع يجب أن تعكس أهداف المنظمة وإدارة المبيعات الخاصة بالنهوض بمستوى أداء عالي وكفؤ الذي حتماً ينعكس على زيادة المبيعات والأرباح، إن القاعدة الأساسية لإعداد برامج تدريب رجال البيع تتلخص بما يلي:

1. إن كفاءة وخبرة وتأهيل رجل البيع ذات أثر على طبيعة البرامج التدريبية ومدة التدريب.
2. طبيعة المنتجات المتعامل بها من ناحية حدوثها ومدى التطورات التكنولوجية التي تتصف بها.
3. الأسواق ومدى التطورات التي تشهدها خاصة فيما يتعلق بالزبائن والمنافسة.
4. التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال.
5. الإمكانيات المتوفرة لإعداد البرامج التدريبية من توفر التخصصات المالية المستلزمات والأجهزة مراكز التدريب.

6. كلفة برامج تدريب رجال البيع ومدى توافرها مع ميزانية التدريب.

أ. خطوات إعداد برامج تدريب رجال البيع:

هناك العديد من الخطوات الواجب اتباعها لإعداد برامج تدريب رجال البيع:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية لرجال البيع: إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تستهدف تحديد ما تحتاجه إدارة المبيعات من برامج تدريبية وفقاً لحاجتها من الكفاءات والمهارات، المعرفة والقدرات اللازمة لتنفيذ الأنشطة البيعية وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، هناك عدة مؤشرات يتم على ضوءها تحديد الاحتياجات التدريبية وهي:

- a. تحليل تنظيم إدارة المبيعات .
- b. تحليل الوظائف والأنشطة .
- c. التحليل السلوكي لرجال البيع .
- d. تحليل القوى البيعية .

2. وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية: هناك العديد من الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية:

- a. الملاحظة غير الرسمية .
- b. إجراء مناقشات مستمرة مع رجال البيع .
- c. النقاش مع المشرفين على رجال البيع .
- d. تصميم استمارة استقصاء .
- e. القيام بمسح ميداني .
- f. تقييم أداء العاملين مع رجال البيع .

ب. أنواع برامج تدريب القوى البيعية: هناك العيد من برامج التدريب التي يتم القيام بها من قبل منظمات الأعمال وإدارات المبيعات بما يتوافق مع الأهداف البيعية للمنظمة وكذلك بما ينسجم مع التطورات العلمية والتقنية والتغييرات البيئية المؤثرة على الطلب وبالتالي العملية البيعية. لذلك فإن المنظمة تحاول أن تكيف برامج التدريب وفقاً لطبيعة القوى العاملة من ناحية حداثة أم عدم حداثة عملهم في إدارة المبيعات، وتنقسم هذه البرامج إلى ثلاثة أنواع:

- a. برامج تدريب وتأهيل وتنمية مهارات وخبرات رجال البيع القدامي، وهنا يركز البرنامج التدريبي على تحديث المعلومات والمعرفة من تطوير خبراتهم وجعلهم أكثر معرفة بما يدور حولهم من تطورات مختلفة .
- b. برامج تدريب وتأهيل رجال البيع الجدد، حيث أن هذه البرامج تستهدف تزويدهم بكافة المعلومات والمعرفة عن المنظمة وسياساتها البيعية، طبيعة الأسواق والمستهلكين الذين تتعامل معهم .
- c. برامج تدريب وتطوير وتأهيل المهارات الإدارية لرجال البيع المرشحين لشغل وظائف ومراكز إدارية وقيادية في إدارة المبيعات .

خامساً: أدوات تنفيذ برامج تدريب رجال البيع:

تنفيذ برامج التدريب يعتمد على فترة التدريب وكذلك الطرق المستخدمة في تنفيذ البرامج .

