



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس * مستغانم *
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة واقتصاد
المؤسسة

عنوان المذكرة :

إدارة القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية
-دراسة حالة المجمع الصناعي للحليب "GIPLAIT"-مستغانم -

من إعداد الطالب :زناتي نذير

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا: قوباع خيرة

مقررا: برواين شهرزاد

مناقشا: سلمان عائشة

السنة الجامعية: 2015/2014

تشكرات

يقول رسول الله

(صلى الله عليه وسلم): " لا يشكر الله

من لا يشكر الناس"

من منطلق هذا الحديث أتوجه

إلى الله تبارك و تعالى بالحمد و الثناء و الشكر كما يحبه ويرضاه على أن وفقني في

إنجاز هذا العمل، على ما فيه من ضعف البشر و قصر النظر فما كنت فيه من صواب فهو من

محض فضله سبحانه و تعالى و منه علينا، فله الحمد والشكر و نسأل الله العفو و

الغفران

أتقدم بالشكر الخاص إلى كل

الأستاذة الذين منوا علينا بمساعدتهم و توجيهاتهم القيمة و معلوماهم النيرة

وإلى كل من ساعدني في إتمام

هذا العمل المتواضع ولو بكلمة طيبة وابتسامة صادقة

إليكم كلكم أخلص التشكرات.

الفهرس:

المحتويات:

الصفحة

01.....	المقدمة.....
.....	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المبيعات.....
03.....	المبحث الأول: مفهوم البيع، أهميته ومراحل.....
04.....	المطلب الأول: تعريف البيع.....
05.....	المطلب الثاني: أهمية وظيفة البيع.....
06.....	المطلب الثالث: خطوات العملية البيعية.....
.....	المبحث الثاني: ماهية القوى البيعية.....
10.....	المطلب الأول: تعريف القوى البيعية.....
12.....	المطلب الثاني: أصناف القوى البيعية.....
15.....	المطلب الثالث: أهمية القوى البيعية.....
16.....	المطلب الرابع: أهداف القوى البيعية.....
24.....	المبحث الثالث: تنشيط المبيعات.....
24.....	المطلب الأول: ماهية تنشيط المبيعات.....
25.....	المطلب الثاني: تقنيات تنشيط المبيعات و إستراتيجياتها.....
33.....	المطلب الثاني: تخطيط عملية تنشيط المبيعات.....

34.....	المطلب الثالث: مراقبة و تقييم نتائج عملية تنشيط المبيعات
.....	الفصل الثاني:إدارة فاعلية القوى البيعية.....
.....	المبحث الأول: دراسة إدارة المبيعات و تسيير القوى البيعية.....
39.....	المطلب الأول: ماهية إدارة المبيعات.....
45.....	المطلب الثاني: تسيير القوى البيعية.....
48.....	المطلب الثالث: تحديد هياكل القوى البيعية.....
.....	المبحث الثاني: تخطيط و تنظيم القوى البيعية.....
53.....	المطلب الأول: تنظيم القوى البيعية.....
57.....	المطلب الثاني: الأنواع المختلفة لتنظيم إدارة المبيعات.....
59.....	المطلب الثالث: تخطيط العملية البيعية.....
.....	المبحث الثالث: التنبؤ بالمبيعات.....
63.....	المطلب الأول: تعريف التنبؤ بالمبيعات.....
64.....	المطلب الثاني:العوامل المؤثرة على عملية التنبؤ بالمبيعات.....
65.....	المطلب الثالث: أهمية التنبؤ.....
67.....	المطلب الرابع: أساليب التنبؤ و معايير إختيارها.....

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للحليب ملبنة الساحل"

GIPLAIT

..... ²² المبحث الأول: الدراسة الميدانية.....	
76.....المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.....	
77المطلب الثاني: : مدخل عام لتعريف بأدوار الشركة.....	
81.....المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.....	
.....المبحث الثاني: تشخيص القوى البيعية لمجمع GIPLAIT	
.86.....المطلب الأول: إبراز تطور مبيعات المجمع.....	
94.....المطلب الثاني: سياسة بيع المجمع GIPLAIT	
.....المبحث الثالث: تسيير، تنظيم، و تنشيط القوى البيعية لمجمع GIPLAIT	
95.....المطلب الأول: تسيير القوى البيعية في المجمع.....	
96.....المطلب الثاني: تنظيم القوى البيعية	
97.....المطلب الثالث: تشييط و تقييم و مراقبة القوى البيعية لمجمع GIPLAIT	
.....الخاتمة	
.....المراجع	

قائمة الأشكال و الجداول

-1 قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	موقع أصناف القوى البيعية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	(1-1)
14	الهيكل الجغرافية	(1-2)
49	الهيكل حسب الزئائن	(2-2)
50	الهيكل حسب المنتجات	(3-2)
51	الهيكل المركبة	(4-2)
52	الهيكل التنظيمي لمجمع GIPLAIT	(1-3)

-2 قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	مزاياو عيوب تخفيض الأسعار و دواعي الاستعمال	(1-1)
28	حالات استعمال أسلوب المسابقات و سحب اليانصيب	(2-1)
32	أهم الوسائل الخاصة بتنشيط المبيعات	(3-1)
62	تحديد السوق المستهدف	(1-2)
86	حجم الإنتاج	(1-3)
86	نسبة الإنتاج من سنة 2010 إلى سنة 2014	(2-3)
88	تكلفة التوزيع للوحدة	(3-3)
88	تكلفة إنتاج الوحدة	(4-3)
89	سعر بيع منتج الحليب المبستر	(5-3)
89	هامش الربح لمنتج الحليب المبستر	(6-3)
90	سعر بيع منتج قشدة الحليب	(7-3)

90	هامش الربح لمنتوج قشدة الحليب	(8-3)
91	سعر بيع منتوج اللبن	(9-3)
91	هامش ربح منتوج اللبن	(10-3)
92	سعر بيع منتوج الرائب	(11-3)
92	هامش ربح منتوج الرائب	(12-3)
93	سعر بيع منتوج حليب البقر	(13-3)
93	هامش ربح لمنتوج حليب البقر	(14-3)

إن التحولات الجديدة التي أفرزتها العولمة في شتى المجالات خاصة إبان السنوات الأخيرة أين أصبحت الاضطرابات هي الميزة الأساسية لمختلف الأسواق و من ذلك ما يؤثر مباشرة على الأسواق المحلية التي أضحت تدين بالتبعية المطلقة لتلك المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية.

هذه التحولات ساهمت بشكل كبير في دفع مسيري المؤسسات على الاهتمام بشكل أكبر بالبحث عن الحلول المناسبة للمشاكل التي تهدد بقاء و استمرارية مؤسساتهم، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة الحاصلة في محيطها. و عدم الاستقرار السائد في الأسواق التي تعمل فيها هذه المؤسسات ، مما يعرضها في كل حالة إلى مواجهة جملة من التحديات .

و لعل أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية، تلك المتعلقة بتصريف منتجاتها و تحقيق مردودية من ذلك خاصة في ظل الارتفاع المستمر لتوتيرة المنافسة و انفتاح الأسواق المحلية على الصعيد الدولي ،حيث أصبحت السياسات التسويقية التقليدية المتمثلة في المنتج ،وسعره، و توزيعه و الترويج له، معروفة لدى جل المؤسسات المتنافسة، بل و تستخدم أحسن التقنيات و الوسائل في ممارستها، و ذلك ما أدى إلى تراجع فعالية هذه الأدوات في تحقيق أهدافها، الأمر الذي استدعى البحث عن أدوات جديدة بديلة أو مكملة لهذه الأدوات التقليدية.

و من السياسات الحديثة التي تحول الاعتماد عليها من طرف مسيري المؤسسات القوة البيعية بيد أن القوة البيعية تشوبها سلبيات متعددة، في مقدمتها ارتفاع تكاليف استخدامها، و الحاجة الدائمة للمتابعة و تجديد الخبرات ، و ذلك ما يعقد من عملية تسييرها ، خاصة و أنها تمثل إلى جانب سياسة تسويقية حديثة، جزء لا يستهان بحجمه من العنصر البشري العامل لصالح المؤسسة الاقتصادية، و ذلك في حال ما إذا تم تسييرها بكفاءة وفعالية.

بيد أن ضمان فعالية القوى البيعية في تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب، إضافة إلى الاهتمام بتسييرها بالشكل الذي يتيح لها مواكبة كل التغيرات الجديدة التي تطرأ في محيط المؤسسة، اختيار التشكيلة المثلى من القوى البيعية الداخلية و الخارجية، و تنظيم هذه التشكيلة وفق المعايير العلمية و الموضوعية التي تتلاءم و طبيعة نشاط المؤسسة الاقتصادية.

إشكالية البحث :

في ظل ما سبق و باعتبار أن التحولات الاقتصادية المستقبلية على المستوى المحلي خاصة في ظل الأزمات الدولية التي تحتم على الشركات العالمية اقتحام أسواق الدول النامية سوف تشكل تهديدا مباشرا و استمرارية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حال بقاءها على هذا المستوى التنافسي و أمام الواقع الذي يفرض عليها تفعيل قواها البيعية بالشكل الذي يضمن لها مكانة معتبرة خلال الظروف الراهنة و المستقبلية ، نطرح الإشكالية التالية :

ماهي الطرق و الأساليب المستعملة من طرف المؤسسة الاقتصادية في تنظيم و تسيير القوى البيعية؟

و عليه نقسم هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهية القوى البيعية؟

- كيف يتم تنشيط المبيعات و طرق التنبأ بها؟

- كيف يتم تنظيم و تخطيط المبيعات في المؤسسة الاقتصادية؟

الفرضيات:

بعد جمع المراجع و المعطيات المختلفة المتعلقة بالموضوع و ما يتعلق بإدارة القوى البيعية إستطعنا صياغة مجموعة من الفرضيات بهدف خدمة البحث و الكشف عن حقيقة القوى البيعية :

- لإدارة القوى البيعية دور مهم في إعداد إستراتيجية البيع.

- تتم إدارة القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية من خلال تخطيط و تنظيم القوى البيعية.

- تعرف إدارة القوى البيعية إهتمام كبير خلال هذه السنوات بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

- أسباب إختيار الدراسة: توجد عدة أسباب دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع دون غيره نجلها فيما يلي :

- بحكم التخصص العلمي الذي ندرسه وروح الفضول في اكتشاف خبايا هذا الموضوع.

- تبيان أهمية هذا الموضوع في ظل التحولات الاقتصادية ومحاوله إبراز الدور الذي تلعبه إدارة القوة البيعية في المؤسسة الاقتصادية .

- المساهمة في إضافة الجديد للمعرفة وإثراء مكتبتنا بمرجع جديد في مجال تخصصنا.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى توعية المؤسسات بأهمية إدارة القوة البيعية بالإضافة إلى تدعيم البحث العلمي بالموضوعات الحديثة لكي تكون هذه الدراسة مرجعا لإنارة الطريق لكل من الباحثين و كذا مسيري المؤسسات، و قد تكمن أهمية الدراسة كذلك في مدى تطبيق إدارة القوة البيعية في ظل التحولات الاقتصادية و أهم السبل الناجعة في تصريف أكبر قدر ممكن من هذه المنتوجات

أهمية الدراسة : تكمن أهمية هذا البحث فيما يلي :

- تحليل دور إدارة القوة البيعية في المؤسسة الاقتصادية، وعرضه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب ليكون أرضية نظرية ودعم يمكن الباحثين من إنجاز دراسات نظرية أو ميدانية جديدة تتعلق بنفس الموضوع، ويساهم بدوره في سد النقص الموجود في هذا المجال.

- محاولة لفت انتباه و اهتمام القارئ على إدارة القوة البيعية ،باعتباره سر نجاح وتفوق المؤسسات وأداة تحقق الربحية وتساهم بالدرجة الأولى في خلق ميزة تنافسية غير مسبوقة.

منهجية الدراسة: للإجابة على إشكالية هذه الدراسة و إثبات أو نفي صحة الفرضيات يتطلب منا منهج متنوع يتوافق مع كل محور من محاور الموضوع منهج يستند على الوصف و التحليل و هو يهدف إلى شرح إدارة القوة البيعية ومدى أهميتها و لكي تكون الدراسة الميدانية شاملة يتطلب منا المنهج الاستقرائي الذي يعتمد على الجداول الإحصائية و البيانات كأداة للعمل.

حدود الدراسة: لكي يكون تحليل الموضوع دقيقا غير متشعب لا بد من حدود لدراسة الموضوع وهي ممثلة في جانبين أولهما نظري و يعني كل ما يتعلق بإدارة القوة البيعية و ثانيهما تطبيقي و يهتم بدراسة واقع المؤسسات .

- **الحدود الزمنية:** بدأت دراسة الموضوع منذ شهر ديسمبر 2014 وامتدت إلى غاية نهاية أفريل 2015 إلا أن البحث عن المراجع و المعلومات كان منذ الموسم الدراسي المنصرم، و هذا لإهتمامي بهذا الموضوع الهام في الوقت الحالي، ثم تلى ذلك عملية تنظيم المعلومات و الإهتمام بالجانب المنهجي.

- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية بمجمع الصناعي الحليب بالتحديد ملبنة الساحل، مستغانم، صلامندر.

- أدوات الدراسة : لتحقيق منهجية هذه الدراسة تم إستخدام الأدوات والمصادر التالية:

- المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع.

- الدراسة الميدانية الخاصة بالمجمع الصناعي للحليب GIPLAIT وحدة مستغانم حيث إستخدمنا فيها:

المقابلات : حيث تم إجراء العديد من المقابلات المنتظمة مع مختلف الأطراف المرتبطة بالموضوع.

التقارير: تمت فيه عملية مسح المعلومات والإحصائيات الخاصة بالموضوع ومختلف النتائج المتحصل عليها من مختلف مديريات المؤسسة محل الدراسة.

فقد عمل الباحث على اختيارها على نحو يتيح العمل بها بشكل متكامل بغية تلبية جل متطلبات الدراسة من معارف و بيانات

صعوبات الدراسة: لقد واجهتنا مشاكل و صعوبات عديدة عند إعداد هذه الدراسة سواء تعلقت بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية و هذه الصعوبات يمكن حصرها فيما يلي:

- صعوبة الحصول على المراجع و المصادر المتعلقة بجوهر الموضوع

- صعوبة التعامل و الحصول على المعلومات من طرف المؤسسات

خطة الدراسة: للإجابة على إشكالية البحث المطروحة، و للتأكد من صحة الفرضيات أو خطئها، تم تقسيم العمل وفق الخطة التالية:

الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة المبيعات، والذي تطرقنا فيه إلى إعطاء مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة القوة البيعية ثم بينا مدى أهمية القوة البيعية في تنشيط المبيعات

أما في الفصل الثاني : إدارة فاعلية القوة البيعية و الذي تناولنا فيه دراسة إدارة المبيعات و كذا كيفية تسيير القوة البيعية و كذلك بينا كيفية تخطيط العملية البيعية و كذا كيفية التنبؤ بالمبيعات.

و أخيرا الفصل الثالث (تطبيقي) خصص للدراسة الميدانية بالمجمع الصناعي للحليب GIPLAIT الذي قمنا فيه بإسقاط المفاهيم النظرية على واقع المؤسسة، و في الأخير أبرزنا فيها أهم النتائج المتوصل إليها و كذلك عرض أهم الاقتراحات و التوصيات.

تمهيد:

في ظل التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و كذلك التغيرات الدولية و العولمة أصبحت المؤسسة الاقتصادية تعاني أغلبيتها عجزا ماليا كبيرا بسبب إنخفاض المبيعات، ما أوجب عليها الإهتمام بالجانب التسويقي لإنتاج ما يمكن بيعه.

فأصبحت عملية البيع هي المشكلة الرئيسية للمشروعات لذلك فإن إعداد استراتيجية البيع و إدارة القوة البيعية التي تتولى تنفيذ هذه الإستراتيجية بعدد من المهام الرئيسية حث تطرفنا في هذا الفصل إلى جملة من المفاهيم من خلال:

- تعريف البيع ، مهامه ، و مختلف المراحل التي يمر بها .
- ماهية القوى البيعية.
- تنشيط المبيعات .

المبحث الأول: مفهوم البيع أهميته و مراحلہ.

لقد تطور التسويق في فلسفته في القرن العشرين حيث انتقل من التوجه الإنتاجي إلى التوجه البيعي إلى التوجه التسويقي لذا فإن البيع في الحقبة التي عقيت الأزمة العالمية الأولى 1929 كان يهدف أساسا إلى بيع ما يمكن إنتاجه هذه النظرة الضيقة للتسويق إذ حصر دوره آنذاك في تصريف المنتجات، هذا لا ينفى أهمية النشاط البيعي بل بالعكس فإن المفهوم الحديث للبيع كنشاط خاص من جملة الأنشطة التسويقية الأخرى المتكاملة و المترابطة بعكس الأهمية التي يمكن أن يحتلها فقد يرى البعض أن الحديث عن البيع و فن البيع قد ولى إلا أنه يكتسي اليوم حلة جديدة و مفهوم أعمق إذ تبرز أهميته أكثر في مختلف المجالات.

المطلب الأول: تعريف البيع

البيع لغة: مبادلة مال بمال ، و كذلك في الشرع و لكن زيد فيه قيد التراضي، وجملة البيع يرجع إلى أربعة أقسام:

- بيع العروض بالنقود، و لا يسمى إلا بيعا لكونه أكثر من أنواع البيوع و أشهرها.
- بيع العروض بالعروض (عروض التجارة) و يسمى المقايضة.
- بيع النقود بالنقود، و يسمى صرفا.
- بيع المنفعة بالمال عرضا كان أو نقدا و يسمى الإجازة.

أما شروط البيع العامة فهي أن يكون العاقد عاقلا مميزا، و أن يكون العقد بلفظ الماضي، و أن يكون المال متوفرا، أن يكون مع التراضي للطرفين، و أن يكون البيع في ملك العاقد أو ولايته.

و البيع يعرف شرعا على أنه: مبادلة مال بمال قصد الاكتساب، أو هو عقد معاوضة مالية تفيد ملك العين و المنفعة على التأييد لا على وجه القرية.⁽¹⁾

البيع اصطلاحا: عملية اتصال شخصي تستهدف إقناع المشتري المرتقب و حمله على شراء سلعة أو خدمة يروج لها، و تمثل بالنسبة للبائع مصدرا لمصلحة مادية يحققها من خلال إتمام عملية البيع و هناك تعريفا أخرى منها.

¹- علي فلاح الزغي، إدارة المبيعات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2009، ص35.