- أ. فترة التدريب: إن البرامج التدريبية قد تكون طويلة أو قصيرة لرجال البيع من ناحية الفترة الزمنية لإنجازها بهذا الصدد تم تحديد مجموعة من العوامل المؤثرة على طول فترة التدريب لرجال البيع هي:

العوامل المؤثرة على فترة التدريب

العوامل المؤثرة على قصر فترة التدريب	العوامل المؤثرة على طول فترة التدريب
1. المنتجات البسيطة وغير معقدة: إذا كان المنتج بسيطاً كبعض السلع السهلة المنال فإن المشتري سيفهم بشكل تلقائي، ورجل البيع سوف يحتاج إلى معرفة الخواص المضافة لهذا المنتج (مثل مادة معينة مستخدمة في صناعته أو مخاطر متعلقة بالمختص أثناء العمل)	1. المنتجات التقنية المعقدة: رجل البيع يحتاج إلى معرفة جيدة لخواص المنتج، ممثلاً في الصناعات الدفاعية الإلكترونية يكون المنتج معقد جداً، بحيث أن فريق من رجال لبيع التقنيين يحتاجون لأن يشرفوا ويقودوا رجال البيع.
2. أسواق المستهلك المنزلية: رجال البيع فقط يستخدمون في هذا المناطق إذا كان المنتج غير معروف أو ذو قيمة عالية، الزبون قليلاً ما يعرف عن المنتج تفاصيل دقيقة وهو بذلك مع موقع لا يسمح له بالسؤال.	2. الأسواق الصناعية بوجود مشتريين محترفين أو مختصين: أن الطريقة المتبعة أو المستخدمة عند التعامل مع المحترفين تكون معقدة لأن المحترفين عادة يكونون متطلبين ويتوقعون معرفة أعمق لخواص المنتج.
3. منتج ذو قيمة منخفض: في حساب للبيع الصغير، تعليقات الزبون تكون أقل ولهذا فإن القلق أو التفكير حول أهمية أو قيمة المال المدفوع تكون أقل ولهذا فإن العلاقة بين القيمة والسعر تكون واضحة أكثر مما يجعل عمل رجال البيع أسهل.	3. منتج عالي القيمة بوجهة نظر الزبون: إن حساب البيع المهم أو الرئيسي يتطلب مهارة عالية لأن الزبون يحتاج إلى إقناع بأهمية وقيمة الشراء
4. كلفة التطويع (التعيين) أقل: إذا كانت كلفة التطويع أو الاستخدام قليلة وسهلة فإن الطاقم غير المؤثر أو غير الكفؤ سوف يطرد أو يستبدل بسهولة.	4. كلفة التطويع (التعيين) عالية: إذا كان للتطويع أو الاستخدام كلفة عالية أو صعب فإن التدريب سوف يساعد ببقاء الطاقم.
5. متطوعين خبراء من نفس الصناعة: بالرغم من أن المتطوعين الخبراء يحتاجون إلى تدريب خاص بسياسة المنظمة ومعرفة الفرق بين المنتجات وكذلك المنافسين فإنهم يحتاجون لفترة تدريبية قصيرة.	5. متطوعين (مستخدمين) عديمي الخبرة: التدريب الجيد يساعد في جعل أفضل من في الطاقم مستعد وحاضر لكي يصبح في مقدمة المتطوعين خبراء، فمثلاً تعيين الأفراد بعد تخرجهم من الجامعة يكونوا قليلي الخبرة لذلك فإنهم يحتاجون إلى فترة تدريبية طويلة وذلك لتطوير مهاراتهم.

ب. أساليب تنفيذ البرامج التدريبية لرجال البيع: هناك العديد من الأساليب أو الطرق التي يتم من خلالها تنفيذ برامج تدريب وتأهيل القوى البيعية مثل: طريقة المحاضرات، طريقة المؤتمرات، الحالات الدراسية، ألعاب العمل و الإثراء الوظيفي وغيرها.

ت. تدريب رجال البيع عبر الإنترنت: التطورات التكنولوجية المتسارعة في كافة المجالات وخاصة فيما يتعلق بتقنيات إدارة التسويق أو المبيعات إيصال برامجها التدريبية والمعلومات اللازمة إلى رجال البيع عبر البريد الإلكتروني حيث تقوم بتزويدهم بالمعلومات والمعرفة التي ترغب هذه الإدارة تعريفهم بها وإرسال الرسائل المشتركة بالمؤتمرات المرئية واستطاعت إدارة التسويق ومن خلال استخدام نظام التعليم عن البعد من تزويد رجال البيع بالمعلومات والمشاركة في البرامج التدريبية في منازلهم في مواقع عملهم.

سادساً: قياس فعالية التدريب :

إن البرامج التدريبية للقوى البيعية يكلف المنظمة تكاليف عالية ومتعددة تأخذ حيزاً كبيراً من ميزانية المبيعات، الأمر الذي يتطلب المراجعة الشاملة لهذا البرنامج وبشكل دوري من أجل معرفة ما هي النتائج التي تم الوصول إليها، وهل أن النتائج تبرر النفقات والجهود المبذولة في إعداد وتنفيذ هذه البرامج التدريبية، لذلك تقوم المنظمة بعملية إجراء وتقييم وتقويم لهذه البرامج للوقوف على المعوقات والمشاكل التي تواجه هذه البرامج ومحاولة تصحيحها بالشكل الذي يحقق الأهداف من وراء هذه البرامج.

إن منهجيات قياس فعالية وتأثير التدريب والتي حددها النموذج الذي طوره والذي حدد فيه أربعة مستويات لقياس فعالية وتأثير التدريب وهم :

1. **المستوى الأول: ردود الفعل:** وفق هذا المستوى يقاس رد فعل المشاركين في البرنامج التدريبي بهدف تسليط الضوء على مستوى رضا المتدرب ومدى الاستفادة من البرامج التدريبية وعلى نتائج هذه الردود يتم اتخاذ القرارات المستقبلية حول استمرار نفس برنامج التدريب أو إجراء التغييرات المناسبة عليها.
 2. **المستوى الثاني: تعليم المشارك:** تقاس التغييرات على المستوى المعرفة والمهارات والمواقف المتدربين وذلك من خلال استخدام اختبار ما قبل البرنامج وتحديد مستوى المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريب وذلك بإخضاع المتدرب إلى نفس الاختبار ما قبل البرنامج التدريبي. وفق لهذين الاختبار (قبل وبعد التدريب).
 3. **المستوى الثالث: نقل التعلم:** هنا يتم قياس مستوى تطبيق التعلم الذي حصل لدى المتدرب في سياق العمل وهذا المستوى من القياس يعتبر من المهام الصعبة لأنه يتطلب تحديد معايير دقيقة يتم على ضوءها تحديد مستوى تطبيق ما تعلمه. إن التغيير الحاصل في سلوك المتدرب في سياق العمل قد لا يعود فقط لعملية التدريب وإنما لعوامل أخرى ناتجة في بيئة العمل. إن إجراء هذا القياس يتم بعد انتهاء التدريب بعدد من الأسابيع لكي يأخذ المتدرب الوقت الكافي لتطبيق ذلك، وقد يكون برنامج التدريب جيد، ولكن المشكلة تعود إلى نظام العمل أو العوامل المؤثرة كقواعد العمل، مناخ العمل، الإجراءات، الصلاحيات.
 4. **المستوى الرابع: النتائج:** هذا المستوى من القياس يركز على قياس تأثير البرنامج التدريبي على تحقيق أهداف العمل مثل زيادة كمية المبيعات، انخفاض كمية المبيعات وزيادة عدد الزبائن.
- إن قياس أثر البرنامج التدريبي على **المستوى الأول والثاني** تلعب دور مهم في تصميم البرامج التدريبية. أما القياس على **المستوى الثالث والرابع** فيساعد الإدارة على قياس المهارات السلوكية للمتدرب.

مادة: إدارة المبيعات والقوى البيعية

المحور العاشر: رقابة وتقييم قوى البيع

أولاً: تنظيم المبيعات:

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

أسباب التنظيم للمبيعات:

1. زيادة وتنوع المنتجات التي تتعامل بها إدارة المبيعات.
2. حجم الزبائن الذين تتعامل معهم إدارة المبيعات ومقدار الزيادة في أعدادهم خلال فترة زمنية.
3. اتساع المناطق الجغرافية التي يتم خدماتها بمنتجات المنظمة.
4. دخول مناطق بيعية جديدة.
5. الانسحاب من مناطق بيعية كانت قائمة.
6. استحداث نقاط بيعية جديدة في مناطق مختلفة.
7. دخول قطاعات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية.
8. الحاجة لتوظيف عناصر بشرية كفؤة بيعية جديدة.
9. التطور التكنولوجي وأثره على وسائل الاتصال.
10. طبيعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على تحقيق أهداف إدارة المبيعات.
11. إستراتيجية وأهداف إدارة المبيعات.
12. تحقيق الإدارة الجماعية.
13. قصر دورة حياة المنتجات.