- أنه عملية نقل الأفكار و الخدمات و المنتجات من الشركة إلى العميل.
- أنه إكتشاف حاجات العملاء الحاليين أو المحتملين و قدرة رجال البيع على إقناع العملاء بأن السلع أو الخدمات التي نبيعها تفي بإحتياجاتهم فيقتنونها.
- أنه هو سؤال العميل عما فعله في الماضي و ماذا يفعل في الحاضر و ماذا ينوي أن يفعل في المستقبل ثم مساعدته. و تنطوي وظيفة البيع على خلق طلب على السلعة ثم إيجاد مشتري لها و بعد ذلك تفاوض البائع مع المشتري على السلعة و شروط البيع و أخيرا نقل ملكية السلعة.
- و في تعريف آخر لوظيفة البيع بأنها العميلة الخاصة بإيجاد الطلب على الموارد التي تقوم بتوزيعها المنشأة و من ثم المحافظة على هذا الطلب و تطويره و القيام بكل ما تحتاجه هذه العملية من مهام و مسؤوليات.⁽¹⁾
- أما الجمعية الأمريكية للتسويق فتعرف البيع أنه الجهود الشخصية أو غير الشخصية المتعلقة بإغراء المستهلك المرتقب و إقناعه بشراء السلعة أو الخدمة أو التعرف بطريقة إيجابية نحوها.
- و يرى البعض أن هذا التعريف بالرغم من أهميته في توضيح وظيفة البيع إلا انه لم يشير إلى الناحية الخاصة بضرورة التعرف على إحتياجات المستهلكين ، و رغباته كأحد الأنشطة البيعية الأساسية التي يتم على أساسها تحديد نوعية ما يمكن تقديمه للمستهلكين من سلع و خدمات و لهذا ظهر تعريف آخر للبيع هو: ذلك النشاط المتعلق بالتعرف على و تحديد إحتياجات المستهلكين و رغباتهم و تقديم السلع التي تتفق و هذه الإحتياجات و الرغبات و بطريقة تؤدي بالمستهلك المرتقب إلى إتخاذ قرار بالشراء و أما إلى زيادة درجة اقتناعه بالسلعة أو الخدمة و بالتالي إتخاذ هذا القرار مثلا.⁽²⁾

1- رابعة علي محمد ، فتحي ذياب، إدارة المبيعات، دار صفاء ، عمان، ط2، 2009، ص5

2- فتحي أحمد ذياب عواد، المبيعات و التسويق في المنظمات المعاصرة، دار الرضوان للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2013، ص21

المطلب الثاني: أهمية وظيفة البيع

بما أن البيع من أهم الوسائل التي تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها لأنها تحقق مجموعة المكاسب من خلال الدور الذي يلعبه هذا النشاط من خلال مجموعة من الأمور وتظهر أهميته من عدة نواح يمكن إبرازها فيما يلي :

1. تحقيق أهداف المشروع البيعية والتسويقية: تلعب وظيفة البيع دورا حيويا في تحقيق الأهداف المشروع البيعية و التسويقية و ذلك من خلال مسؤولياتها عن زيادة مبيعات المشروع و أرباحه، و بالتالي المساهمة في تحقيق إستقراره و نموه.

2. ارتفاع تكاليف أداء وظيفة البيع: تتميز تكلف أداء وظيفة البيع بالارتفاع و احتلالها نسبة كبيرة من ميزانية التسويق في معظم الشركات، و تتراوح تكلفة الأداء لوظيفة البيع ما بين 15% و 20% من المبيعات في كثير من الشركات ، و هناك دراسات تبين أن المبلغ المنفق على البيع الشخصي 80 % من ميزانية الترويج في الشركات المنتجة للسلع الصناعية بينما بلغ المنفق على الإعلان 13,5% تقريبا من هذه الميزانية.

3. تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية للمشروع: تبدو أهمية تحقيق مثل هذه الأهداف الإجتماعية من أهميتها في تحقيق أهداف المشروع من حيث الإستقرار و النمو فقد بات واضحا أن تحقيق المشروع لأهدافه إنما يعتمد و بدرجة كبيرة على مدى تحقيقه لأهداف كل من مصلحة المستهلك الفرد و البيئة أو المجتمع ككل و مدى قدرته على إقامة علاقات متوازنة بين هذه الأهداف و لعل ذلك ما يمثل جوهر المفهوم الإجتماعي التسويقي.

4. توفير فرص العمل لأفراد المجتمع: إن وظيفة البيع من الوظائف الأساسية للمشروع و جميع المشروعات تحتاج إلى كفاءات بشرية للعمل في مجال وظيفة البيع بمستوياتها الإدارية كمندوب بيع أو رئيس فرع، مدير المنطقة أو مستوياتها النوعية كرجل بيع في أو رجل بيع متخصص.⁽¹⁾

5. إن البيع من أهم الوسائل التي تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها لأنها تحقق مجموعة المكاسب من خلال الدور الذي يلعبه .

6. نقطة اتصال مباشرة بين المؤسسة والعميل لكسب ثقته وولائه من خلال خدمته وحل مشاكله وتوجيهه وبناء علاقة دائمة.

¹- مرجع سابق، رابعة علي محمد، فتحي ذياب، ص 6

7. تعتبر الهدف الأساسي للمنشأة إذ يعد مصدر للإيرادات والريح وقوة المؤسسة تكمن في قدرتها على تصريف منتجاتها وزيادة حصتها السوقية أمام منافسيها⁽¹⁾

المطلب الثالث: خطوات العملية البيعية

- البحث عن المشترين

- التمهيد للمقابلة البيعية

- المقابلة البيعية

- العرض للسلعة

- إنهاء المقابلة البيعية

- التسليم

الفرع الأول: البحث عن العملاء المتوقعين والحصول عليهم.

إن معظم وقت رجل البيع يصرف في البحث عن عملاء جدد ، ذلك لأن كثيرا من الزبائن الحاليين قد يتحولون إلى المنافسين أو قد لا يعودوا من الزبائن لمنتجات (سلع أو خدمات) المؤسسة ، خاصة إذا كانت الخدمة أو السلعة تباع مرة واحدة أو تكرر شراؤها يكون على فترات بعيدة . والحصول على الزبائن المتوقعين يتم من خلال عدة مصادر⁽²⁾.

1- رسائل الإستفسار: معظم المؤسسات الصناعية خاصة في سوق السلع الصناعية تصل إليها رسائل استفسار من قبل عملاء متوقعين يطلبون فيها معلومات وبيانات عن السلع أو الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات ، فبعض هذه الرسائل يصل من مؤسسات ترغب في الحصول على مستلزمات الإنتاج بأسعار أقل ، والبعض الآخر قد يصل من مشترين ملتزمين بالشراء لعدة جهات (مثل تجار الجملة) ورسائل الاستفسار هذه عادة تكون نتيجة الإعلانات في الصحف أو المجلات المتخصصة أو البريد ، أو المعارض التي تقام للتعريف بمنتجات الصناعات المحلية أو الأجنبية .

¹. علي فلاح الزعبي مرجع سابق، ص 35 .

². <http://www.startimes.com/f.aspx?t=25773374> تاريخ الإطلاع 13 ماي 2015.

ومع أن رسائل الاستفسار تعتبر مصدر هام من مصادر الحصول على العميل المتوقع ، إلا أن العديد من المؤسسات التي ترد إليها هذه الرسائل لا يتوفر نظام متابعة يعتمد عليه في تبويب وتصنيف هذه الرسائل بالأسلوب الذي يخدم رجال البيع وهم يسعون للحصول على عملاء جدد ومتوقعين.

2- الزبائن أنفسهم: في الحالات التي يتم فيها مقابلة عميل معين ، فإن رجل البيع يطلب من هذا العميل أسماء عملاء آخرين (ثلاثة أو أربعة أسماء) يمكن أن يكونوا من المهتمين في شراء هذه السلعة أو الخدمة ، خاصة في سوق السلع الاستهلاكية يكون العميل راغبا في التوصية لأصدقائه بشراء هذه السلعة أو الخدمة للحصول على وضع اجتماعي معين من جراء قرار الشراء حتى ولو لم يكن الزبون على استعداد للشراء فإنه قد يطلب منه التوصية بأسماء زبائن آخرين يكونون على استعداد لشراء هذه السلعة أو الخدمة .

3- الرموز في المجتمع: إن كثيرا من المنتجات التي تباع للزبائن يتأثر قرار شراؤها بالتفاعلات الإجتماعية ضمن مجتمع معين ، فهناك مثلا أشخاص معينين في أي مجتمع يعتبرون رموزا وقدوة لباقي أفراد المجتمع ، فمن المناسب هنا لرجل البيع أن يبيع هؤلاء النخبة أولا . فعندما يقوم هؤلاء النخبة بالشراء ، فإن الآخرين الذين يحترمونهم سوف يقومون بالشراء تقليدا لهم . مثال ذلك ، أن تباع بركة سباحة منزلية لشخص معروف ومن مستوى اجتماعي معين في حي معين ، هذا يعني أن الآخرين كالجيران له سوف يقلدونه في هذا العمل ، وكذلك أيضا كليات المجتمع قد تقرر استخدام مرجع معين لمادة تعليمية معينة تستخدمه الجامعة لتدريس طلابها ، هنا الجامعة (رمز) لكليات المجتمع.

4- الاتصال الهاتفي: عندما تفشل أي طريقة من الطرق السابقة في الحصول على الزبائن المتوقعين ، فإن رجل البيع مدعو لإستعمال الإتصال الهاتفي مع الزبائن المتوقعين قبل بدء التحضير لمقابلة مبدئية معهم . فيبقى رجل البيع يتصل بالزبائن أو يطرق الأبواب حتى يحصل على العميل المنتظر الذي يمكن أن يكون زبون مشتري.

أخيرا قد يحصل رجل البيع على قائمة بأسماء العملاء المنتظرين من تلك المصادر أو من أحدها ، بعد ذلك تبدأ عملية فرز هؤلاء العملاء ، وذلك للوصول للعميل الأفضل أي الذي تتوفر فيه الصفات الأساسية لأن يكون مشتري لهذه السلعة أو الخدمة . وحتى يستطيع رجل البيع اتخاذ القرار المناسب حول من هو العميل الأفضل فإنه بحاجة الى معلومات وافية ودقيقة عن حاجات العملاء ورغباتهم ، مثل مدى السلطات أو الصلاحيات التي يتمتع بها العميل لإتخاذ قرار الشراء .⁽¹⁾

1. مرجع سابق، <http://www.startimes.com/f.aspx?t=25773374>

الفرع الثاني: المقابلة: يختلف بدء المقابلة بين البائع والعميل بحسب الطرف ، فقد تبدأ بالتحية والترحيب أو بعرض الخدمة ، أو بالصمت في الحالة التي يجد فيها البائع العميل منهما في استعراض نوع معين من السلع . وفي كل الحالات تلازم البائع ابتسامه طبيعية لا تكلف فيها ولا زيف ، فهذا تعبير لطيف يدخل السرور والابتهاج في نفس العميل ويفيد ترحيب المتجر بزائره واستعداده الصادق لخدمته . إن توجيه البائعين إلى تحية العملاء والترحيب بهم اتجاه يجب تشجيعه لأنه يقرب بين العميل والمتجر ويدخل إلى نفس العميل الثقة فيما يعرض عليه من سلع وخدمات .

ونشير إلى أن البائع في متجر التجزئة يحرص على الظهور بمظهر الاستعداد لخدمة العملاء في أية لحظة ، ولذلك نراه واقفا على الدوام في أثناء العمل ، غير متكئ على منضدة أو منهك في قراءة جريدة أو مجلة أو كتاب أو مشغول بالثرثرة مع زملاءه البائعين أو شارداً ذهن كأن لا عمل له إلا في حضور العميل.⁽¹⁾

الفرع الثالث: معرفة رغبة العميل: بعد التحية المباشرة ، يهتم البائع بمعرفة رغبة العميل ، وهذا أمر يسير بالنسبة إلى السلع الميسرة ، أما بالنسبة إلى سلع التسوق فإن الملاحظة الذكية وتوجيه بعض الأسئلة المنتقاة تفيد كثيراً في معرفة حاجة العميل . ولعل في مظهر العميل أيضاً وفي حديثه وسلوكه ورد الفعل عنده على أول صنف يعرض عليه ما يساعد البائع على تفهم حقيقة ما يرغب في شرائه

ويتطلب نجاح البائع في هذه المرحلة أيضاً معرفته التامة بأماكن لأصناف المختلفة لان ذلك يساعد على خدمة العميل بسرعة ودون ضياع وقت في البحث ، كما يكرس الثقة لدى العميل في هذا البائع وفي المتجر العامة

الفرع الرابع: تقديم السلع وطرق عرضها: تقضي أساليب البيع الصحيحة إلا يكسب البائع أمام العميل العديد من الأصناف والأنواع على نحو يسبب حيره وربما يشعره بان البائع الحاد الذكاء والمتقن لفن البيع يستطيع حصر حاجة العميل في عدد قليل جدا من الأصناف المحتملة ، ثم انه بعد ذلك يعرضها عليها بهدوء وروية ودونما العجلة أو الضغط ، مثيراً من المغريات الرئيسية في السلعة ما يناسب العميل ورغباته ، ثم يركز شرحه وبيانه حول هذه المغريات . وشجع البائع العميل على فحص السلعة جيداً للتأكد من ملاءمتها لحاجته ويدعوه لقياسها أو تجربتها أن كان ذلك ممكناً ، وهكذا يدخل البائع في نفس العميل شعوراً بحيازته للسلعة مما يساعد على قبوله لها وشرائها.²

¹. Pierre RATAUD, Les question qui font vendre, 3^{ème} édition, Editions d'organisation, 2007, p70 .

² . أسعد طلعت عبد الحميد، الاتصالات التسويقية المتكاملة، مطبعة النيل، مصر، ط2، 2009، ص35

- الفرع الخامس: إتمام عملية البيع:** ويتضمن ذلك عادة سؤال العميل بإعداد طلب للشراء . وبطبيعة الحال كلما كان العرض الخاص بالسلعة جيدا وأيضا كلما كان المستهلك مقتنعا بالردود على الاعتراضات المثارة عن السلعة كلما أمكن إنهاء البيع بطلب من العميل لشراء السلعة . وعموما يمكن استخدام عدة أساليب لإنهاء البيع منها:
- تلخيص المزايا والمنافع التي يمكن أن تعود على المستهلك من شراء السلعة.
 - الافتراض بان العميل سوف يقوم بشراء السلعة وسؤاله عن الكمية أو الأحجام والألوان والمقاسات التي يفضلها.
 - الإجابة على الاعتراضات الأساسية مرة ثانية.
 - إخبار المستهلك بالمزايا التي يمكن أن تعود عليه من الشراء السريع.

- الفرع السادس: التسليم :** لا تنس بعد الحصول على إجابات مؤيدة أو مرضية على سؤال الإلتزام أن تطلب من العميل أن يقوم بالإتصال الفعلي ، وبعد أن تتم عملية البيع يتم نقل الملكية للسلعة من البائع إلى المشتري (وحسب نوع السلعة) وهي الخطوة النهائية في عملية البيع.
- وفي نهاية حديثنا عن خطوات عملية البيع نجد أن كل خطوة تقود إلى الخطوة التي تليها ، وبالتالي يؤدي النجاح في أي خطوة إلى النجاح في الخطوات التي تليها وتكون المحصلة النهائية هي نجاح عملية البيع ككل.⁽¹⁾

1. أسعد طلعت عبد الحميد، مرجع سابق، ص144.

المبحث الثاني: ماهية القوة البيعية

لغرض الوقوف على الجوانب المختلفة لسياسة القوة البيعية و أهميتها الاقتصادية ،سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى أربعة مطالب رئيسية ، يتم من خلالها استعراض مختلف المفاهيم المتعلقة بالقوى البيعية ،إضافة إلى محاولة تحديد أهم الأصناف التي يمكن تأخذها هذه الأخيرة ، و من ثم الوقوف على الأهمية التي تحضى بها القوى البيعية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية وأخيرا تحديد الأهداف من خلال القوى البيعية.

المطلب الأول: تعريف القوة البيعية

لقد تعددت التعاريف الصادرة في شأن القوى البيعية بتعدد الزوايا المنظور منها، فنجد من هذه التعاريف ما يلي:

- القوى البيعية عبارة عن نظام متكامل من العلاقات مهمته توسيع و تعظيم طاقات الاتصال الفردية للمؤسسة.⁽¹⁾ حيث يركز هذا التعريف على وجود علاقة بين أفراد القوى البيعية التي تقوم بادوار متكاملة ، إضافة إلى وصفه لها بالنظام و ذلك في إشارة إلى العناية التي توليها المؤسسة لتشكيل قواها البيعية، غير أن هذا التعريف حصر مهمة القوى البيعية في توسيع و تعظيم طاقات الاتصال الفردية بين المؤسسة و زبائنها و أهل بطلك ووظائف أخرى قد تعد من الوظائف الأساسية لها منها بيع منتجات المؤسسة.
- القوى البيعية هي مجموعة من الأفراد الذين تتمثل مهمتهم في بيع منتجات المؤسسة ، و هي تشكل العمود الفقري للنشاط التجاري في المؤسسة⁽²⁾. يركز الجزء الأول من التعريف على الشكل العام للقوى البيعية و مهمتها الأساسية المتمثلة في بيع منتجات المؤسسة .غير انه جمع كل الأفراد القائمين على مهمة البيع و تجاهل التخصص و التميز الذي يحضى به أفراد القوى البيعية دون غيرهم من موظفي مصلحة البيع هذا من جهة ، و من جهة أخرى تجاهل التعريف كذلك الوظائف الأخرى للقوى البيعية وفي مقدمتها عمليات الاتصال مع الزبائن ، أما الجزء الثاني الذي لخص القوى البيعية في أنها المحور الأساسي للنشاط التجاري في المؤسسة ، فهو يعد موسع إلى درجة شموله على وظائف مصالح أخرى في المؤسسة انه لم يتطرق إلى الخصائص المميزة للقوى البيعية خاصة المتعلقة بالاتصال المباشر بالزبائن.

¹ - G.Charon ,L Hermel : la vent-la nouvelle donne des forces de ventes, Economica, France, 2002, p.73.

² - F.Léonard : stratégies de marketing industriel , collection Diriel, France , 1994, p.220.

- القوى البيعية لا تعتبر فقط وسيلة لبيع منتجات المؤسسة و لكن أيضا وسيلة اتصال تحمل معلومات للزبائن حول المؤسسة و منتجاتها و تعكس للمؤسسة معلومات حول السوق و المنافسة. يركز هذا التعريف على إظهار الوظائف الأساسية للقوى البيعية

و المتمثلة في البيع و إنشاء علاقة اتصال مع الزبائن إضافة إلى تزويد المؤسسة بمعلومات حول الزبائن و السوق، غير انه لم يبين طبيعة و خصائص تشكيلة أفراد القوى البيعية كذا العناية التي تحضى بها من قبل المؤسسة.

- القوى البيعية عبارة عن مجموعة من الأشخاص مكلفين بالقيام بمهمة أساسية تتمثل في بيع أو السعي إلى بيع منتجات المؤسسة بفضل الاتصال المباشر مع الزبائن المحتملين ، الموزعين، و مؤثري الشراء. يعد هذا التعريف أشمل للقوى البيعية من التعاريف السابقة حيث خصص القوى البيعية في مجموعة من الأفراد المكلفين من جهة و أضاف للقوى البيعية مهام أخرى للقوى البيعية تتمثل في البحث عن الزبائن المرقبين أو الجدد ، غير انه لم يصرح بوجود مهام أخرى للقوى البيعية تعتبر أساسية في ظل ظروف معينة كمهمة جسر النبض لدى الزبائن قبيل طرح منتج جديد، كما انه لم يشر إلى العناية التي تحضى بها القوة البيعية في المؤسسة الاقتصادية سواء عند تشكيلها أو أثناء ممارسة نشاطها.⁽¹⁾

من خلال هذه التعاريف نستخلص انه من الصعب وضع تعريف جامع للقوى البيعية يسمح لمستعمله النظر إليها من كل زاوية ، و يمكن القول أن التعريف الملائم للقوى البيعية هو الذي يضع تشكيل القوة البيعية في كفة ميزان و المهام الموكلة إليها في كفة أخرى ، و منه يمكن تلخيص التعاريف السابقة الذكر في التعريف التالي " القوى البيعية هي مجموعة من الأفراد أين يتم اختيارهم بعناية من داخل المؤسسة و خارجها ليتم تكليفهم بتحقيق جملة من المهام البيعية و مهام أخرى تتناسب و قدراتهم و خصائصهم".