ثانياً: إجراءات تنظيم المبيعات :

لديها العديد من الإجراءات لتنظيم المبيعات ومنها ما يلي :

أ. إجراءات ما قبل التنظيم .

a. تحديد الأهداف .

b. تحديد خطة العمل .

c. تحديد الوحدات أو الأقسام التي يتكون منها الهيكل التنظيمي .

d. تحديد المستويات الإدارية .

e. تحديد الصلاحيات والمسؤوليات .

ب. تنظيم قوى البيع .

a. تحديد أهداف القوى البيعية .

b. تحديد الصلاحيات والمسؤوليات للقوى البيعية .

c. تحديد العلاقات الرأسية والأفقية لقوى البيع .

ت. إعداد الهيكل التنظيمي :

a. تصميم الهيكل التنظيمي .

b. إصدار الدليل التنظيمي .

أ. إجراءات ما قبل التنظيم .

a. **تحديد الأهداف :** إن الإدارة سيكون لديها المعلومات الكافية عن ما محيطة من عوامل مؤثرة على

تحقيق الأهداف وأن هذه المعلومات سوف يتم الاعتماد عليها عند التنظيم ورسم الهيكل التنظيمي، لذلك تعتبر الأهداف دليل العمل ومرشداً له وأن تحقيقها يعتبر معياراً مهماً لتقييم أداء التنظيم والعاملين من قوى بيعية .

b. **تحديد خطة العمل :** يجب أن تكون الخطة واضحة ومحددة، وهذه الخطة تلعب دوراً مهماً في

تنظيم أنشطة البيع، فمثلاً إذا كانت الخطة لتحقيق أهداف إدارة المبيعات في زيادة عدد النقاط البيعية وأن هذا الهدف سوف يؤثر على الهيكل التنظيمي لهذه الإدارة .

c. **تحديد الوحدات أو الأقسام التي يتكون منها الهيكل التنظيمي :** تقوم إدارة المبيعات بتوصيف

الوظائف التي يجب أن تكون في الهيكل التنظيمي وطبيعة العلاقات وتحديد موقعها ومواصفاتها

ومؤهلات الأفراد المراد تعيينهم داخل الهيكل التنظيمي، وكلما كان عدد الوحدات كبيراً في الهيكل التنظيمي فإنه يُتصف بالتشعب، وتظهر الحاجة بشكل أكبر إلى عملية التنسيق وتحديد التكامل والتفاعل والعلاقات، الرئيس والمرؤوس وغيرها.

d. تحديد المستويات الإدارية: يتم تقسيم الإدارات إلى ثلاث مستويات هي: (الإدارة العليا- الإدارة الوسطى- الإدارة الدنيا). هذا التقسيم يحدد من هو الرئيس ومن هم المرؤوسين اللذين يصبح لديهم المعلومات الكافية عن الجهة التي يرجعون إليها وتكون لهم بمثابة مرجعية في تلقي واستلام الأوامر والتعليمات وكيفية تنفيذها. هذا التقسيم يساهم في: **1.** تحديد وحدة الأوامر والقيادة. **2.** تحديد طبيعة الصلاحيات كل إدارة ومسؤولياتها. **3.** طبيعة عمل كل إدارة والإطار الذي يتحرك فيه. **4.** تحدد العلاقات الرأسية والأفقية.

e. تحديد الصلاحيات والمسؤوليات: يتم تحديد الصلاحيات استناداً لفلسفة الإدارة ومدى تبنيها لمفهوم المركزية أو عدم المركزية في الإدارة أو أي شكل آخر يجمع ما بين النوعين من النمط الإداري. فإذا كانت إدارة المبيعات تعتمد مفهوم المركزية الإدارية فإن جميع الصلاحيات تكون محصورة بها وبالتالي فإن جميع القرارات تنحصر بإدارة واحدة أو شخص واحد أما إذا كانت تتبع مفهوم اللامركزية الإدارية فإن القرارات تأخذ من قبل أكثر من جهة استناداً للصلاحيات المخولة لها، أما إذا كانت تدمج ما بين المفهومين (المركزية واللامركزية الإدارية) فإن القرارات لدى مدير المبيعات حصراً وبينما القرارات الأخرى توزع حسب الصلاحيات على الأقسام والوحدات داخل هذه الإدارة استناداً لبيئة وطبيعة العمل.

ب. تنظيم قوى البيع: يتم من خلال:

a. تحديد أهداف القوى البيعية: يكون حسب المناطق التي يعملون فيها والحصص البيعية المستهدفة كلاً حسب ما خطط له ضمن ميزانية المبيعات.

b. تحديد الصلاحيات والمسؤوليات للقوى البيعية: تعمل إدارة المبيعات على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات كل فرد يعمل في هذه الإدارة لكي يعرف حدود ونطاق عمله ومن المسؤول عنه ومقدار المرونة الممنوحة له للتحرك ضمن عمله وهذا بالتحديد يكون بالغ الأهمية لعدم التدخل بأعمال الآخرين.

C. تحديد العلاقات الرأسية والأفقية لقوى البيع: تعتبر إجراءات تحديد العلاقات ما بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى من الإجراءات المهمة التي تقوم بها كل إدارة ومنها إدارة المبيعات، على اعتبار أن مدير المبيعات هو الجهة المسؤولة الأولى عن أنشطة المبيعات داخل المنظمة وبالتالي فهو يمثل رأس هذه الإدارة.

ت. إعداد الهيكل التنظيمي:

a. تصميم الهيكل التنظيمي: يعد الانتهاء من تحديد الأهداف، توصيف الوظائف، تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، تحديد نوعية العلاقات الرأسية والأفقية، تجميع الأعمال وتقسيمها، تقوم إدارة المبيعات بتمثيل ذلك في هيكل تنظيمي يقسم استناداً إلى ذلك عدد الإدارات، الأقسام، وحدات العمل، حدود العمل.

b. إصدار الدليل التنظيمي: يعد تصميم الهيكل التنظيمي تقوم إدارة المبيعات بإصدار دليل يتضمن الهيكل التنظيمي مع شرح موجز لكل إدارة فيه يعتبر هذا الدليل ذات أهمية بالنسبة للعاملين.

ثالثاً: أهداف وفوائد تنظيم المبيعات:

أهداف تنظيم المبيعات:

1. التكيف للعوامل الخارجية والداخلية المؤثرة على عمل إدارة المبيعات.
2. تحديد حدود وإطار عمل كل إدارة وعامل في إدارة المبيعات بالشكل الذي يمنع التداخل والازدواجية بين الوظائف أو العاملين.
3. توصيف الوظائف من خلال وصف للمهام التي تضطلع بها كل وظيفة.
4. تحديد المؤهلات اللازمة لشغل تلك الوظائف مما يساعد على اختيار وتعيين قوى البيع.
5. القضاء على التشويش من البيئة الداخلية والخارجية.
6. تحديد تخصص الإدارات، الأقسام، الوحدات والأفراد.
7. تحديد العلاقات ما بين العاملين والإدارات المختلفة داخل التنظيم.
8. مراقبة وتحضير العاملين في مختلف المستويات الإدارية داخل إدارة المبيعات.
9. المساعدة على تحديد مجال عمل كل قسم ضمن إدارة المبيعات في الأسواق المستهدفة.
10. يساعد على انسيابية العمل بشكل يمكن من مواجهة المنافسين والصمود أمامهم.
11. يساعد إدارة المبيعات على التنوع في أعمالها من خلال تنوع المنتجات أو الأسواق والمناطق.