¹ - P.L. Dubois.A. Jolibert : Le Marketing- Fondemnet et Pratique, 3^{eme} odi . Economica, France, 1998, p 489

المطلب الثاني: أصناف القوى البيعية

إن القوى البيعية العاملة لصالح المؤسسات الاقتصادية متعددة الأشكال و الأصناف ، حيث تستخدم كل مؤسسة تشكيلة محددة من هذه الأصناف وفقا لمدى تركيزها على هذه السياسة في تحقيق أهدافها البيعية، ومدى الإمكانيات التي تخصصها لتسييرها، و على العموم يمكن التمييز بين الأصناف التالية للقوى البيعية ، و ذلك حسب المعيار المعتمد في التصنيف

الفرع الأول: حسب العناصر المشكلة للقوى البيعية: نميز في تكوين القوى البيعية ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في ،الأعوان المستقلين ،السواح، الوكلاء - العرضين، و الأعوان الأجراء . كما يمكن مصادفة فئات مختلفة أخرى:¹

- 1- **الأعوان المستقلون عن المؤسسة:** يمثلون القوى البيعية الخارجية ، أي عبارة عن أفراد من خارج المؤسسة أسندت إليهم وظيفة بيع منتجاتها ، و ينقسمون إلى ثلاثة أصناف هي:
 - الوسطاء : يعملون لحسابهم الخاص، و يمكنهم التعامل مع عدد غير محدد من المؤسسات.
 - الوكلاء التجاريون : يؤدون عملهم لصالح المؤسسة دون غيرها.
 - السماسرة: يتميزون بوجود هدف ثابت لديهم يتمثل في إيجاد الاتفاق بين عارضي لمنتج معين و طالب لنفس المنتج.

و ما تشترك فيه هذه الأصناف الثلاثة هو أنها غير مأجورة من طرف المؤسسة كما أن درجة إدارة و مراقبة المؤسسة عليهم جد محدودة ، و في المقابل فهم دائما عرضة للأخطار التجارية إذ يتقاسمونها مع المؤسسة نظرا لتعلق إيراداتهم بدرجة نشاطها.

- 2- **السواح الوكلاء العارضون (V.R.P):** يمثل هذا الصنف احد أصناف القوى البيعية الداخلية ، وذلك لكونهم أعوان أجراء للمؤسسة أو عدة مؤسسات و يتشكلون من ثلاثة فئات قديمة للبائعين جمعت في صنف واحد يمكن تقسيمه إلى قسمين:

- السواح الوكلاء العارضون (V.R.P) المتخصصون : يعملون لصالح مؤسسة واحدة.

¹ J.P, J.Osoni , Markrtng, 7eme edi vuibret, France, 2001, P 401.

- السواح الوكلاء العارضون (V.R.P) متعددي البطاقات : يعملون لصالح عدة مؤسسات.

و يتم الإستعانة ب (V.R.P) بشكل أساسي في حالة تفرق العمالة و تبعثرها على المحيط الجغرافي، و كذا في الحالة لا تتوفر لدى المؤسسة كامل المعطيات حول سوق معين هي ترغب في اكتشافه.

3- الألعوان الأجراء المتخصصون: تلجأ المؤسسة إلى استخدام هذا الصنف من القوى البيعية الداخلية لتغطية الجوانب السلبية للسواح الوكلاء العارضين ، خاصة المتعلقة بقلّة الرقابة و التحكم ، و يعد هذا الصنف اقل تحفيزا من الأصناف الأخرى ، إلا انه يستفيد من امتيازات أخرى كالتدريب ، و على العموم يتميز صنف الألعوان الأجراء المتخصصون ب :

- المؤسسة هي التي تحدد لهم ما سيفعلونه، و كيفية ذلك.

- يمكن للمؤسسة أن تكلفهم بمهام أخرى غير البيع.

- الزبائن تابعون للمؤسسة لا إليهم.

- عائد رجل البيع مضمون بحد أدنى، و يتكون من شقين احدهما ثابت و الأخر متغير.

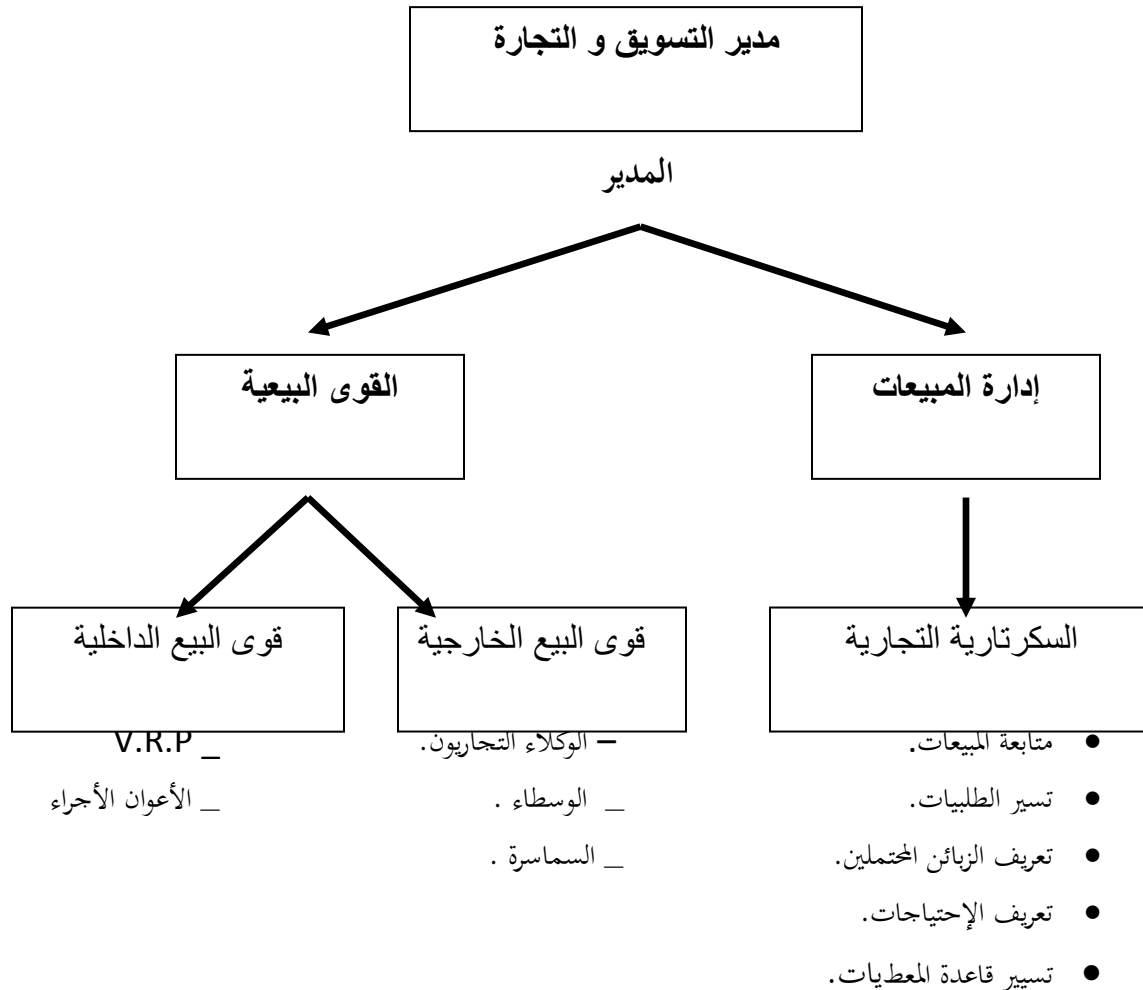
الفرع الثاني: حسب التبعية للمؤسسة الاقتصادية: إذا ما نظرنا إلى القوى البيعية من زاوية التبعية للمؤسسة الاقتصادية ، يمكن أن نميز بين صنفين من القوى البيعية هما:

1. القوى البيعية الخارجية: و تعني مجموع رجال البيع المشاركين في تسويق منتجات و خدمات المؤسسة ، و هم غير مأجورين مباشرة من طرفها، و يتميز هذا الصنف من القوى البيعية باستقلاليته عن المؤسسة ، كما انه يعمل لصالحه الخاص بالدرجة الأولى .

2. القوى البيعية الداخلية: و تعني مجموع رجال البيع العاملين داخل محيط المؤسسة⁽¹⁾ و يتميز هذا الصنف بأنه يعمل لصالح المؤسسة الاقتصادية و انه مأجور من طرفها.

¹ . www.memoironlin.com, le2015-04-27 .

شكل رقم (1-1): موقع هذه الأصناف في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



Source : M.Canille Debouge L. Cavlin. E.penier du Markrting , Beri ,algerie, 2014 , P.268

من خلال الشكل رقم(1-1) يتضح أن القوى البيعية تتشكل من صنفين رئيسيين: يتمثل الأول في القوى البيعية الداخلية التي تتكون بدورها من ؛ السواح الوكلاء العارضين، و الأعوان الأجراء المتخصصين، أما الثاني فيتمثل في القوى البيعية الخارجية التي تتكون من؛ الوكلاء التجاريين، الوسطاء، و السماسرة.

و يمكن للمؤسسة الاقتصادية تركيب التشكيلة التي تراها مناسبة لتحقيق الأهداف البيعية المخططة، و متناسبة مع الإمكانيات التي توفرها هذه المؤسسة.

المطلب الثالث: أهمية القوى البيعية

تحظى القوة البيعية بشتى أصنافها الداخلية و الخارجية بأهمية بالغة في المؤسسة و محيطها. و يمكن إبراز هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تقديم نصائح و إرشادات للزبائن و توجيههم، خاصة فيما يتعلق بتحديد حاجاتهم الاستهلاكية و المنتج أو توليفه المنتجات التي تحقق لهم أكبر إشباع ممكن لهذه الحاجات و بأقل تكلفة ممكنة.⁽¹⁾
- ضمان جودة الخدمات المقدمة ، للزبائن حيث تساهم هذه الخدمات في ديمومة تعامل الزبائن الحاليين مع المؤسسة أو استقطاب زبائن جدد، و ذلك تميز منتجات المؤسسة بالخدمات الإضافية التي تقدمها القوى البيعية ، والتي غالبا ما تتركز على النوعية و حسن المعاملة.
- مصدر الحصول على المعلومات : خاصة في المحيط الصناعي أين يتخذ رجل البيع كمصدر للحصول على المعلومات التي يمكن أن تكون أساسا للتخطيط المركزي.
- الإعلام : إذ تعمل القوى البيعية على إعلام الزبائن حول منتجات المؤسسة و المميزات التي تحتويها خاصة الجديدة منها، كما تعمل على نقل معلومات حول تطور السوق، و الزبائن إلى المؤسسة لاستخدامها كمرجع لاتخاذ القرار.
- المساهمة في توسيع سوق المؤسسة، و ذلك من خلال البحث عن زبائن جدد سواء العاديين أو ذوي الاحتياجات الخاصة الذين لا يمكنهم استهلاك المنتجات على شكلها الحالي، لتقوم القوى البيعية بخدمتهم كلا وفق رغباته.
- المساهمة في تصريف الفائض من منتجات المؤسسة ، خاصة تلك التي بلغت المرحلة الأخيرة من دورة حياتها، و ذلك من خلال العلاقات الخاصة التي تربطها (القوى البيعية) بالمستهلكين أو المستعملين النهائيين.
- متابعة إشباع الزبائن و اتخاذ الإجراءات الملائمة حين مصادفتهم لأية مشكلة في المنتج.
- المساهمة في إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات ، و يبرز ذلك خاصة في حالة اعتماد المؤسسة على طريقة الاستثمار في تقدير المبيعات ، حيث يسمح الانتشار المنظم للقوى البيعية على كافة المناطق المشكلة لسوق المؤسسة من تحويلها لمعلومات مهمة حول كمية المبيعات المتوقعة لكل نوع من منتجات المؤسسة خلال الفترة المستقبلية.

1. فريد الصحف، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص147.

- المساهمة في حل المشكلات التي تقع فيها المؤسسة ، خاصة مع زبائنها أو المستهلكين النهائيين، و مثل ذلك حالة فقدان الثقة الناجم عن أخطاء وردت في منتجات المؤسسة ، أو حالة الإدعاءات الكاذبة على المؤسسة من طرف المنافسة ، حيث يمكن للقوى البيعية الاعتذار عن هذه الأخطاء أو تصحيح الصورة من خلال مناقشة الوضع مباشرة مع المتأثرين أو المنفعلين من زبائن المؤسسة. (1)

المطلب الرابع: أهداف القوة البيعية

تعمل القوة البيعية على تحقيق جملة من الأهداف المسندة إليها ،منها أهداف أساسية كالبيع ، و أخرى فرعية تعمل من خلال تحقيقها على خدمة الزبون أو المجتمع و ذلك في ظل سعيها إلى تحقيق الأهداف الأساسية ، و الإمام بمختلف الجوانب التي يمكن أن تتضمنها الأهداف المسندة للقوة البيعية سوف يتم تصنيفها فيما يلي وفق المجالات التي يمكن أن تسند في شأنها هذه الأهداف.

الفرع الأول: الأهداف المتعلقة بالمبيعات و رقم الأعمال: إن الأهداف المتعلقة بالمبيعات و رقم الأعمال التي يمكن استنادها للقوى البيعية تتمثل في تحقيق جزء من المبيعات الإجمالية المتوقعة يعرف بالحصصة.

و الحصصة هي جزء من الكل، و يصطلح بحصة المبيعات على الأجزاء البيعية المحددة لرجال البيع، أو لتحقيقها في قطاع جغرافي معين، أو خلال فترة زمنية معينة.

و تعرف حصص المبيعات على أنها الأهداف المعبر عنها بصورة كمية و المخصصة لوحدة معينة، مثل رجال البيع أو المناطق البيعية، و ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

- احتمال البيع في كل قطاع ، و يمكن تحديد ذلك تبعاً ل : عدد الزبائن، رقم الأعمال، حجم القطاع.
- درجة المنافسة.
- أقدميه وخبرة رجال البيع.(2)

¹ . Léonard F . :Stratégies de Marketing Industriel , Collection Diryyel, France, 1994 .p 222.

² .بشير العلاق، علي رابعة، الترويج و الإعلان التجاري، أسس، نظريات، تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2007،ص92.

الفرع الثاني: الأهداف المتعلقة بالزبائن: يمكن النظر إلى الأهداف المسندة للقوى البيعية في مجال بناء علاقات مع الزبائن و الاهتمام بهم من جانبين : يعني الجانب الأول بتوسيع قاعدة الزبائن المتعاملين مع المؤسسة ، أما الجانب الثاني فيتعلق بالاهتمام بشؤون الزبائن و خدمتهم.

1- الأهداف المتعلقة بتوسيع قاعدة الزبائن: من المهام الأساسية للقوى البيعية البحث عن الزبائن الكامنين و السعي إلى ربط علاقات معهم.

و تعرف عملية البحث عن الزبائن بالتنقيب ، وهي عملية مستمرة ، ذلك أن المؤسسة بقدر ما تسعى إلى كسب زبائن جدد على حسب المنافسة ، فقد تخسر بعض زبائنها لصالح هذه الأخيرة ، مما يتطلب البحث المستمر عن الزبائن بغرض الحفاظ على مستوى المبيعات الحالي بالدرجة الأولى ، و تحسينه كلما تسنت الفرصة لذلك.

و تستخدم في عملية لتنقيب عن الزبائن طرق متعددة و مختلفة ، منها : الزيارات المفاجئة ، التسويق عبر الهاتف ، النشرات المطبوعة، و الإعلانات، المراجع ، الزبائن الحاليون ، شبكة الانترنت أو شبكة الاتصالات العالمية... الخ و تقوم القوة البيعية بالتنقيب عن الزبائن من خلال ممارستها لبيع الشخصي.

حيث يمثل البيع الشخصي في عملية البحث عن الزبائن لهم حاجات أو رغبات محددة ، و مساعدتهم في إشباع تلك الحاجات ، و إقناعهم لاتخاذ القرار المناسب لشراء الماركة من السلعة أو الخدمة التي تتفق مع أذواقهم وإمكانياتهم الشرائية و تنفيذ القوى البيعية البيع الشخصي عبر قيامها بخطوات أساسية عدة تتمثل في : (1)

الخطوة الأولى: ترتبط بالبحث عن الزبون المرتقب ، ومحاولة تأهيله أو جعله قادرا على شراء أو اتخاذ قرار الشراء ، و ذلك من خلال معرفة رغبته و قدراته الشرائية و السلطة التي يتمتع بها في اتخاذ القرار.

الخطوة الثانية: محاولة بناء اتصال هادف مع الزبون و المحافظة على علاقات جيدة معه ، للوصول إلى بناء ولاء لمنتجات المؤسسة السلعية أو الخدمية.

¹ محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص80.

الخطوة الثالثة : تتمثل في الأسلوب الذي يتبعه رجل البيع في عرض و تقديم السلعة أو الخدمة للزبون ، بالطريقة التي تمكن هذا الزبون من إشباع رغباته و حاجاته من خلال شراء أو اقتناء أو الانتفاع بالشيء الذي يعرضه رجل البيع

الخطوة الرابعة: تتمثل في كيفية التعامل مع استفسارات أو اعتراضات أو أسئلة الزبون عن الشيء المعروض

الخطوة الخامسة: تتمثل في النتيجة النهائية للعلمية البيعية ، أي كيفية الوصول إلى قرار نهائي من قبل الزبون ، و هذا ما يعرف باسم إقفال العملية البيعية

الخطوة النهائية: تتمثل في المتابعة للاستفادة من التجربة مع هذا الزبون و محاولة تصحيح الانحرافات إن وجدت في المستقبل عند الاتصال مع زبون آخر.

بشكل عام ، يجب ألا تتوقف عملية المتابعة قبل التأكد من أن الزبون حصل على ما يريد في الوقت المحدد و بالكمية التي طلبها ، و أن هذا الزبون حقق الإشباع الذي أراد. (1)

2- الاهتمام بالزبائن: يعتبر الزبائن المحدد الأكبر لمسار و استمرارية المؤسسة الاقتصادية في النشاط، نظرا لامتلاكهم كامل الحرية في تحديد المؤسسة التي سيتعاملون معها، و منه كان لزاما على المؤسسة الاقتصادية التفاني في خدمتهم ، و لضمان ديمومة و استمرارية تعاملها معها.

و خدمة الزبائن، عبارة عن مجموعة من الأنشطة و التصرفات التي تستهدف تحقيق رضا الزبائن عن معاملاتهم مع المؤسسة و تنمية ولائهم لها. (2)

و تبرز مسؤولية القوى البيعية في خدمة زبائن المؤسسة من خلال نقطتين أساسيتين هما: العناية بالزبائن، و التعامل مع شكاويهم

1. محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، مرجع سابق ص 81.

2. جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر: دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع، الدار الجامعية، مصر ط2، ص23.