فوائد تنظيم المبيعات:

ليس العبرة بأن تقوم إدارة المبيعات بتنظيم أعمالها وإنما المهم أن يكون هذا التنظيم ناجح وفعال لذلك فإن التنظيم الجيد له فوائد متعددة وبالتالي فإنه يجب أن يحقق ما يلي:

- 1 . تحديد أنشطة وأعمال الإدارة والعاملين فيها .
- 2 . توصيف الأنشطة والأعمال بشكل جيد ودقيق .
- 3 . تحديد الصلاحيات والمسؤوليات .
- 4 . تحديد الاختصاصات والمؤهلات المطلوبة .
- 5 . تحقيق مستوى من الإشراف والمتابعة .
- 6 . تحقيق الإشراف الجيد .
- 7 . وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- 8 . تحديد الرئيس والمرؤوسين .
- 9 . تجميع الأعمال أو الأنشطة وتقسيمها .
- 10 . منع التداخل والتضارب والازدواج في الأعمال .
- 11 . يسهل عملية الرقابة والمتابعة .
- 12 . تقليل التكاليف والجهد .
- 13 . تحفيز العاملين .
- 14 . توظيف رجال البيع اللذين يمتلكون المهارات المطلوبة .
- 15 . يساعد العاملين على تلبية حاجات الزبائن بشكل كفوء .
- 16 . تحقيق الاتصال بشكل سهل أو سلس .
- 17 . استلام الأوامر والتعليمات بالسرعة المطلوبة .
- 18 . إيصال المعلومات للإدارة العليا بسرعة .
- 19 . يسهل عملية تحقيق الأهداف .
- 20 . يسهل عملية تطبيق البرامج والقواعد .
- 21 . يتصف بالمرونة والتكيف للعوامل البيئية المختلفة مما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها .

تأثير تنظيم المبيعات :

يؤثر تنظيم المبيعات على الأنشطة المختلفة داخل إدارة المبيعات ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل

التالي :

تنظيم المبيعات

رابعاً : أسس تنظيم إدارة المبيعات :

- 1 . التنظيم الجغرافي .

2 . التنظيم السلعي .

3 . التنظيم وفق الزبائن .

4 . التنظيم الوظيفي .

a . التنظيم حسب وسائل الاتصال .

b . التنظيم المركب .

1 . **التنظيم الجغرافي** : ويعتبر هذا التنظيم من أبسط طرق التنظيم التي تعتمدها إدارة المبيعات وإن

هذا النوع من تقسيم الأنشطة يتطلب توفر معلومات لدى رجال البيع عن جميع المنتجات التي تتعامل بها وبالتالي يقوم رجال البيع بالاتصال بجميع أنواع الزبائن الذين يشترون أو تهمهم هذه المنتجات باختلاف أشكالها .

فوائد هذا التنظيم :

هذا النوع من التنظيم يعتبر من التنظيمات السهلة ولا تحتاج إلى الكثير من الجهود وبنفس الوقت يجعل من رجال البيع يعملون في نطاق المنطقة الواحدة وهنا يفضل اختيار وتعيين رجال البيع من سكنة نفس المنطقة للأسباب التالية والتي تعتبر أيضاً من فوائد هذا التنظيم :

أ . تقليل تكاليف السفر والإقامة والسكن .

ب . المعرفة بطبيعة المنطقة وكيفية التوزيع الديمغرافي للسكان .

ت . المعرفة بخصائص المستهلكين (العادات، التقاليد، الأنماط الاستهلاكية، وغيرها) .

ث . معرفة المنافسين ومؤشرات الطلب .

مشاكل هذا التنظيم :

أ . صعوبة إيصال المعلومات والقرارات بالسرعة الممكنة .

ب . صعوبة التعرف على حركة المبيعات .

ت . تباعد النقاط البيعية عن بعضها ومع مركز المنظمة أيضاً .

ث . عدم تمكن رجال البيع من امتلاك جميع المعلومات اللازمة عن المنتجات التي يتعاملون بها .

2 . **التنظيم السلعي** : يعتمد هذا النوع من التنظيم من قبل المنظمات التي تنتج وتبيع تشكيلة واسعة

من المنتجات وبكميات كبيرة، وتتصف منتجاتها بالتعقيد أو سرعة التلف مما يتطلب إيصالها بشكل مباشر للأسواق . وبالنسبة للسلع المعقدة وذات التقنيات العالية التي تحتاج لنصب وتشغيل وخدمات متعددة قبل وبعد البيع ويتطلب الأمر لبعض المنتجات في هذه النوعية أن تكون لديهم معلومات هندسية

أساسية تتعلق بأمور فنية محددة كمنصب والتشغيل والصيانة، إن هذه السلع تتطلب تقديم مستوى عالي من الخدمات للزبائن من قبل رجال البيع.