- **العناية بالزبائن:** من المسلم به أن العمل التجاري الناجح يقتضي بالضرورة إرضاء الزبون من خلال تلبية حاجاته و رغباته، و تساهم القوى البيعية في تحقيق رضا الزبائن من خلال العناية بهم، و ذلك فيما يتعلق بمساعدتهم على تحديد حاجاتهم و رغباتهم بدقة إذ غالبا ما يقع الزبون في مشكلة الاختيار أو يصعب عليه التعبير عن شعوره بالنقص في شكل حاجات و رغبات مؤكدة ، هذا إضافة إلى تقديمها لإرشادات و نصائح لهم حول نوعية و أصناف المنتجات التي يمكن أن تحقق لهم أكبر قدر من الإشباع ، مع العمل على توفير هذه المنتجات في المكان و الزمان المناسبين ، و على القوى البيعية أيضا الإجابة عن كل الاستفسارات الزبائن مهما كانت صغتها و موضوعها و بطريقة مؤدبة وواضحة.

و على العموم توجد عدة مسببات للشكاوي الواردة من لدى الزبائن أهمها. (1)

- **التعامل مع شكاوي الزبائن:** تعد شكاوي الزبائن مجال من مجالات الأخطار التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تحولها إلى فرص و استغلالها لصالحها ، و ذلك ما يتطلب فقط حسن التصرف من طرف قواها البيعية في إدارة الشكاوي الواردة لدى الزبائن.

✓ **عدم الوفاء بالتوقعات:** إذ قد يختلف الأداء الفعلي عن المتوقع من حيث التوقيت ، السلوك، أو الجودة، أو أنماط الاتصال ، مما قد يتسبب في حدوث مشكلات أو أخطاء من وجهة نظر الزبائن .

✓ **ضعف الثقة أو المصدقية في المؤسسة:** فقد يتولد انطباع لدى الزبون يدفعه الى التصرف بشكل يضعف مهارة رجل البيع أو يؤدي إلى عدم قدرة هذا الأخير على فهم احتياجاته ، كما قد يخشى أن تقوم المؤسسة برفع أسعارها دون مقدمات أو مبررات مقنعة ، اهو إلا تنفذ تعهداتها في المواعيد المحددة .

✓ **الحالة المزاجية للزبون أو رجل البيع:** إذ أن مواجهة الزبون أو رجل البيع لمواقف أو ظروف غير مرغوبة ، قد تؤثر على حالته المزاجية ، و بالتالي تفاعلاته و استجابته للطرف الأخر ، الأمر الذي قد يترتب عليه مشكلات في التعامل.

كما توجد أسباب أخرى منها مقاومة الزبون للتغيير، التمييز بين الزبائن فيما يتعلق بزمن أو أسلوب أو طريقة الحصول على المنتج، البطء و التأخير في الحصول على المنتج ، الآلية و النمطية وخلق الخدمة من المشاعر.

1. جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص64.

و على القوة البيعية أن تعمل على تفادي وقوع أي مشكلات مع الزبائن أثناء التعامل معهم ، سواء كانت جراء أخطاء ترتكبها مؤسسة عامة أو أفرادها خاصة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى إذا حدث و أن وردت شكاوي من لدى أحد أو بعض الزبائن فيستلزم على القوى البيعية تحليل هذه الشكاوي و معالجتها في الآجال المحددة و تحويل تشاؤمهم إلى إحساس جميل و رضا تام تقدمه المؤسسة و قواها البيعية من خدمات متميزة.

الفرع الثالث: الأهداف المتعلقة بالتسويق: يعتبر التسويق من الوظائف الأساسية التي تعمل المؤسسة الاقتصادية على تفعيلها باستخدام كل الوسائل المتاحة لديها بما في ذلك القوى البيعية العاملة لصالحها .

و يعرف (Stanton) التسويق على انه نظام كلي متكامل لأنشطة منظمة الأعمال بغرض تخطيط و تسعير و ترويج سلع و خدمات تشبع حاجات و رغبات المستهلكين الحاليين و المرتقبين .ومنه فإن ممارسة التسويق ترتكز أساسا على حسن أداء العناصر المشكلة للنشاط التسويقي بشكل متكامل و متناسق . و يظهر دور القوى البيعية في تفعيل نظام التسويق بالمؤسسة من خلال مساهمتها في ممارسة العناصر الأساسية له، و المتمثلة في: المنتج، السعر، التوزيع، و الترويج.

و يتمثل المنتج في مجموعة من السمات الملموسة و غير الملموسة التي يمكن أن تشمل على التعبئة و اللون و السعر و الجودة و العلامة بالإضافة إلى خدمات البائع و سمعته⁽¹⁾. حيث تساهم القوى البيعية في خلق منتج ناجح للمؤسسة من خلال النقل المباشر لتطلعات المستهلكين و رغباتهم إلى إدارة المؤسسة التي تقوم بدورها بتضمين المنتج الجديد تلك التطلعات و الرغبات، ومنه يصبح المنتج الذي تطرحه المؤسسة في السوق عبارة عن استجابة لمتطلبات المستهلكين هذا من جهة، ومن جهة أخرى المساهمة في تحديد الامتيازات و المساوي الموجودة في المنتج الذي أشرف على استكمال دورة حياته من وجهة نظر المستهلك بغرض المحافظة على الأولى و تجنب تكرار الثانية في المنتج الجديد، ذلك ما يسهل على المؤسسة عامة تسويقه و على القوى البيعية خاصة إقناع المستهلك بجوداه .

كما تساهم القوى البيعية أيضا في إنجاح سياسة المنتج من خلال الدعاية المسبقة للمنتج الجديد قبل نزوله إلى السوق و تشويق المستهلك أو على الأقل وضع صورة حسنة في ذهنه.

¹. حميد الطائي، بشير العلاق، تطوير المنتجات و تسعيرها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص16.

أما بالنسبة للتسعير الذي يعد من أصعب القرارات المتخذة في المؤسسة الإقتصادية، تبرز مساهمة القوى البيعية من وجهتين: (1)

و تتمثل الأولى في تحديد السعر من خلال المساهمة في اختيار الطريقة التي سوف تستعمل في تسعير المنتجات ، حيث تساهم القوى البيعية في الاختيار بين طريقة التسعير على أساس التكلفة التي تتميز بعدم مراعات المؤسسة فيها الظروف الخارجية السائدة في السوق ، و هذا في ظل قلة المنافسة أو السمعة الكبيرة التي تحضى بها المؤسسة في السوق و هو ما تؤكد القوى البيعية ، أو طريقة التسعير السيكولوجي التي تركز على طرح أسئلة على عينة من المستهلكين حيث تتولى القوى البيعية توزيع استمارة الأسئلة على هذه العينة التي يجب أن تمثل كل فئات المستهلكين. أو طريقة التسعير على أساس الهدف القائمة على اعتماد أسعار يتوقع أن تؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد، حيث تساهم القوى البيعية في تخطيط الهدف المعتمد في التسعير و السهر على بلوغه و تنفيذه على أرض الواقع . أو بطريقة التسعير على أساس المنافسة و السوق، حيث تساهم القوى البيعية في نقل مستوى الأسعار الذي تتبناه المنافسة أو الذي يفرضه السوق إلى إدارة المؤسسة لاعتماده في اتخاذ القرارات التسعيرية مع مراعاة ظروفها الداخلية.

أما الثانية ، فهي تتعلق بالسياسات المعتمدة في التسعير و التي لها علاقة قوية بالفئات المستهلكة من المجتمع، تساهم القوى البيعية في الاختيار بين سياسة التسعير الموحد و سياسة التسعير المتغير من خلال دراسة المجتمع الاستهلاكي و تحديد الفئات المكونة له ، و ذلك لتزويد المؤسسة بالمعلومات الكافية التي يمكنها من اختيار إحدى السياستين في التسعير.

الفرع الرابع: الأهداف المتعلقة بالتنمية المستدامة: تتمثل التنمية المستدامة في تلك الإدارة التي توفر احتياجات الأجيال الحالية دون الإخلال بحقوق الأجيال المستقبلية في الرفاهية من ذلك المورد. وهي تستلزم الاستخدام الأمثل للموارد النادرة بغية استعمالها لأطول فترة زمنية ممكنة، و ذلك بغرض إنصاف الأجيال القادمة فيما تحمله الطبيعة من

1. حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سابق، ص18.

موارد و كنوز، و من هذا المنطلق يمكن تشخيص مساهمة القوى البيعية في تحقيق التنمية المستدامة في نقطتين أساسيتين: (1)

تعني الأولى بترشيد سلوك المستهلك بغرض الحفاظ على حقوق أبنائهم في الانتفاع بالموارد النادرة التي تحتويها الأرض ، و هذا كهدف عرضي في ظل مساعي رجل البيع لإبراز مميزات المنتجات التي يسوقها.

أما الثانية فتعني بنقل التطلعات البيئية للمستهلكين إلى المؤسسة للأخذ بها بعين الاعتبار أثناء وضع إستراتيجية التنمية ، وذلك لما تشكله ه القضية من أهمية في إنشاء علاقة متميزة بين المستهلكين و المؤسسة.

1- مساهمة القوى البيعية في توجيه سلوك المستهلك نحو تحقيق تنمية مستدامة.

المستهلك هو ذلك الإنسان الذي يشعر بنقص معين ، فيقوم بالبحث عما يغطي نقصه هذا و يشبع شعوره، و منه فإن كل إنسان يشعر يعتبر مستهلكا، و كل نقص يشعر به المستهلك تعتبر حاجة ، و كل ما يغطي حاجته يعتبر موردا . كما انه يمكن اعتبار كل منتج مستهلكا.

و يتميز المستهلك بخاصيتين أساسيتين: تتمثل الأولى في حيازته على الثروة أو حصوله على دخل نظير قيامه بالعمل . أما الخاصية الثانية فتتمثل في قدرته على استهلاك السلع و الخدمات .

و يقوم المستهلك بتوجيه ثروته أو دخله إلى اقتناء ما يشبع رغبته. بدأت التأثير على قراراته بشكل مباشر ليس بالأمر السهل ، و ذلك لحريته في طلب و اقتناء السلع التي يرغب فيها من جهة ، و الضغط المفروض عليه داخليا من جهة أخرى.

و نظرا للدور الرئيسي الذي يلعبه المستهلك في تجسيد القيد الأساسي للتنمية المستدامة ، الذي يتمثل في حماية البيئة، فإنه يمكن للقوى البيعية أن تعمل على توجيه سلوك هذا المستهلك إلى ما يخدم حماية البيئة، مع استغلال ذلك في الترويج لطموحات المؤسسة في هذا المجال ، و بيع المنتجات هذه الأخيرة التي تتصف بمطابقتها للشروط المتعلقة بحماية البيئة.

¹. الطاهر هارون، أحمد بلرباط، التحليل الإقتصادي الجزئي، منشورات جامعة الجزائر، ط1، 1998، ص15.

خاصة و أن الرغبة في استهلاك سلع معينة عبارة عن قرار معنوي، يمكن التأثر عليه بطرح أفكار معنوية أخرى، فاعتقاد المستهلك و ثقافته يسمحان بإقناعه على تبني أفكار جديدة، و تبني أي فكرة جديدة قد يؤدي إلى تحول رغبته من اتجاه آخر إلى استهلاك منتجات المؤسسة.

2- مساهمة القوى البيعية في تجسيد المؤسسة للأنشطة الهادفة إلى تحقيق تنمية مستدامة .

إن الراهن من الانشغالات التي تسيل عرق الجبين لكل المجتمعات هو كيفية المحافظة على البيئة، و ذلك ما يشكل لب موضوع التنمية المستدامة، فنجد أن أغلب التعاريف المتعلقة بهذه الأخيرة تلك التي تضع حماية البيئة في ميزان و لتنمية الإقتصادية في كفة أخرى، و ذلك دون شك لتضاد الظاهرتين، فزيادة وتيرة التنمية الإقتصادية يستدعي الإستغلال المفرط لعناصر البيئة، و حماية هذه الأخيرة يستدعي تخفيض معدل سير التنمية الإقتصادية، و منه فقد ركزت التنمية مستدامة على تنظيم العلاقة بين البيئة و التنمية الإقتصادية، و ذلك بالمحافظة على الأولى و دفع عجلة التقدم ثانية.

و يتجه المفهوم الحديث للتسويق، أو ما يعرف بالتسويق البيئي نحو استغلال مختلف مداخل التنمية المستدامة في تصريف المنتجات و إنشاء علاقات مع المستهلكين و ممثلهم من جمعيات و منظمات.

و في إطار ذلك يمكن إبراز مساهمة القوى البيعية في نقل انشغالات المستهلكين المتعلقة باحترام البيئة إلى إدارة المؤسسة، لتقوم هذه بتبنيها و تضمينها لمنتجات بغرض كسب رضا زبائنها و بناء علاقات مباشرة مع فئات المجتمع و ممثليه المهتمين بحماية البيئة كمرحلة أولى لضمهم إلى قائمة الزبائن الأوفياء و الدائمين للمؤسسة، هذا و في المقابل تعمل القوى البيعية على نقل مساعي و جهود المؤسسة الإقتصادية لحماية البيئة إلى ممثلي المجتمع و ذلك لغرض توطيد العلاقات و ضمان وفائهم لاستهلاك منتجاتها.⁽¹⁾

¹. الطاهر هارون، أحمد بلرباط، مرجع سابق، ص 16.

المبحث الثالث: تنشيط المبيعات

لتنشيط المبيعات دور و أهمية لتحقيق التواصل و التأثير السريع في الأطراف المستهدفة، و ما يزيد من أهمية هذا النشاط هو كونه متجدد و متنوع و متوافق مع حالة المنافسة القائمة في السوق، يعد تنشيط المبيعات عنصر أساسي في العملية البيعية فإن عملية تنشيط المبيعات شهدت بأشكالها المختلفة تطورا ملحوظا في الإستخدام.

المطلب الأول: ماهية تنشيط المبيعات

لقد تعددت التعاريف الخاصة بعملية تنشيط المبيعات ، و فيما يلي سنتطرق لأهم هذه التعاريف:

- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) تنشيط المبيعات بأنها " مجموعة التقنيات الغير إشهارية و التي تعمل على إثارة المستهلكين، لشراء السلع و الخدمات المعروضة عليهم، و أن الأنشطة المتعلقة بالتنشيط هي أنشطة ظرفية و غير دائمة أو روتينية.(1)
- أما " كوتلر " فيعرف تنشيط المبيعات على أنها " مجموعة من التقنيات الموجهة لدفع و تشجيع الطلب على المي القصير ، و ذلك بواسطة حجم الشراء لمنتوج معين أو خدمة من طرف المستهلكين أو الوسطاء التجاريين".
- و تعرف أيضا بأنها "مجموعة من التقنيات التي تحفز النمو السريع والمؤقت للمبيعات من خلال تخصيص ميزانية استثنائية لموزعين أو المستهلكين".(2)
- من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن تنشيط المبيعات هي مجموعة الأنشطة الترويجية بخلاف الإعلان ، البيع الشخصي، العلاقات العامة و النشر ، و التي تستهدف إثارة الطلب من ناحية و تحسين الأداء التسويقي من ناحية أخرى. و تتكون تنشيط المبيعات من مجموعة متنوعة من الأدوات و التقنيات الموجهة لتحفيز الطلب في الأجل القصير و المصممة لحث المستهلكين على الشراء و تحفيز الموزعين و رجال البيع . و تسعى المؤسسة من استخدام تنشيط المبيعات إلى تحقيق قيمة مضافة ، سواء كان ذلك للمستهلك النهائي أو الموزعين أو رجال البيع لدى المؤسسة المنتجة.

¹ فريد كورتل: دور الإتصال التسويقي في المؤسسات الإقتصادية و أساليب تطويره، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر 2005.

² . J.P.Helfer , j.Orsoni : Marketing.7eme edition ,Librairie Vuibert, Paris,2001, P274 .

المطلب الثاني: تقنيات تنشيط المبيعات

من خلال هذا المطلب سنستعرض أهم تقنيات تنشيط المبيعات التي تستعملها المؤسسات و هناك عدة أساليب لتنشيط المبيعات تختلف باختلاف الجهة الموجهة إليها ، فهناك أساليب موجهة للمستهلكين و أساليب موجهة للوسطاء و أخيرا الموجهة لرجال البيع لدى المؤسسة المنتجة.

الفرع الأول: التقنيات الموجهة للمستهلك النهائي: و تهدف هذه التقنيات إلى زيادة طلب المستهلك النهائي على السلعة و تكثيف استخدامها و تتمثل أهم هذه التقنيات في:

1. العينات المجانية:⁽¹⁾ تعتبر العينات المجانية من أكثر الأساليب فعالية لتأثير و إقناع المستهلك بالمنتج الجديد و مبدؤها بسيط جدا ، إذ يتمثل في توزيع عينة من السلعة دون مقابل للمستهلكين ، و هذا التوزيع يتم بالبريد أو عن طريق زيارة المنازل أو أثناء شراء سلعة أخرى ، و بصفة عامة تقنية العينة المجانية تخص المنتجات واسعة الاستهلاك و ذات مردودية عالية .

كما أن استعمال هذا الأسلوب من تنشيط المبيعات يحقق عددا من المزايا منها :

- يمكن للمستهلك من تجربة المنتج في جو ايجابي و بصورة مباشرة دون تحمله لأي مقابل.
- يمكن للمستهلك من المقارنة بين المنتج الجديد و المنتج الذي يستخدمه حاليا.
- تذكير المستهلك الذي تحول للاستخدام منتج آخر منافس بمزايا استخدام منتج المؤسسة.
- تجريب المستهلك لعينة من المنتج قد يثير فيه الفضول لاقتناء كمية أكبر .

وفي المقابل عرفت تقنيات العينات المجانية عيوباً تمثلت في:

- لا يمكن استخدامها للمنتجات المعروفة في السوق ، السلع المرتفعة التكلفة، السلع السريعة التلف و السلع التي يصعب تقسيمها إلى عينات صغيرة.
- ارتفاع كلفة تنفيذ العملية ، و كلفة التوزيع بالمقارنة مع سعر الوحدة من المنتج .

¹. محسن فتحي عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة، مجموعة النيل العربي، مصر، ط3، 2000 ص96.

- لا يمكن استخدامها في المنتجات التي لا تتمتع بمزايا حقيقية مقارنة بالمنتجات المنافسة.

2. الكوبونات: وهي عبارة عن قسيمات و بطاقات تعطى لحاملها خصما معينا تتراوح قيمته بين 15% و 20% من السعر الأصلي للسلعة، أو في نقطة البيع، أو من خلال وضعها داخل صحيفة أو مجلة . كما يمكن استخدام هذا الأسلوب بطريقة أخرى و ذلك بتجميع عدد من الكوبونات التي يتم الحصول عليها من داخل المنتج للحصول على وحدة مجانية من المنتج .

و هذا النوع من التقنية له عدة مزايا ، أهمها ما يلي:

- فهو يهدف إلى ترغيب المستهلك في شراء كمية أكبر من المنتج و زيادة استخدام السلعة .
- حماية المستهلكين الحاليين للسلعة من أنشطة المؤسسات المنافسة .
- وسيلة فعالة لزيادة الطلب على منتج المؤسسة .

كما لهذه التقنية عيوب تتمثل في:

- عدم تناسب هذه التقنية مع المنتجات الجديدة بالسوق .
- عدم إمكانية تقدير عدد المستهلكين الذين يستخدمون الكوبونات و متى ؟ فبعضهم يستخدمها و الأخر لا يستخدمها .
- عدم تناسب مع السلعة المعمرة التي لا يتم شراؤها بصورة متكررة .⁽¹⁾

3. تخفيض الأسعار: يمكن للمؤسسة القيام بهذا النوع من الترويج بتخفيض الأسعار ، و هذا باحترام بعض الشروط حيث لا تباع بالخسارة ، ولا تكون الأسعار حقيقية، و تأخذ تخفيضات الأسعار عدة أشكال ، كالسعر الخاص. "prix spécial"، حيث تقترح المؤسسة سعرا خاصا لمستهلكي منتجاتها في فترة زمنية محددة و قصيرة . وعادة ما يستعمل السعر الخاص من طرف الموزعين الذين يهتمون بإقامة المنافسة على الأسعار .

أما السعر المشطب "prix barré"، فهو نوع من أنواع الأسعار الخاصة إلا أنه في هذه المرحلة يتم شطب السعر القديم ، و يوضح مقابله السعر الجديد ، و مثال ذلك أسعار السيارات المعلن عنها في الجرائد ، فتوضح صورة

1 . أسعد طلعت عبد الحميد، مرجع سابق، ص220.

السيارة و أسفل الصورة نجد السعر القديم مشطوب و أمامه السعر الجديد الذي تم تحديده من طرف المؤسسة ، و يكون عموما السعر الجديد منخفض عن السعر القديم.

إن لهذه التقنية دواعي الاستعمال لما لها من مزايا و عيوب يمكن إيضاحها في الجدول التالي

الجدول رقم(1-1): مزايا و عيوب تخفيض الأسعار و دواعي الاستعمال

حالة الاستعمال	المزايا	العيوب
<p>— في فترة التقدم من أجل تجريب المنتج و جلب مستهلكين جدد</p> <p>— في حالة ارتفاع المخزون السلعي لتحفيز الشراء</p> <p>— مواجهة المنافسة</p>	<p>- سهولة التطبيق</p> <p>- سهولة تحديد تكلفة الترويج</p> <p>- التغلب على انخفاض المبيعات و تنشيطها</p> <p>- تشجيع المستهلك على تجربة السلعة لأول مرة</p> <p>- حث المستهلك الحالي على زيادة الكميات المشتراة من السلعة لتأكده بأنه يشتري بالسعر الأفضل.</p>	<p>- كثرة تكرار هذا الأسلوب يقلل من ولاء المستهلك للعلامة</p> <p>- خطر المنافسة إذا إعتمدت تخفيضا أقل .</p>

4. **المسابقات و سحب اليانصيب:** لقد أصبحت المسابقات واسعة الانتشار، فالمسابقة هي عبارة عن منافسة تتطلب العين وحكمة و تألق المشاركين و دون تدخل الصدفة في النتائج و هذا للحصول على جوائز نقدية أو عينية نتيجة شرائه منتج معين و إشراكه في فعاليات المسابقة.⁽¹⁾

1. بشير العلاق، الترويج الإلكتروني والتقليدي (أساسيات و تطبيقات)، مرجع سابق، ص152.

الجدول رقم (1-2) يوضح حالات استعمال هذا الأسلوب و كذلك مزاياه و عيوبه.

العيوب	المزايا	حالات الاستعمال
التحضير الطويل و المكلف: اختيار التاريخ ، الموضوع نوع الأسئلة المطروحة و مدى صعوبتها؛ - ميزانية مكلفة و معقدة ؛ - صعوبة التنظيم.	- الفعالية إذا ما روعي تنظيم المسابقات؛ - تعزيز الشعارات التي تتبناها الحملة الإعلانية مما يحقق الإستمرارية و إستعابها من قبل الجمهور	- قصد رفع المبيعات، و ضمان ولاء الزبائن - من أجل الوصول إلى موسمية المنتج، و ضمان رواج العلامة، - من أجل ترقية حملة إشهارية عن طريق المسابقات.

المصدر: . بشير العلق، الترويج الإلكتروني والتقليدي، مرجع سابق، ص153

أما الألعاب فهي تقنية تشبه المسابقات ، و لكنها تكون في صورة تسلية، و هي عملية مجانية دون أي إلتزام بالشراء، كما أنها لا تتطلب جهدا فكريا كبيرا من المشاركين، كما هو الحال في أسلوب المسابقات.

أما سحب الينايب فهي عملية ترويجية تكون على شكل ألعاب ، حيث يعلن عن الفائزين فيها بعد إجراء السحب الذي يبي على الحظ، و لا يتطلب من الأشخاص المشاركين أن تكون لديهم أدلة على شراء المنتج، ليحق لهم الدخول في السحب.(1)

5. الهدايا الترويجية و التذكارية: الهدايا الترويجية هي الهدايا التي تقدمها المؤسسة إلى عملائها بقصد تنمية معاملتها معهم ، و تكون الهدية معروفة لدى المستهلك قبل قيامه بالشراء ، حيث تقوم المؤسسة بمنح هدية لكل من يشتري سلعة أو خدمة معينة لا يقل ثمنها عن مبلغ معين، أو تقدم الهدية لمن يشتري عدد معين من وحدات إحدى منتجاتها التي تسعى إلى ترويجها.

و لا بأس من تكرار ذلك في أوقات متباعدة، و يمكن أن تحمل الهدية إسم المؤسسة المنتجة أو الموزعة.(2)

1. بشير العلق، الترويج الإلكتروني والتقليدي، مرجع سابق، ص153.

2. أسعد طلعت عبد الحميد، الاتصالات التسويقية المتكاملة، ص232.

أما الهدايا التذكارية فعادة تمنح لعملاء المؤسسة و تحمل إسمها، مثلاً: الأقلام و الحقائب و الأجندة و غيرها من الهدايا المتنوعة.

6. تجريب المنتج : و يلجأ لهذا الأسلوب في التنشيط عند عدم إمكانية استخدام أسلوب العينات المجانية ، حيث يوضع بين يدي المستهلك المنتج المراد بيعه للتجريب .

و لهذه التقنية نقاط قوة تجعلها مهمة و صعبة الاستغناء عنها ، و خاصة في حالة إدخال منتج جديد للسوق ، فهي تسمح ب :

- التأكد من جودة المنتج ، و اختيار كامل لمزاياه.

- غالباً ما يكون السماح للمستهلك بتجريب المنتج خلال فترة زمنية معينة. (1)

7. نوافذ العرض Les Vitrines: تعد نوافذ متاجر التجزئة من الوسائل الهامة لترويج المبيعات ، حيث تعرض السلعة للمارين أمام تلك النوافذ بقصد حثهم على دخول المتجر لشراءها و لذلك يجب تصميمها بشكل جيد و أن تتسق بشكل فني ، و يجري تغييرها بين فترة و أخرى، و يجب عرض سعر كل سلعة بشكل واضح. (2)

8. الإعلان الخاص: و هي عناصر أو أشياء مفيدة مطبوع عليها اسم المعلن، شعاره، أو رسالته ، و التي تعطي كهدايا للمستهلكين كالممصان ، أقلام الحبر ، و أكواب القهوة..... الخ. (3)

9. المعارض التجارية: يشترك في إقامة هذه المعارض عدد من التجار و المنتجين، و ذلك بهدف إطلاع الجمهور على السلع المعروضة ، و التعرف على مزاياها و خصائصها ، و كيفية استخدامها ، و تساهم هذه الطريقة في خلق علاقة طيبة بين المعارضين و الجمهور عن طريق الاتصال المباشر و إعلامه بكافة المعلومات المتعلقة بالسلع المعروضة ، و قد يعرض في هذه المعارض سلعة تباع بأسعار أرخص من المعتاد أو قد يكون هناك عرض للسلع فقط دون بيعها ، و هنا يكون الهدف عقد صفقات و إجراء معاملات تتعلق باتفاقيات للبيع مستقبلاً. (4)

1. فريد كورتل، مرجع سابق، 262.

2. بشير العلاق، محمد رابعة، مرجع سابق، ص 121.

3. فليب كوتلر، ترجمة سرور علي إبراهيم، أساسيات التسويق ج 1، دار المريخ للنشر، السعودية، 2009، ص 875.

4. بشير العلاق ، الترويج الإلكتروني و التقليدي، مرجع سابق، ص 155.

10. تنشيط بواسطة شخصيات مشهورة: و هي تنشيط مبيعات معينة باستعمال شخصيات مشهورة عالمية في ميادين مختلفة (تلفزة سينما، رياضة.... الخ)، وهذا يكون بتقديمها لهذه العلامة في الإعلان أو باستعمال صورها على تغليف العلامة ، و هذا النوع من تنشيط المبيعات يؤثر بشكل كبير في نفسية المستهلكين ، و يمكن المؤسسة من تحقيق أرباح متميزة لاستثمارها لمختلف الأثمان الترقية التي تدمج فيها هذه الشخصيات ، في المقابل هناك عيوب لها تتمثل في نجاح هذه الشخصيات أو عدمه و الذي يمكن أن يسبب نهاية العلامة أو يقضي عليها نهائيا.⁽¹⁾

الفرع الثاني: التقنيات الموجهة للموزعين: تهدف هذه التقنية إلى تشجيع الموزعين على تصريف كميات كبيرة من منتجات المؤسسة أو قبول التعامل مع منتجات جديدة للمؤسسة و من أمثلتها:

1- **التخفيضات:** حيث يقوم المنتجون بعمل تخفيضات أو خصومات للموزعين أو الوكلاء في مقابل طلبهم لكميات كبيرة من المنتج . فالخصومات في الغالب تنحصر في:⁽²⁾

- **الخصم في الكمية:** و الذي يتصاعد بشكل طردي مع كمية الصفقة المشتراة ، و تستخدم هذه الطريقة كدافع مادي لترويج سلعة جديدة أو لتشجيع الوسطاء على الشراء بكميات كبيرة من السلعة تزيد عن الكمية المعتاد شرائها.

- **الكميات المجانية (الخصم التجاري):** حيث يقوم المنتج بإعطاء كمية إضافية مجانية من صنف ما للموزع أو إذا ما قام لوسيط بشراء كمية معينة من السلعة أو تشجيعا له لاستمرار لتعامل معه.

- **الخصم السعري:** و الذي يركز على العلاقة العكسية بين زيادة مقدار الخصم و تقليص فترة التسديد من قبل الموزع لقيمة الصفقة المعقود بينها . و قد يأخذ أحد الشكلين:

✓ تخفيض بنسبة معينة من الشراء .

✓ تخفيض تدريجي يتغير حسب الكمية المشتراة.

و في النهاية المدة تقوم المؤسسة بمنح هذه الخصومات للموزعين ، إما على شكل مبالغ مالية تسلم أو على شكل كميات مجانية .

1. فريد كورتل، مرجع سابق، ص263.

2. شيماء السيد سالم، الإتصالات التسويقية المتكاملة، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 2006، ص247.

2- الممسوحات: و تعني تقديم كمية معينة من الأموال للموزع نظير خدمات ووظائف يقوم بها للمنتج مثل موافقته على القيام بالإعلان لمنتجات المؤسسة ، عرض المنتجات بطريقة جذابة أو بمساحات أكبر على الأرفف داخل المتجر.(1)

الفرع الثالث: التقنيات الموجهة لرجال البيع: و تهدف هذه التقنية إلى تنمية الحافز لدى قوى البيع التابعة للمنتج ، و تشجيعهم على دخول الأسواق الجديدة و المبادرة في تقديم السلع الجديدة ، و تشمل على سبيل الذكر :

- المسابقات و الحوافز المادية و المعنوية التي تمنح لرجال البيع ثمنا لجهودهم الاستثنائية التي يبذلونها والتي تؤدي إلى زيادة المبيعات

- اللقاءات و الاجتماعات التي تعقد لرجال البيع و رجال الإعلان من أجل مناقشة مزايا و أغراض السلع الجديدة ، و الوسائل الحديثة التي تستخدم في عملية البيع و الإعلان و حثهم على إتباع أفضل السبل لزيادة المبيعات .

- تدريب رجال البيع.

و تختلف وسائل و تقنيات تنشيط المبيعات باختلاف :

- الأهداف التسويقية
- نوع الجمهور المستهدف سواء كان مستهلك نهائي و سطاء ، أو رجال البيع لدى المنتج.
- طبيعة السلعة و تكلفتها .
- الظروف الإقتصادية السائدة.(2)

1. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مرجع سابق، ص133.

2. بشير العلاق، الترويج الإلكتروني و التقليدي، مرجع سابق، ص162.

الجدول رقم (1-3) أهم الوسائل الخاصة بتنشيط المبيعات في الجدول الموالي:

رجال البيع لدى المنتج	الوسطاء	المستهلك النهائي
- المسابقات البيعية	- تخفيض الأسعار	- العينات المجانية
- الحوافز المعنوية والمادية	- معارض تجارية	- الكوبونات
- تدريب رجال البيع	- سلع مجانية كالعينات	- تخفيض الأسعار
- اللقاءات و الإجتماعات و الندوات	- مسابقات لأحسن موزع	- المسابقات و الألعاب
	- الممسوحات	- سحب اليانصيب؛
	- الإعلان الخصوصي	- الهدايا الترويجية و التذكارية؛
	- هدايا في حالة كميات من المخزون و بيعها	- تجريب المنتج
	- تسهيلات الشراء (خصم على الكمية ، البيع بالتقسيط)	- نوافذ العرض
	- لوحات العرض	- الإعلان الخاص
	- وسائل مساعدة لعرض السلع.	- المعارض التجارية
		- البيع بالتقسيط
		- لوحات العرض و الكتالوجات
		- الإعلان في نقطة البيع
		- التنشيط بواسطة شخصيات مشهورة.

المصدر: من إعداد الطالب

و ما تجدر الإشارة إليه ، أنه في حقيقي الأمر لم يوضع تقسيم واحد لهذه التقنيات ، فقد اختلفت حسب اختلاف الرؤى ووجهات النظر للمتخصصين في مجال تنشيط المبيعات.

المطلب الثالث: تخطيط عملية تنشيط المبيعات

إن الدور الإستراتيجية لتنشيط المبيعات يلعب دوراً مهماً في بناء علاقة طويلة المدى بين المؤسسة و عملائها ، و بالتالي يجب أن تتضمن إستراتيجية الترويج خطة واضحة عن تنشيط المبيعات يجب تحديد ما يلي :

- صياغة أهداف التنشيط بطريقة واضحة و مفهومة: حيث تنبثق هذه الأهداف من الأهداف الموضوعية للنشاط التسويقي عامة و النشاط الترويجي بصفة خاصة.
- اختيار أسلوب تنشيط المبيعات المناسب للأهداف: حيث أنه هناك عدة أنواع لأساليب تنشيط المبيعات و كل نوع له مزايا و عيوب ، و يتم الاختيار في ضوء الأهداف المرجوة ، و في ضوء طبيعة الفئة الموجهة إليها السوق المستهدفة، ظروف المنافسة و تكلفة الوسيلة .
- التحديد الدقيق للكمية المناسبة للتنشيط.
- تقدير نفقات تنشيط المبيعات.(1)

عناصر خطة تنشيط المبيعات: يجب أن تتميز الخطة بالوضوح و الدقة من حيث التقنيات و التكاليف و غيرها من العناصر التي سنتناولها فيما يلي: (2)

- **حجم الحافز :** و يمثل حجم الحافز التكلفة التي سوف تتحملها المؤسسة ، إذ أن الحافز القليل يحقق نجاحات معينة ، لكن إذ كان كبير فإنه يتطلب أن يقابله تحقيق مزيد من المبيعات و إذا لم يحقق ذلك المستوى المطلوب من المبيعات فإنه يشير إلى الخطأ في تقدير حجم الحافز.
- **شروط المشاركة :** على مدراء التسويق تقدير مستوى المشاركة التي ستحقق من الأطراف التي يتم التعامل معهم سواء كانوا مستهلكين أو وسطاء أو رجال البيع لديهم ، و مدى استجابتهم لعناصر تنشيط المبيعات المستخدمة معهم.

1. محسن فتحي عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة، مرجع سابق، ص94.

2. محي الدينم الأزهرى، إدارة النشاط التسويقي (مدخل إستراتيجي)، دار زهران، ط1، الأردن، 1999، ص520.

- الاختيار الدقيق لأسلوب التوزيع المعتمد في عملية تنشيط المبيعات : على المؤسسة اختيار الشكل الذي تتخذه عملية التنشيط (في شكل وثيقة موزعة في المحل أو عبر البريد) فكل شكل له تكلفة معينة تترتب عليه ، إلى جانب ضمان الانتشار الوسيطة و سهولة و صولها و التعرف عليها من جانب الأطراف المستهدفة.
- مدة عملية التنشيط : يجب تحديد الفترة الزمنية المناسبة التي تستغرقها عملية تنشيط المبيعات ، حيث أن قصر هذه الفترة قد لا يمكن من الاستفادة منها ، و تحقيق أهدافها و قد لا يعطي الفرصة للكثير من المستهلكين من الإقبال عليها ، كما أن طول الفترة قد يمثل تكلفة عالية من ناحية ، وقد يمثل امتياز يشعر به المستهلك و يعتاد عليه من ناحية أخرى .
- توقيت العملية : حيث يتم تحديد توقيت بدء وسيلة تنشيط المبيعات و تاريخ تكرارها ، و من ثم جدولة هذه الوسائل.
- تقدير الميزانية المناسبة لتكاليف تنشيط المبيعات : و هي تقدير كمي لتكلفة عملية التنشيط ، حيث يجب أن تحسب بدقة متناهية لتحقيق الربح المراد تحقيقه.

المطلب الرابع : مراقبة و تقييم نتائج عملية تنشيط المبيعات

عند البدء في تطبيق لخطة الخاصة، تبدأ متابعة و مراقبة سير العملية لترقوية، حيث أن الإدارة الفعالة للترويج تقوم بعملية مراقبة و تقييم لأدائها للتأكد من فعالية و كفاءة الجهود المبذولة في عملية تنشيط المبيعات ، و لكي تقف على الانحرافات و المشكلات و نقاط الضعف فتتلاشى و على الإنجازات و نقاط القوة فتعززها، و لأن القيمة الحقيقية لعملية تنشيط المبيعات تكمن في قدرتها على تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق فيجب على إدارة التسويق أو الترويج أن تضع تقنيات و أساليب قابلة للتقييم و لرقابة . حيث أن بعض التقنيات تتطلب فترة زمنية لتنفيذها ، و من الطبيعي أن تتخلل هذه الفترة بعض التغييرات غير المتوقعة في الظروف المحيطة ، مما يستدعي إجراء تعديلات لتدارك الوقف و بالتالي معالجتها و تفاديها مستقبلا.⁽¹⁾

1. علي فلاح الزغيبي، إدارة المبيعات، مرجع سابق، ص84.

و الأهم في ذلك التعرف على النتائج التي حققها في ضوء الأهداف الموضوعية ، إذ تزداد أهمية الرقابة و التقييم عندما تخرج بمعلومات محددة لحجم التأثير الفعلي للبرنامج و الخطة الموضوعية.

إن أهداف عملية الرقابة و التقييم لنتائج عملية تنشيط المبيعات تكمن فيما يلي (1):

- معرفة الانحرافات في الأداء مقارنة بالمعايير التي حددت سابقا.
- معرفة جودة وكفاءة ما أنجز من أعمال و أنشطة .
- التعرف على أساليب المعالجة الصحيحة لمواجهة ما يعترض العملية من المشكلات .
- تزويد صناع القرار بالمعلومات عن سير العملية بشكل مستمر و منظم.