فوائد هذا التنظيم :

- أ . يجعل من قوى البيع متخصصين في التعامل مع المنتجات ذات التقنية العالية الأمر الذي يكسبهم خبرة ودراية بها خصائصها ومميزاتها، والخدمات المرافقة لتقديمها سواء قبل أو بعد البيع .
- ب . يلزم قوى البيع من تقديم خدمات متطورة وجديدة ترضي الزبائن .
- ت . يجعل من إدارة المبيعات وقوى البيع أكثر قدرة على السيطرة والمراقبة على تدفق هذه المنتجات من المصنع إلى السوق ومن السوق إلى الزبائن ذو العلاقة بهذه المنتجات .
- ث . يجعل من قوى البيع أكثر احترافية في فن بيع هذه المنتجات .

مشاكل هذا التنظيم :

- أ . أنه يتطلب تكاليف أكبر من التنظيم الجغرافي .
- ب . تخصص رجال البيع بمنتجات محددة يجعلهم غير قادرين على تزويد الزبائن المعلومات عن المنتجات الأخرى .
- ت . زيادة الجهد المبذول من قبل رجال البيع الذي يؤدي إلى رفع التكاليف وهذا بدوره ينعكس على الأسعار النهائية لهذه المنتجات .
- ث . صعوبة السيطرة على مثل هذا النوع من التنظيم قياساً بالتنظيمات الأخرى .
- ج . المستهلك يبذل المزيد من الجهد والوقت للحصول على أكثر من منتج من نفس نقطة البيع .

3 . التنظيم حسب الزبائن : من الممكن أن يكون المستهلكين النهائيين تجار (جملة، تجزئة) وكلاء بيع، سمسرة فهؤلاء المستهلكين يحتاجون إلى كمية كبيرة من الاحتياجات فإنها تتطلب من إدارة المبيعات باعتماد أسلوب التنظيم على أساس الزبائن بهدف تسهيل العمل وتقليل وقت الانتظار للزبائن لتقديم أفضل الخدمات في الوقت المطلوب . وإن اختلاف الزبائن من الناحية السلوكية والشخصية يتطلب من رجال البيع حسن التعامل معهم والمعرفة الدقيقة لطلبات هؤلاء الزبائن وما يفضلونه .

فوائد هذا التنظيم :

- أ . سهولة تلبية رجال البيع لحاجات ورغبات الزبائن .
- ب . المنظمة تستطيع الحصول على مصادر أفضل عن القطاعات السوقية التي يحصل التنافس فيها .

ت . يستطيع رجال البيع تحديد ردود أفعال الزبائن اتجاه المنتجات المقدمة وحسب القطاعات وفئات الزبائن .

ث . يتعرف رجال البيع بسهولة على المشاكل التي تواجه الزبائن ويعملون على حلها بالسرعة الممكنة .

مشاكل هذا التنظيم :

أ . إن إدارة وتوجيه الجهود البيعية لمختلف الزبائن يتطلب جهوداً كبيرة وخبرة عالية .

ب . يتطلب من رجال البيع الخبرة والقدرة العاليتين في كيفية التعامل مع شرائح مختلفة من الزبائن وهذا يتطلب من الإدارة أن تعمل على تدريب وتأهيل قوى البيع وإكسابهم المهارات والمعلومات الكافية في كيفية التعامل والاستجابة لطلب الزبائن .

ت . يتطلب من رجال البيع التعرف وبشكل دقيق على كامل خط المنتج بأشكاله المختلفة .