إن خطوات بناء نظام للرقابة و التقييم تتمثل في: (2)

- تحديد الأهداف وفترة تحقيقها حيث أن لهدف المحدد بدقة يجب أن يتوافق مع تحديد فترة تحقيقه ، أخذا بعين الإعتبار طبيعة الهدف، فإن كان الهدف هو رفع الحصة السوقية للمؤسسة فإن فترة تحقيقه طويلة ، أما إذا كان الهدف تحقيق أثر مباشر على المبيعات يمكن تحقيقه خلال عملية التنشيط مباشرة.
- وضع وسائل مناسبة للرقابة.
- قياس الأداء الفعلي للعملية الترقية.
- مقارنة الأداء الفعلي لعملية تنشيط المبيعات مع المقاييس الموضوعية.
- إجراء التصحيحات المطلوبة إن دعت الحاجة.

1. علي فلاح الزغبى، إدارة المبيعات، مرجع سابق، ص85.

2. فريد كورتل، مرجع سابق، ص271.

خاتمة الفصل

إن نجاح المسعى التسويقي لمؤسسة إقتصادية متوقف على قوى البيع التي تعمل على إيجاد التوافق بين حاجات العملاء و منتجات المؤسسة، لذلك يجب أن يحضى هذا العنصر بإهتمام كبير يتناسب مع ما ينتظر منه، و ذلك بإختيار إستراتيجية متكاملة لقوى البيع التي تتوافق مع أهداف المؤسسة ككل، وعليه يمكن أن تكون المؤسسة الإقتصادية مسؤولة في تطوير نشاطاتها و الإهتمام بإدارة القوى البيعية و لتحقيق أقصى درجة من الربح و ضمان الإستمرارية بالنسبة لهذه المؤسسات الإقتصادية.

تمهيد:

في ظل العوامل المؤثرة على أداء إدارة المبيعات الكثيرة و المتعددة التي تربط بعضها بالبيئة الداخلية للمؤسسة و بعضها بالبيئة الخارجية، فإن النمط التنظيمي الأمثل لإدارة المبيعات يصبح مهمة يكتنفها الكثير من الصعوبات و هو ما يتناسب مع الظروف البيئية لكل مؤسسة كما أنه يكون مناسباً في وضع ما قد لا يكون كذلك في وضع آخر و يرجع ذلك إلى ديناميكية تلك الأوضاع و تغيير القوى التي تتحكم فيها

و على هذا الأساس و لكي تكون هذه الدراسة متسلطة على كل الجوانب المتعلقة بالموضوع إرتأينا التطرق في هذا الفصل إلى دراسة إدارة المبيعات ثم التطرق إلى أهم مبادئ تسيير القوى البيعية و كيفية التخطيط و تنظيم العملية البيعية ثم بيان دور و أهمية المراقبة كم خلال التطرق إلى :

- دراسة إدارة المبيعات .
- تسيير القوى البيعية.
- تخطيط و تنظيم القوى البيعية.
- التنبؤ بالمبيعات.

المبحث الأول: دراسة إدارة المبيعات وتسيير القوى البيعية.

لا يختلف مفهوم إدارة المبيعات من حيث المفهوم العام لتعريف أي إدارة وإنما لاختلاف من حيث الأنشطة و الأهداف، وبشكل عام فان هذا المفهوم حظي باهتمام كبير نتيجة للدور الذي تلعبه هذه الإدارة في نجاح المنظمات من خلال تحقيق أهدافها البيعية .

المطلب الأول: ماهية إدارة المبيعات

الفرع الأول: تعريف إدارة المبيعات: الإدارة تمثل إيجاد الحلول للمشاكل، وإيجاد الحلول للمشاكل يكون من خلال انجاز وظائفها الأربعة: التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة. أن النتائج المرتقبة من خلال استخدام مصادر المنظمة تمثل انجاز رسالة و أهداف المنظمة، ولقد طور هذا المفهوم من خلال تقسيم التنظيم إلى التنظيم و التوظيف.

إن تعريف إدارة المبيعات لا يتعد كثيرا عن تعريف الإدارة بشكل عام لان وظائف الإدارة تقوم بها جميع الإدارات و الاختلاف يكمن في طبيعة النشاط المنظمة التي تديرها .

1- المفهوم التقليدي: إن المفهوم التقليدي لإدارة المبيعات كان مرادفا لإدارة القوى البيعية و يتضح ذلك من خلال التعريف الذي وضعته الجمعية الأمريكية للتسويق حيث ترى أن إدارة المبيعات هي: (تخطيط و توجيه و رقابة نشاط البيع الشخصي بما في ذلك رجال البيع و تحديد معداتهم و خطوط سيرهم و الإشراف عليهم و منحهم المكافآت).

2- المفهوم الإداري: إن إتساع مدلول إدارة المبيعات أدى إلى المساواة بينها و بين مختلف الإدارات الموجودة بالمؤسسة، كالتموين، الإنتاج، الموارد البشرية... إلخ، فأصبحت تمر بجميع مراحل العملية الإدارية من تنظيم، تخطيط و رقابة... إلخ. فإدارة المبيعات تعتبر الجهة المسؤولة بتنظيم و تخطيط و الرقابة على أعمال البيع.

3- المفهوم الهيكلي: و تعرف على أنها الإدارة المتخصصة في الهيكل التنظيمي و التي تتولى جميع الأعمال بتصريف المنتج على أساس كفاءة العناصر التي تعمل بها من الناحيتين التنظيمية و الإدارية.⁽¹⁾

1. زروقي إبراهيم، إدارة القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010، ص62.

إن إدارة المبيعات يمكن تعريفها على أنها فن الحصول على الأشياء من خلال الأفراد. يشير (ميشال و جيمس 1993) إلى أن المدير يتخذ القرار و يستعمل مصادر المنظمة لتحديد اتجاه منظمته، ويقود العاملين اتجاه تحقيق الأهداف، إن مدراء المبيعات مسؤولون عن جعل وظيفة البيع مربحة، وتحقيق مستوى الرضا المطلوب للزبائن وتحقيق أهداف المنظمة.

ويشير (شارل 2001) إلى أن إدارة المبيعات على أنها تعمل على تحقيق التنظيم الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف القوى البيعية بفعالية وواقعية من خلال التخطيط، التوظيف، التدريب، القيادة، و السيطرة على مصادر المنظمة. إن هذا التعريف يتضمن نقطتان مهمتان:

1- وظائف الإدارة الخمس.

2- تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية.

وفي نفس المجال يعرف (واين 2007) إدارة المبيعات على أنها تلك الإدارة التي تهدف الى تحقيق الأهداف البيعية للمنظمة من خلال الأنشطة الفعالة والكفوءة و هذه الأنشطة تتمثل في (1).

-التخطيط planning

-التنظيم organization

-التوظيف staffing

-التدريب training

-القيادة leading

-السيطرة على مصادر المنظمة controlling organizational resources

إن عمل إدارة المبيعات يركز على تخطيط و تنظيم المبيعات والقوى البيعية و توظيفها وتدريبها، وقيادتها (دوقلاس و ويليم 1998) إن إدارة المبيعات معنية بالتخطيط، التنفيذ و السيطرة على برامج الاتصالات

1 . محمود الصميدعي، ردينة يوسف، إدارة المبيعات، دار الميسرة للنشر والتوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2010، ص19.

الشخصية لتحقيق الرضا للزبائن و إنجاز أهداف المنظمة، وان مدير المبيعات المثالي مسؤول عن الأنشطة البيعية، إدارة شؤون الموظفين، التدريب، تحضير ميزانية المبيعات و التحليل المالي.

يشير (ويليام 2009) إلى أن إدارة المبيعات مسؤولة عن إدارة القوى البيعية بشكل جماعي من خلال استخدام الأنشطة الجذابة وان نجاحها يرتكز على تطوير برنامج عمل جماعي وتحديد العلاقات، ووضع الاستراتيجيات، تطوير فريق العمل و تنوع القوى العاملة، وحل المشاكل و الاهتمام بالقضايا المالية.

أما (ديك 2004) فإنه يجد بان إدارة المبيعات تمثل الجهة المسؤولة عن تحديد حاجات الزبائن من خلال القيام بالبحوث التحليلية، وتتطلب جهد تنظيمي للرد على تقلبات السوق و انخفاض المبيعات.

أما (كولتر 2001) فإنه يجد بان الإدارة الفعالة لجماعة المبيعات (القوى البيعية) تحتاج إلى اختيار قوى بيعية قادرة على إنجاز الأهداف البيعية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. إن إدارة القوى البيعية يقع على عاتقها عملية اختيار، تدريب، إشراف، تحفيز وتقييم العاملين، مما تقدم يظهر بأن كولتر حدد عمل إدارة القوى البيعية بما يلي:

- تجنيد و اختيار ممثلي المبيعات
- تدريب ممثلي المبيعات
- الإشراف على ممثلي المبيعات
- تحفيز ممثلي المبيعات
- تقييم ممثلي لمبيعات⁽¹⁾.

إن تعريف إدارة المبيعات يرتبط بشكل مباشر بالمهام التي تقع على عاتقها ولقد تعددت هذه التعاريف استنادا إلى طبيعة الوظائف التي تستند لها باختلاف المنظمات و المنتجات التي تتعامل معها (سلع وخدمات) وحجم المنظمات التي تكلف بها إدارة المبيعات ولكن شكل عام فان إدارة المبيعات تمثل الجهة المسؤولة في المنظمة عن إثارة الطلب و تحقيق الأهداف البيعية للمنظمة وأهداف الزبائن من خلال إدارة الأنشطة البيعية بشكل فعال وكفؤ من خلال التخطيط الجيد للمبيعات وتنظيم أعمالها، واختيار العاملين بشكل جيد، وتدريبهم و تحفيزهم و الرقابة عن الأنشطة البيعية.

1 . محمود الصميدعي، ردينة يوسف، مرجع سابق، ص20.

الفرع الثاني: أهمية إدارة المبيعات: عندما تقدم المنظمات منتجاتها او تقوم بتطويرها و تقديمها تدرك بان هذا الجهد يجب أن يعزز من خلال الجهود التي تقوم بها إدارة المبيعات و اختيار رجال البيع القادرين على تحقيق الأهداف البيعية و لاستمرار في السوق وان هذا يتطلب من إدارة المبيعات بناء فريق عمل متكامل يستطيع تحقيق أهداف هذه الإدارة و التي يمكن إنجازها في ما يلي:⁽¹⁾

1- لا يمكن لشئ أن يباع إذا لم يكن هناك من يشتريه، أي أن نشاط المنظمات الإنتاجية و التسويقية متوقف على دور العاملين في إدارة المبيعات من خلال القيام بالاتصال بالمشتريين و تزويدهم بالمعلومات وحثهم على اتخاذ قرار الشراء وقبل ذلك يجب أن تكون إدارة المبيعات لديها معلومات كافية عن حاجات و رغبات المشتريين.

2- تلعب إدارة المبيعات من خلال العاملين دور مهم في رصد حركة السوق و العوامل المؤثرة على كمية المبيعات وتوجهات المشتريين، المنافسة، تحديد المشاكل ووضع الحلول المناسبة التي تمكن العاملين فيها من تحقيق الأهداف البيعية وتأهيل فريق عمل من رجال البيع وبناء علاقات تفاعلية تمكنهم من تحقيق الأهداف المحددة.

3- تلعب إدارة المبيعات و العاملين فيها دور مهم في:

- كسب الزبائن الجدد: إن لكل زبون دورة حياة شرائية لمنتجات المنظمة، لذلك على إدارة المبيعات أن تقدر ذلك وتعمل على كسب زبائن جدد لتعويض الزبائن الذين ينتقلون إلى شراء منتجات المنظمات الأخرى، كسب الزبائن يتطلب مهارات و كفاءة العاملين خلال عملية الاتصال بالمشتريين.

- الاحتفاظ بالزبائن الحاليين يمثل أهمية كبيرة لإدارة المبيعات من خلال كسب ثقتهم و حسن المعاملة و تلبية حاجاتهم و رغباتهم.

- التوسع بالحصة السوقية: تهدف إدارة المبيعات و العاملين فيها إلى كسب زبائن جدد لتوسيع الحصة السوقية و اختراق القطاعات السوقية للمنافسة وهذا يتطلب منها تحديد نقاط لقوة و الضعف للمنظمات المنافسة و القوى البيعية التابعة لها و من ثم العمل على تقديم البرنامج الناجح و الفعال لتحقيق هذا التوسع في السوق و الحصة السوقية.

4- يشير (كامرار 2009) إلى أن إدارة المبيعات الناجحة تستعمل استراتيجيات فعالة لزيادة المبيعات و التركيز على تدريب العاملين و تأهيلهم لكي يتمكنوا من تنفيذ خطط إدارة المبيعات و المنظمة بنجاح. تعمل إدارة المبيعات من خلال التدريب و تأهيل القوى البيعية على تنمية قدرات رجال البيع على فن الإقناع و السيطرة على المبيعات و في

1. محمود الصميدعي، ردينة يوسف، مرجع سابق، ص 21.

نفس الوقت تعمل على تحسين أداء المدراء التنفيذيين و تدريب رجال البيع على تقديم الخدمات و تبني أخلاقيات البيع. إن هذا الإعداد يلعب دور مهم في تحقيق أهداف المبيعات و أهداف المنظمة، إن عمليات البيع تتم في اغلب الأحوال من خلال التقاء البائع و المشتري وقد تتم من خلال عملية الاتصال الأخرى (البريد،الهاتف،موقع الشركة)ولكن في كل الأحوال فالبايع يعرض ما عنده ليحث المشتري على الشراء وهذا يتطلب إعداد دوافع بيعية فعالة و ناجحة و يتطلب في نفس الوقت من إدارة المبيعات تقديم أسعار مناسبة تدعم دور رجال البيع في النقاط البيعية.

وتظهر أهمية إدارة المبيعات من خلال دراسة القدرات الشرائية للمشتريين و أسعار المنافسة وطبيعة الحاجة للسلع و الخدمات و من ثم رسم السياسة السعرية المناسبة.

5- تزداد أهمية إدارة المبيعات في الأسواق التي تتسم ب:

- تنوع المنتجات

- المنافسة الشديدة

- عدم الاستقرار في الطلب و الظروف البيئية السائدة

- الدخول لأسواق خارجية

- الأزمات المالية

6- تظهر أهمية إدارة المبيعات من خلال البيع الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمة و أهداف الإدارة التابعة لها من خلال التنسيق و التكامل و التفاعل.

7- تعتبر إدارة المبيعات الوحيدة في إدارة التسويق و المنظمة في تحقيق إيرادات و من خلال هذه الإيرادات تغطي جميع التكاليف و تحقق الأرباح

8- ازدادت أهمية إدارة المبيعات من خلال الدور الذي تلعبه في بناء علاقة مع الزبائن و إدارتها بالشكل الذي يضمن للمنظمة نمو مبيعات مريح.⁽¹⁾

الفرع الثالث: أهداف إدارة المبيعات: إن ما يميز الإدارة هو وجود أهداف تسعى الى تحقيقها فبدون وجود هذه الأهداف للإدارة فلا يوجد لديها نشاط لان جميع الأنشطة توجد من قبل الإدارة لتحقيق هذه الأهداف

1. محمود الصميدعي، ردينة يوسف، مرجع سابق، ص22.

، وطبعي أن تختلف هذه الأهداف من منظمة لمنظمة أخرى ومن إدارة مبيعات لإدارة مبيعات أخرى ولكن بشكل عام يمكن تحديد الأهداف الرئيسية لإدارة المبيعات في المنظمات بما يلي:

- 1- الوصول إلى الأسواق المستهدفة من خلال توفير السلع و الخدمات ووسائل الاتصال المناسبة و النقاط البيعية القريبة من الزبائن.
- 2- كسب حصة سوقية وذلك من خلال تنمية المبيعات او اختراق قطاعات سوقية جديدة.
- 3- استعادة ما فقدته من زبائن
- 4- إدارة علاقة طويلة ومرجحة مع الزبائن
- 5- المحافظة على الحصة السوقية للمنظمة
- 6- زيادة الحصة السوقية للمنظمة
- 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 و الأهداف
- توضيح الأهداف لرجال البيع
- تحديد برنامج واضح للعاملين
- تحديد الأدوار بشكل يتناسب وقدرات وكفاءة العاملين

المطلب الثاني: تسيير القوى البيعية:

الفرع الأول: تحديد مهام القوى البيعية:⁽¹⁾ إن مهام قوى البيع لا تنحصر فقط في بيع منتجات المؤسسة أو التعريف بها في الأسواق الجديدة ، بل تتعدى ذلك لتشمل على كل المهام التي تندرج ضمن الأهداف المسندة إليها ، و ذلك في ظل الظروف التي يمكن أن تواجه رجال البيع في مقدمتها تعدد أصناف الزبائن المحتملين ، إضافة إلى مكان ممارسة النشاط، و طبيعة المنافسة.

و على العموم يمكن تقسيم المهام المسندة إلى القوى البيعية إلى قسمين أساسيين هما:

1- الأعمال الخاصة بالزبون: إن فعالية الرجل في أداء عمله تتطلب أن يكون قادرا على مساعدة الزبون في عملية الإختيار، وذلك بحكم تحكمه و إلمامه بالمعلومات المتعلقة بالسلعة أو الخدمة التي يقدم على بيعها، و قدرته على شرح مواصفاتها، مميزاتها و طرق إستخدامها مما يمكنه من إثبات أنها في مستوى تحقيق رضا الزبون، مع تمييزها عن السلع المشابهة لها، و تعتبر هذه المهمة التي تشتمل على الإهتمام بإنشغالات و تطلعات الزبون من المهام الرئيسية التي يمارسها رجل البيع، إضافة إلى المهام الأخرى التي قد تكون في شكل خدمات مقدمة مباشرة للزبون كنصائح و المساعدة التقنية و المالية، أو مقدمة له بطريقة غير مباشرة لكونها مؤداة من لطرف آخر و يستفيد منها الزبون كالمعلومات المجمععة عن السوق و الدراسات المعدة حول المحيط... الخ.

2- الأعمال الخاصة بالمؤسسة: تتمحور المهمة الرئيسية لرجل البيع حول بيع منتجات المؤسسة و تصريفها و بذلك فهو يساهم في تحقيق جزء رقم أعمالها الإجمالي.

كما يمكن أن تسند إليه مهام أخرى منها:

- التنقيب عن الزبائن: مهمة أساسية يقوم بها رجال البيع بصفة دائمة و مستمرة ، تتمثل في متابعة الزبائن المحتملين و البحث عن زبائن جدد و ذلك بإستخدام وسائل الإتصال المختلفة.
- جمع المعلومات : و ذلك من مختلف المصادر كدراسة السوق، الإحتكاك بالزبائن..... الخ، و تحويلها للمؤسسة التي قد تستخدمها في بناء إستراتيجية بيعية، و غالبا ما يقدم رجل البيع هذه المعلومات في شكل تقارير ، سواء كانت منفصلة أو ملحقة ضمن التقارير الدورية التي يقدمها حول إنجازاته.

¹ . فريد كورتل، مرجع سابق،ص60.

- الإتصال: يمثل الإتصال النشاط الأساسي الذي تندرج تحته كافة أوجه النشاط الإعلامي و الدعائي و الإشهارى، و يتم خلاله تحويل معلومات حول المؤسسة و منتجاتها للزبائن ، إضافة إلى تقديم الخدمات المتعلقة بهذه المنتجات.(1)

الفرع الثاني: تحديد حجم القوى البيعية: إن القوى البيعية تعد من أكثر السياسات البيعية تكلفة، الأمر الذي يستلزم التدقيق في تحديد حجمها، فزيادة عدد رجال البيع عن الحجم المطلوب يؤدي إلى زيادة المبيعات إلا انه يتسبب أيضا في إرتفاع التكاليف بنسبة قد تتجاوز نسبة إرتفاع المبيعات، هذا ما يستوجب استخدام الحجم الأمثل فقط، والذي يقصد به العدد الإجمالي من رجال البيع لتحقيق أهداف البيع الشخصي في المؤسسة،

إن القرار الأساسي حول تحديد حجم قوى البيع يرتبط بثلاثة عوامل أساسية هي:(2)

- طبيعة الأهداف المحددة: ما الذي يجب تعظيمه ؟ رقم الأعمال، الربح، الحصة السوقية ... الخ.
- القيود المتعلقة بمصادر القوى البيعية، و منها:
- حسابها: الحساب عبر كل وظيفة ، عبر الأهداف المحددة... الخ
- تحديد هيكلتها: محاولة تحقيق الأهداف مع القوى البيعية الحالية (دون زيادة) و تحديد شروط التعديل إذا كان مبررا.

- طبيعة المعلومات المتوفرة: (حول السوق، المنافسة... الخ)

الفرع الثالث: طرق تحديد حجم القوى البيعية: يمكن أن تستخدم المؤسسة عدة طرق لتحديد الحجم الأمثل لقواها البيعية، من أهمها نستعرض ما يلي:

1. طريقة عبء العمل: تقوم هذه الطريقة على أساس توزيع عبء العمل بالتساوي على رجال البيع ، و منه يمكن تحديد عدد رجال البيع من خلال عبء العمل الإجمالي ، و تأخذ هذه الطريقة الخطوات الأساسية التالية:(3)

- تقسيم الزبائن إلى فئات طبقا لحجم مشترياتهم السنوية (الحقيقة أو المتوقعة).
- تحديد تكرار الزيارات المطلوبة لكل فئة (عدد زيارات للزبائن خلال السنة)

1. فريد كورتل، ناجي بن حسين، مرجع سابق ص60.

2. محمد الحناوي، إدارة التسويق- مدخل للأنظمة و الإستراتيجيات، الدار الجامعية المصرية، مصر.

3 . P.Kotler, Bousois, Cp, Cit, P664.

- حساب عبء العمل الإجمالي، معبرا عنه بعدد الزيارات الحاصلة خلال السنة (يضرب عدد زبائن كل فئة في تكرار الزيارات المتعلقة بها:
- تحديد العدد المتوسط للزيارات التي يمكن لرجال البيع القيام بها خلال السنة:
- للحصول على حجم القوى البيعية نقسم العدد الإجمالي للزيارات التي ستقام خلال السنة على العدد السنوي للزيارات التي يمكن أن يقوم بها رجال البيع.
- 2. طريقة التحليل الحدي: تقوم هذه الطريقة على الفرضية التي مفادها، تزايد عدد رجال البيع يردى إلى إنخفاض فعاليتهم، و يمكن تفسير هذه الظاهرة من خلال الأساليب الثلاثة التالية:
- إن زيادة عدد رجال البيع يؤدي إلى اتجاه الفئة الجديدة منهم إلى أسواق أقل مردودية من الأسواق الحالية؟
- إن زيادة رجال البيع يؤدي إلى توسيع نطاق الإتصال إلى زبائن جدد، في الوقت الذي تمت فيه زيارة أكبر الزبائن من حيث حجم المبيعات بواسطة الشبكة القديمة، و منه ترتبط مردودية الشبكة الجديدة بفعالية الشبكة القديمة في تغطية زبائنها.
- حتى لو تم تقسيم الزبائن القدامى و الجدد بالتساوي بين رجال البيع القدامى و الجدد، فإن رقم الأعمال الفردي سينخفض نظرا لعدم كفاءة رجال البيع الجدد.
- وفقا لهذه الطريقة يتم توظيف رجال البيع إلى أن تصبح تكلفة رجل البيع الواحد مساوية للريح الذي يحققه رجل البيع الواحد، أي التكلفة الحدية تساوي الريح الحدي.
- 3. طريقة العلاقة الخطية بين رقم الأعمال و عدد رجال البيع: تعتبر هذه الطريقة الأكثر بساطة في التطبيق لسبب أنها تعتمد على تقدير رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة و متوسط المبيعات المحققة لكل رجل بيع، ثم يتم بعد ذلك تحديد عدد رجال البيع بقسمة رقم الأعمال التقديري الإجمالي على متوسط المبيعات الفردية، إلا انه من الصعب تحديد رقم الأعمال التقديري المتعلق برجال البيع و من الخطأ أيضا الإعتماد على معطيات متعلقة بفترة زمنية واحدة لإتخاذ قرار تحديد حجم القوى البيعية . و لتحسين هذه العلاقة و إجتنب أخطارها يتم الإعتماد على المعطيات التاريخية لعدة فترات زمنية ، و تحديد علاقة خطية بين رقم الأعمال الإجمالي و حجم القوى البيعية المستخدمة.⁽¹⁾

¹ . M.Chirouz, Le Marketing, Le hoix de moyen de location Commercial , Algeria, 1990, P :91.

نستنتج من خلال إستعراض هذه الطرق أن عملية تحديد حجم القوى البيعية عملية تقديرية جد معقدة ذلك أن جل الطرق تعتمد على القيم التقديرية، إذ يمكن الحصول على قرارين متباينين لنفس الفترة لتطبيق طريقتين مختلفتين، و تبقى للمؤسسة سلطة التقدير في إختيار الطريقة التي ترجحها.

المطلب الثالث: تحديد هياكل القوى البيعية

تتمثل هيكل القوى البيعية أساسا في تقسيم المهام و المسؤوليات على مختلف أفراد القوى البيعية، و توزيعهم على مستوى سوق المؤسسة.

الفرع الأول: تقسيم المهام و المسؤوليات

توزع المهام على رجال البيع وفق التسلسل التالي:⁽¹⁾

1. رجال البيع: لا ينحصر دور رجل البيع في بيع منتجات المؤسسة فقط و إنما يمتد كذلك ليشمل إدارة القطاع البيعي المسند إليه، و البحث عن العمالة المرتقبة فيه ، و إقامة علاقات دائمة مع الزبائن، و إعداد التقارير الخاصة بسير العمل في القطاع... الخ.
2. مسؤول المبيعات : يتمثل دوره في تسيير مجموعة من رجال البيع، بالشكل الذي يضمن إتمام عمليات البيع مع زبائن المؤسسة، كما يقوم بتحليل التقارير البيعية التي يقدها له رجل البيع، و تزويد الإدارة بالمعلومات حول السوق بصورة دائمة و مستمرة، و يعتبر المسؤول عن المنطقة البيعية و عن تحقيق الأهداف البيعية فيها.
3. مدير المبيعات: يتمثل دوره في تطبيق السياسة التسويقية على مستوى شبكة البيع كما يقوم بتحديد الأهداف البيعية لكل منطقة بيعية، و يعتبر المسؤول الأول عن تنشيط القوى البيعية، و كذا المسؤول عن جميع نشاطاتها في جميع المناطق البيعية.
4. المدير التجاري: و يتمثل دوره في ضمان التطور التجاري على مستوى المؤسسة، إضافة إلى تحديد الموازنات الخاصة بالمناطق البيعية، كما يقوم بالتنسيق مع مدير الموارد البشرية بإختيار رجال البيع اللازمين للمؤسسة ، و تعيين مدير المبيعات.

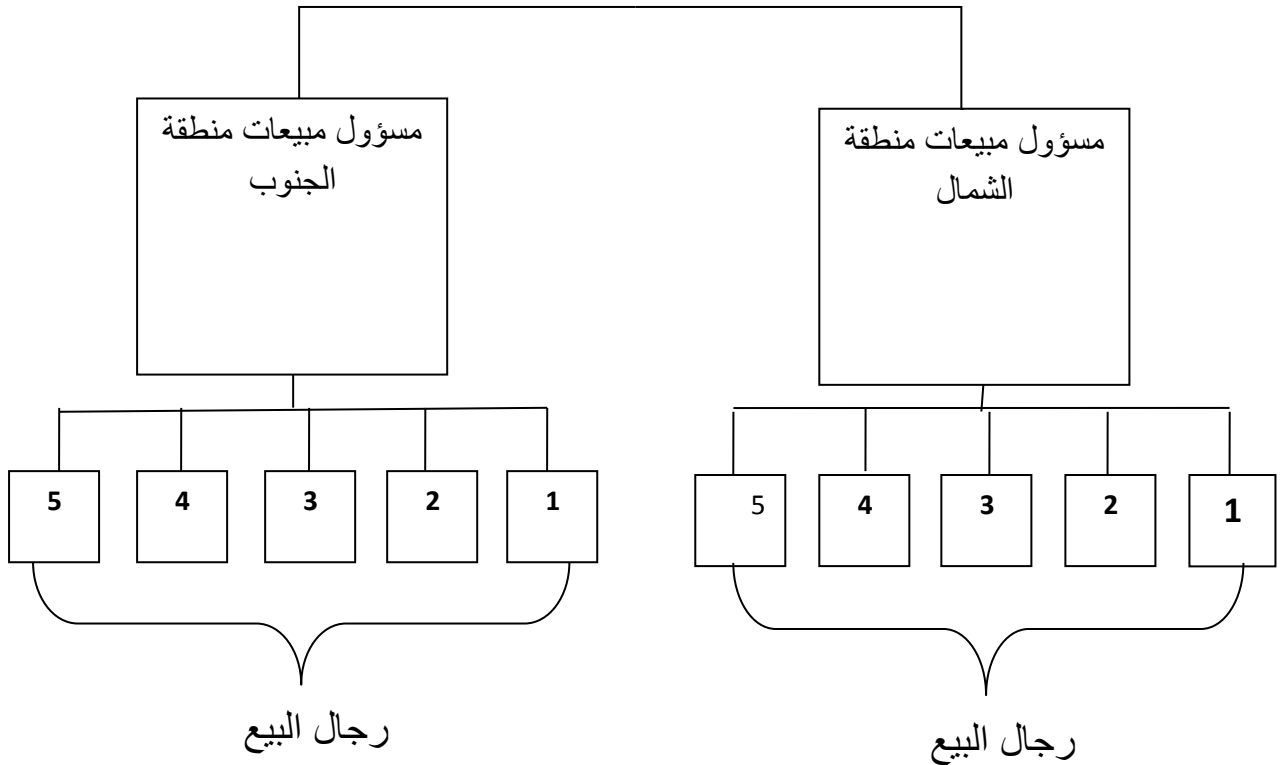
¹. C.Hamond, p. lezin, Atoulec, cit, P64

الفرع الثاني: أساليب هيكله القوى البيعية.

لضمان تطبيق السياسة البيعية بفعالية، تقوم المؤسسة بهيكله قواها البيعية وفقاً لأساليب مختلفة منها ؛ الهيكله حسب القطاعات الجغرافية، الهيكله حسب الزبائن، الهيكله حسب المنتجات و الهيكله المركبه.

1. الهيكله الجغرافية: تعد الهيكله عبر القطاعات الجغرافية أكثر الطرق بساطة و تعتمد على إسناد قطاع محدد لكل رجل بيع، يتكون هذا القطاع من عدة أقسام أو دوائر حضرية، يتولى فيه رجل البيع المسؤول عنه بيع جميع منتجات المؤسسة لجميع الزبائن الحاليين و المرتقبين، كما يتم فيه تحفيز رجل البيع ليسعى إلى تطوير النشاطات المحلية و الروابط الشخصية خاصة المتعلقة بنشاطه، و يتميز هذا النوع من الهيكله بزيادة الخدمات المقدمة للزبون، تخفيض نفقات التنقل لرجل البيع ، ويسمح للمؤسسة بمراقبة نشاط رجل البيع بكل سهولة، إلا أنه في حالة تنوع منتجات المؤسسة أو تعدد فئات الزبائن المتواجدة بالقطاع يصعب على رجال البيع، تعطي متطلبات مل فئات الزبائن المتواجدة في القطاع أو توزيع كل منتجات المؤسسة، و يمكن توضيح هذا الأسلوب من الهيكله من خلال الشكل التالي:

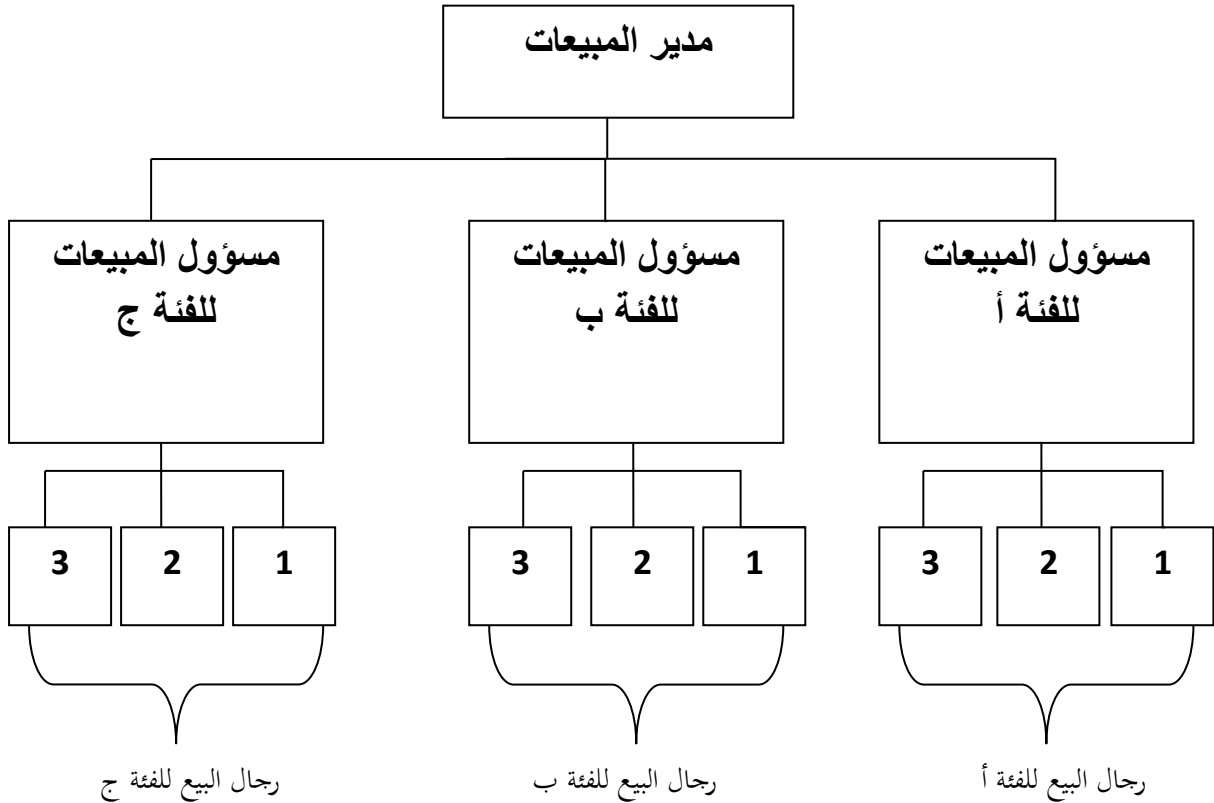
شكل رقم (2-1) : الهيكله الجغرافية



2. الهيكلية حسب الزبائن: إن تنوع زبائن المؤسسة سواء من حيث ، إختلاف الآراء و الثقافة الإستهلاكية و منه الرغبات و الحاجات، أو من حيث الفروق في القدرة الشرائية، أو غيرها من العوامل التي تؤدي إلى تنوع فئات الزبائن و إختلافها.

يدفع بالمؤسسة إلى توزيع قواها البيعية وفقا لفئات الزبائن المتواجدة في كل منظمة، و يتميز هذا الأسلوب للهيكلية بتمكين رجال البيع من التعرف الجيد على الحاجات المختلفة للزبائن و التكفل بها، إلا أنه يتطلب إنتقال كل رجل بيع عبر كامل المنطقة دون الإلتزام بقطاع معين مما يؤدي إلى إرتفاع تكاليف التنقل و إمكانية تداخل نشاطات رجال البيع و نشوب صراعات بينهم حول الزبائن ، إضافة إلى ذلك يشوب هذا الأسلوب ' عدم قدرة رجال البيع على تغطية كامل المنطقة البيعية خاصة في حالة شساعة مساحتها، أو في حالة تركز فئة معينة من الزبائن في جزء غير متوقع منها.

الشكل رقم (2-2): الهيكلية حسب الزبائن

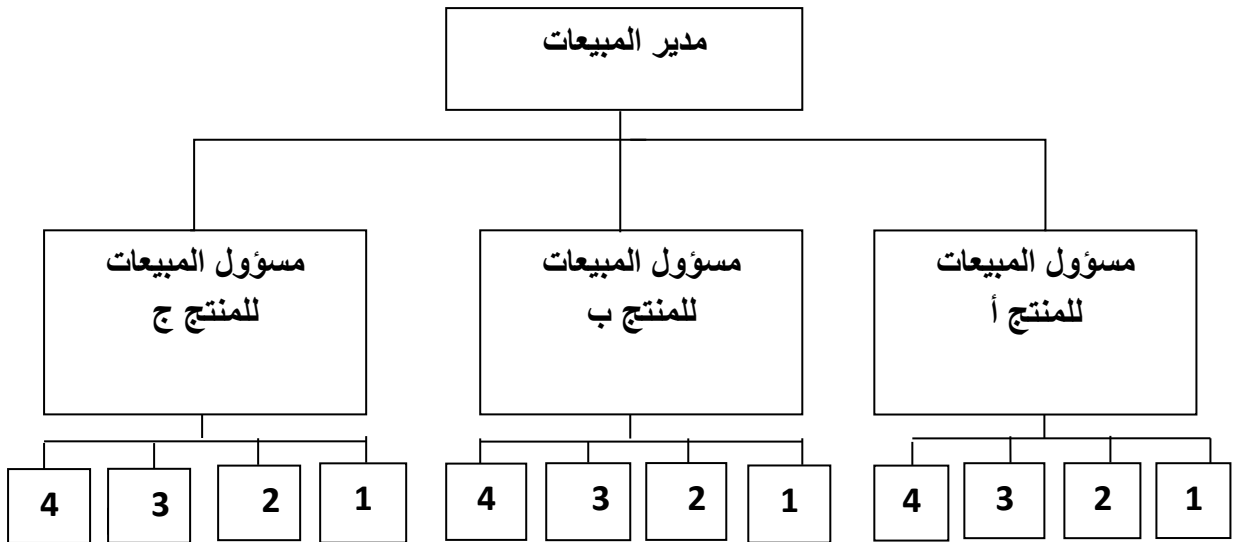


المصدر: . قحطان، بدر العبدلي، سمير عبد الرزاق العبدلي، ص223.