4 . التنظيم الوظيفي : إن عمل إدارة المبيعات وفقاً لهذا التنظيم يتضمن مهارات وقدرات آلية خاصة، لأن الهيكل التنظيمي سيتم تقسيمه استناداً لطبيعة الوظيفة، وكل وظيفة بحاجة لشخص مسؤول إليها ويكون متخصص بأعمال الوظيفة، وكذلك الحاجة لعاملين متخصصين . أن هذا النوع من التنظيم أكثر شيوعاً واستخداماً من قبل المنظمات وإدارة المبيعات، حيث يتم تطوير الإعلان، المبيعات، بحوث التسويق، أو أقسام هذه الأنشطة، وبعد ذلك يتم جمع هذه الأنشطة ذات العلاقة سوية في إدارة متخصصة . إن هذا النوع من التنظيم يستخدم في أغلب الأحيان من قبل الشركات التي لها عدد صغير من المنتجات المتشابهة، ولا يوجد رئيس تنفيذي وحيد مهما كان هذا الشخص يتصف بالقيادة والمرونة والمهارة يستطيع إن يعالج ويتابع مسؤوليات وأعمال المنظمة الكبيرة والمعقدة نسبياً لاختلاف طبيعة عمل كل قسم لذلك فإن لكل قسم سوف يكون هناك رئيس مسؤول عنه يمتلك المؤهلات المناسبة والتي توافق توصيف الوظيفة أو النشاط .

أما مدير المبيعات فإن لديه الصلاحيات الكاملة على العاملين في إدارة المبيعات كما في الإدارات الأخرى كالترويج، بحوث تسويق، وغيرها داخل التنظيم . ومن ضمن التنظيم الوظيفي : (التنظيم وفقاً لوسائل الاتصال و التنظيم المركب) .

فوائد هذا التنظيم :

أ . زيادة فعالية ودور رجال البيع .

ب . تستطيع المنظمة التركيز على بعض المهام الحرجة .

ت . تحدد المصادر بشكل دقيق لاختبار القوى البيعية وذلك لتخصص الأنشطة والأعمال .

ث . يزيد من تخصص العمل وتركيز الجهود .

ج . يكسب العاملين مهارة وخبرة ومقدرة في التعامل مع الظروف المحيطة .

مشاكل هذا التنظيم :

أ . يتطلب إنفاق وتكاليف عالية للحصول على رجال بيع متخصصين .

ب . الزبائن يمكن أن يكونوا مشوشين .

ت . قد يتلقى رجال البيع التوجيهات من أكثر من جهة مما يضعف أدائهم، ويولد ازدواجية وتداخل بالتوجيهات والأعمال .

التنظيم وفقاً لوسائل الاتصال :

فوائد هذا التنظيم :

أ . الانتشار الواسع من خلال إمكانية الاتصال بالزبائن على مساحة واسعة من الرقعة الجغرافية داخل وخارج البلد .

ب . تقليل تكاليف فتح نقاط البيع، توظيف رجال البيع، بناء أو إيجاز المتاجر، الترتيب الداخلي، الديكورات .

ت . تحقيق اتصال مباشر مع الزبون من خلال معرفة معلومات دقيقة عنه، مكان السكن، الاسم، الموقع، الحاجات والرغبات من خلال الحوار معهم، إقامة علاقة مع الزبون .

مشاكل هذا التنظيم :

أ . قد تكون ثقة الزبون بالشخص المتصل ضعيفة مما لا تشجعه على الشراء .

ب . قلة المعلومات المقدمة مما يؤثر على خلق إدراك واسع عن المنتج .

ت . قد يكون الاتصال في وقت غير مناسب، وقد لا يهتم الزبون به كثيراً وخاصة بالرسائل التي ترد على هاتفه أو موقعه .

ث . قد لا يستجيب الزبون للرسائل التي ترسل إليه عن طريق البريد .

التنظيم المركب :

فوائد هذا التنظيم :

أ . تحديد طبيعة الاتصال المسموح به والجهة المتصل بها .

ب . التنوع في الأعمال والأنشطة .

ت . التعامل مع عدد كبير من المنتجات، الوسطاء، الزبائن .

- ث . التعامل في رقعة جغرافية واسعة .
- ج . يمنع التداخل ما بين أعمال الإدارة .
- ح . يحتاج لعاملين متخصصين بعملهم بشكل دقيق .
- خ . يتطلب منح الصلاحيات أي الاعتماد على مبدأ اللامركزية في الإدارة .

مشاكل هذا التنظيم :

- أ . صعوبة السيطرة على جميع الأنشطة بشكل كامل .
- ب . صعوبة الرقابة على الأداء .
- ت . العاملين لا يمتلكون معلومات كافية عن أعمال الآخرين، السلع، الخدمات، المناطق، الأسعار .