3. الهيكلية حسب المنتجات: إن إختلاف منتجات المؤسسة و تنوعها ، و استلزام بيع كل منها بمهارات مختلفة يجعل من تخصص القوى البيعي أمرا ضروريا و يتم ذلك بإسناد مهمة بيع كل نوع من منتجات المؤسسة لمجموعة من رجال البيع، و يتميز هذا الأسلوب من الهيكلية بإكتساب رجال البيع لتقنيات فردية خاصة يمكن بواسطتها مواجهة المنافسة، و الإستحواذ على عدد أكبر من أكبر الزبائن، و يعاب عليها زيادة تكاليف النقل إذ يستلزم هذا الأسلوب إنتقال رجل البيع عبر كامل المنطقة البيعية، إضافة إلى إمكانية زيارة زبون واحد من طرف مجموعة من رجال البيع في وقت واحد نظرا لاستخدامه مجموعة من منتجات المؤسسة.

و يمكن توضيح الهيكلية وفقا لهذا الأسلوب من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (2-3): الهيكلية حسب المنتجات.

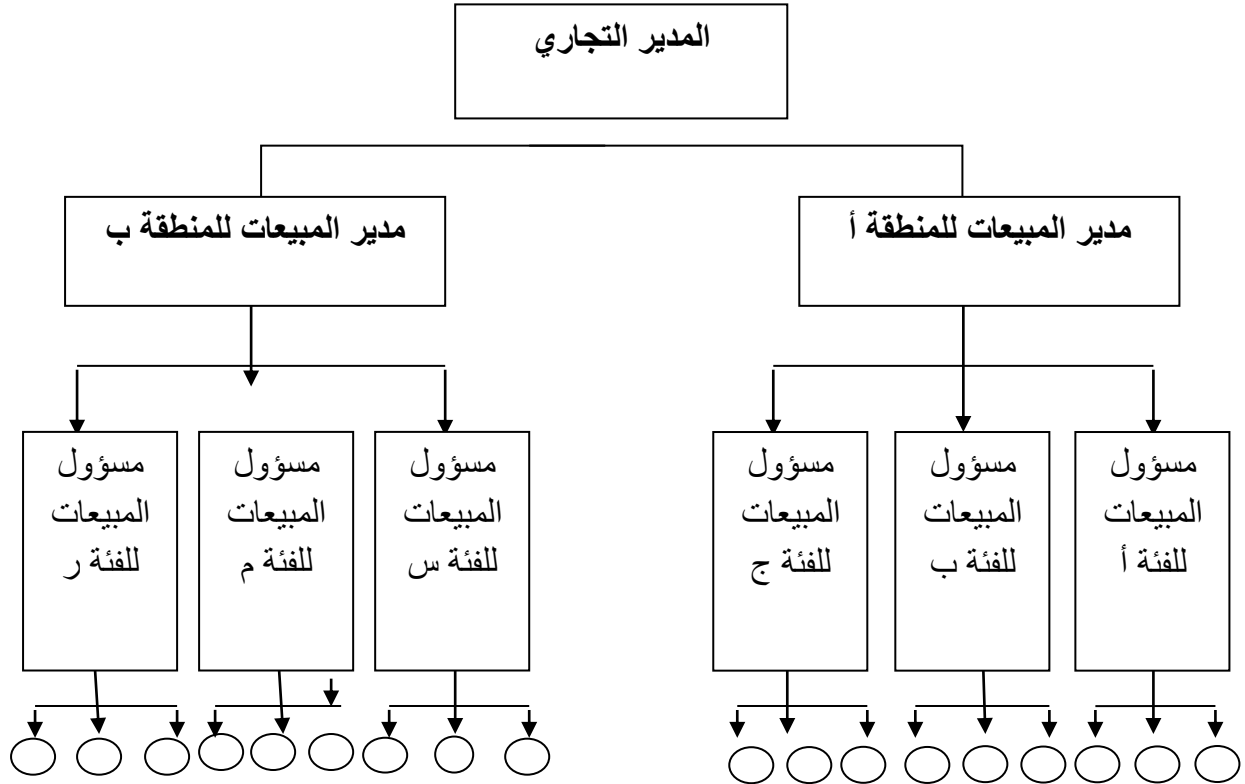


المصدر: . قحطان، بدر العبدلي، سمير عبد الرزاق العبدلي، ص 224.

4. الهيكلية المركبة: عندما تقوم المؤسسة ببيع عدد كبير من السلع لزبائن يختلفون في طبيعة أنشطتهم، و يرتكزون في مناطق جغرافية متباعدة، فقد يرى المسؤولون في المؤسسة حاجتهم لنظام يستند على كل الأسس و الأنظمة السابقة، و في هذه الحالة يتخصص رجل البيع في كل من المنطقة البيعية و السلعة و الزبون⁽¹⁾، و الشكل التالي يوضح هذا النوع من الهيكلية.

1 . قحطان، بدر العبدلي، سمير عبد الرزاق العبدلي، الترويج و الإعلان، ط3، دار زهران للنشر و التوزيع، 1997، ص 224.

الشكل رقم (2-3): الهيكل المركبة



من خلال التطرق إلى مختلف أساليب هيكل القوى البيعية يتضح أنه لا يوجد أسلوب معين يمكن تفضيله و الإعتقاد عليه بصفة دائمة، و إنما يتغير الأسلوب المختار وفقا للتطورات الحاصلة في منتجات المؤسسة، زبائنها، و أسواقها، و يبقى الأسلوب الأكثر فاعلية هو الأسلوب الذي يتضمن أحسن تغطية لسوق المؤسسة و بأقل تكلفة ممكنة.

المبحث الثاني: تخطيط و تنظيم العملية البيعية:

المطلب الأول: تنظيم القوى البيعية.

تتمحور مفاهيم التنظيم بشكل رئيسي حول كيفية بناء هيكل تنظيمي يتناسب مع التخطيط الإستراتيجي للمنظمة بشكل عام و لوحدة المبيعات بشكل خاص أخذة بعين الإعتبار متغيرات البيئة التي تعمل فيها و تتأثر بها المنظمة، و هناك عدة طرق رئيسية يمكن إعتماؤها في بناء لهيكل التنظيمي بعد مراعاة العوامل السابقة التي تحكم نشاط المنظمة و بيئتها.

الفرع الأول: المفاهيم الأساسية في نظرية التنظيم: تنظيم المبيعات يتضمن العديد من مناصب البيع الإدارية كما يجب يكون واضحاً أن أي تنظيم لإدارة المبيعات لابد أن يضمن فرص مقبولة لعملية التخطيط الإستراتيجية و التي تتطلب أول ما تتطلب القدرة على تحديد أهداف واضحة و ممكنة التنفيذ.

ليس هناك هيكل تنظيمي محدد يتم إتباعه من قبل جميع المنشآت لكون العديد منها لديها أسواق و بيئة منافسة و أهداف خاصة بها، فأهداف و استراتيجيات و أسواق المنشأة بالإضافة إلى بيئتها التنافسية تتغير باستمرار مما يعني ضرورة تغير الهيكل ليتناسب مع هذه المتغيرات، إلا أن أفضل تنظيم المبيعات تلك التي تأخذ بعين الاعتبار البيئة التي تعيش فيها و لذلك الخطوة الأولى في عملية التخطيط الاستراتيجي هي تقييم البيئة و تحليلها وتحديد النشاطات التي سيتم القيام بها.⁽¹⁾

الفرع الثاني: مواصفات التنظيم الجيد لإدارة المبيعات:⁽²⁾

1- إفساح المجال لخلق طبقة من المختصين و الخبراء: فعندما يتوسع العمل التجاري و يستوعب العديد من النشاطات التسويقية و البيعية و تعدد و تصبح معقدة، فمن الصعوبة تحديد المسؤولية المتعلقة بالإنجاز لجميع النشاطات خاصة عندما يكون هناك صعوبة بتفويض السلطة، فمن أهم أهداف إعادة تنظيم إدارة المبيعات هو تسهيل تحديد المسؤوليات و الصلاحيات، فالتخصص و تقسيم العمل من الأمور الأساسية التي تؤثر في عملية التنظيم فعندما تزداد المهمات و تتعقد لابد من تقسيمها إلى مهمات محدد.

1 . رابعة علي محمد ، فتحي ذياب، مرجع سابق، ص21.

2 . محمد عبيدات، هاني الضمور، مرجع سابق، ص35.

2- التأكيد من أن جميع النشاطات الضرورية قد تم إنجازها: فعندما تتوسع إدارة المبيعات ويزداد التخصص ويصبح من الضروري أن يتم إنجاز جميع النشاطات، لذلك من الأهداف المهمة للتنظيم هو التأكد من أن جميع النشاطات الفردية قد تم القيام بها وما هو ضروري يتغير مع الوقت، فعندما تصبح الأعمال متخصصة تنشأ خطورة إن الخطط التنظيمية لن تسمح بالإشراف الكامل على النشاطات كلها والمهام الأساسية قد لا تنجز بسبب عدم إعطائها لأشخاص معينين، فعندما تكون المؤسسة صغيرة على سبيل المثال يكون المدراء عادة على اتصال مع مستعملي السلعة، وعندما يزداد حجم المنشأة تزداد قنوات الاتصال طولاً و التوسع بمناطق جغرافية مختلفة مما يجعل المدراء أقل قدرة على الاتصال المباشر مع المستعملين.

3- تحقيق التوازن و التنسيق: ويتم من خلال توحيد الجهود و العمل كفريق ذلك أن الشركة تستطيع تحقيق الكثير بدلا من أن يعمل أفرادها بشكل مستقل وتحفيز الأفراد ليعملوا معا نحو تحقيق الأهداف العامة وهذا عنصر مهم في تحقيق التنسيق بين الأهداف الفرعية و الأهداف الجماعية، ويتم تحقيق هذا من خلال برامج التدريب و التعليم و اللقاءات الجماعية و الاتصال المتبادل.

4- التحديد الواضح للسلطة: لا بد لمدراء البيع من معرفة فيما إذا كانت السلطة المتعلقة بكل مركز من المراكز التي يشغلونها هي سلطة من النوع الوظيفي و الإداري فالسلطة الإدارية تحمل في طياتها القدرة و القوة على تنفيذ الأوامر الإدارية بينما السلطة الوظيفية تتضمن فقط اقتراح الطرق و الوسائل الفنية لتنفيذ الخطط السياسات، فالإداري في ظل السكة الإدارية يستطيع أن يصدر القرارات على حسب الحاجة و الزمان و المكان أما الإداري في ظل السلطة الوظيفية فيشرح و يحدد الطريقة فقط، فكل إداري يجب أن يفهم طبيعة السلطة الموكولة إليه و يوجه نشاطه على حسب هذه السلطة وإلا سوف ينتج عنها الاحتكاك و التعارض وعندما يعهد إلى الفنيين المتخصصين بسلطات إدارية مطلقة فالمبدأ التنظيمي الأساسي هو ألا يتلقى أي فرد داخل التنظيم أوامر في اتجاهات متعارضة و بالتالي يصعب عليه تنفيذها، وعلى ذلك فإذا أعطيت السلطة الإدارية إلى الإداريين دون الفنيين المختصين فسوف تقضي على أسباب التعارض و الاحتكاك.

5- المحافظة على الوقت: حتى وبعد بناء الهيكل التنظيمي لإدارة المبيعات يجب الاهتمام بصفة خاصة بحقيقة انه حتى يمكن لكل شخص رئيسي أن يقوم بالتنسيق اللازم لجهود رؤوسيه فلا بد من تحقيق فلا بد من تحديد عددهم حتى يمكنه المباشرة بالتنسيق بينهم، ولكن ليس من السهل إعطاء رقم محدد عن عدد الرؤوسيين إذ

يعتمد ذلك على مدى استعداد و كفاءة الرؤساء وكذلك المرؤوسين و هناك بعض الاعتبارات التي يجب أخذها بالحسبان حتى نصل إلى قرارات صائبة بهذا الصدد.

- كلما اتسع عدد المهام المتشابهة الموزعة على المرؤوسين و كلما ازداد عدد هؤلاء المرؤوسين يستطيع الرئيس الإداري القيا بمهام التنسيق بطرق عادلة و هذه الحقيقة يمكن تطبيقها على عمال البيع.

- عندما تكون المهام التي يتولاها المرؤوسين ذات طبيعة روتينية فسوف يكون اتصالمهم برؤسائهم خلال فترات متباعدة.

- لا بد أن يتوفر الوقت الكافي للمدير في المشروع لكي يقوم بمهام التخطيط بحيث لا يضيع وقته في التفاصيل الروتينية وعندما نصل إلى المستويات العليا في الإشراف تتمكن من الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين بواسطة مشرف واحد.

الفرع الثالث: الخطوات المتبعة لتنظيم إدارة المبيعات

غالبا ما يوجد تنظيم قائم للمشروع يبدأ منه في إعداد بناء هيكل تنظيمي جديد، كما انه من الممكن للمدير أن يقيم هيكل تنظيميا جديدا للمبيعات.

ويمكن إن تتبع الخطوات الآتية بصدد بناء هيكل تنظيمي للمبيعات او تعديل الهيكل القائم:⁽¹⁾

1. تحديد الأهداف: الخطوة الأولى في إنشاء تنظيم جيد للمبيعات هو تحديد أهداف معينة يجب تحقيقها ومن الطبيعي أن تقوم الإدارة العليا بتحديد تلك الأهداف العامة للمشروع، كما يقوم مدير المبيعات بتحديد أهداف إدارة المبيعات والتي قد تكون غلى شكل تحقيق عائد مناسب أو صافي ربح مناسب أو تحقيق الحجم الأمثل للمبيعات عموما تستخدم الأهداف كمرشد في تنفيذ السياسات وتحديد الخطط ودرجة نجاح الإستراتيجية العامة للشركة.

2- تحديد الوظائف و المهام التي يتولاها المشروع: من الاعتبارات الأساسية بالنسبة للتنظيم الجديد أن نأخذ في الحسبان الفروقات الواضحة بين الوظائف و الأنشطة التي تقوم بتنظيمها،و لأجل تحديد الوظائف الهامة وكذلك أنواع النشاطات المختلفة يلزم تحديد أهداف إدارة المبيعات.

¹ . محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، مرجع سابق، ص39.

إن الوظائف التي تنظمها إدارة المبيعات الحديثة هي في الواقع نفس الوظائف من مشروع إلى آخر و الاختلاف فقط في التفاصيل وكذلك الأهمية النسبية المعطاة إلى الوظائف الفردية وبعد قيام المدراء بتحليل أهداف إدارة المبيعات فثمة جهود و أنشطة لازمة لتحقيق هذه الأهداف.

3- تحويل المهام إلى الوظائف: يجب تخصيص الواجبات و المسؤوليات التي يتضمنها تنفيذ العمل في إدارة المبيعات بطريقة منطقية بالنسبة إلى كافة الوظائف القائمة، ويجب تقسيم الأنشطة ومن ثم تجميعها في مجموعات حتى يمكن تجميع المهام داخل قسم واحد يشرف عليه رئيس واحد ويجب على مخططي التنظيم أن يأخذوا في الحسبان عدم إنشاء عدد كبير من المستويات الإدارية داخل كل إدارة إذ انه من الأنسب استخدام اقل عدد من المستويات الإدارية التي تسمح للإدارة أن تتولى المهام الملقاة على عاتقها ثم تنفيذها بطريقة سهلة وميسرة.

4- التنسيق و الرقابة: كل رئيس في إدارة المبيعات يوجد تحت سلطته عدد من المرؤوسين و بالتالي يجب أن يزود بالأدوات التي يحتاج إليها و التي تمكنه من الرقابة على مرؤوسيه و القيام بتنسيق جهودهم، بالإضافة إلى ذلك على الأفراد الذين يملكون سلطات معينة ألا تلقى عليهم مسؤوليات ضخمة و التي لا يمكن توكيلها وسوف لا يترك لهم الوقت اللازم للقيام بتنسيق جهود الآخرين ، وكذلك يجب ألا يزيد عدد المرؤوسين عن العدد المناسب الذي يمكنه الرئيس من الإشراف عليهم و التنسيق بينهم وإلا فسوف تضعف قدرته على الرقابة و لا يتمكنون من القيام بالمهام و الواجبات الفردية .

إن التحليل الدقيق و الوصف الشامل للمهام المختلفة في المشروع لأغراض تقييمها من أهم الأدوات المستخدمة لإغراض الرقابة الإدارية وهذا الوصف و التصنيف للمهام يوضح الجهود التي يجب بذلها و المسؤوليات التي تنطوي عليها كل وظيفة و السلطات المخصصة لها و العلاقة التي تربط الوظائف بعضها ببعض، كما اناي خريطة تنظيمية توضح العلاقات بين الأفراد و المستويات الإدارية في القضاء على الازدواجية في العمل أي أن يوجد أكثر من مركز وظيفي يقوم بنفس العمل وكذلك يساعد في القضاء على العيوب و الأخطاء المختلفة حيث تساهم في تحديد و تفهم طبيعة المسؤوليات و السلطات الممنوحة إلى الموظفين و كذلك العلاقة التي تربطهم مع غيرهم و يؤدي غياب الخريطة التنظيمية إلى الفوضى و الازدواج في العمل و تجنّب الأفراد داخل الإطار التنظيمي.⁽¹⁾

1 . محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، مرجع سابق ص40.

المطلب الثاني: الأنواع المختلفة لتنظيم إدارة المبيعات

إذا تتبعنا المبادئ الأساسية السليمة في التنظيم ونحن بصدد تنظيم إدارة المبيعات فإن نوع التنظيم الناتج سوف يتفق مع الطرق الأربعة الأساسية الآتية :

1- النوع الإداري 2-الوظيفي 3-المشترك 4-لجان التنظيم ويتطلب إعداد تنظيم سليم لإدارة المبيعات لجميع المهام و الوظائف التي تكون من طبيعة واحدة في أقسام واحدة معينة مع توضيح العلاقات التي تربط المهام و الوظائف في شكل خارطة تنظيمية وقد تلجا المشروعات إلى التوفيق و التنسيق بين الطرق الأساسية المختلفة بين تحقيق التوازن و التوافق مع الأشخاص و الكفاءات لمقابلة الظروف الراهنة ،ولتوضيح هذه الطرق فسوف نقوم باستعراضها فيما يلي:

1- الفرع الأول: طريقة خط السلطة المستقيم (الإداري):⁽¹⁾ يعتبر من أقدم الطرق و أسهلها وهو شائع الاستعمال في المشروعات الصغيرة الحجم و التي لا تتطلب وظيفية البيع عددا كبيرا من الأفراد العاملين فيها،وفي هذا النوع من التنظيم نجد أن مجموعة الأوامر تصدر من مدير المبيعات إلى جميع المرؤوسين،وكل مرؤوس يكون مسؤول أمام شخص واحد في مستوى تنظيمي أعلى من خصائص هذا النوع التنظيمي أن المسؤولية محددة بشكل واضح ويتصل مندوبين البيع مباشرة بمدير المبيعات ،ومن الناحية النظرية لا يوجد تشابك في السلطات بين الأفراد في نفس المستوى التنظيمي وتعتبر السهولة في هذا النوع من التنظيم السبب في تطبيقه و انتشاره في إدارة المبيعات، أما خطوط السلطة أو المسؤولية فهي واضحة و محددة ومن الصعب أن يتهرب أي شخص من مسؤوليته ،كما يسهل هذا النوع من التنظيم تنمية الروابط و العلاقات الشخصية مع مندوبين البيع ورفع روح معنوية لدى جميع الأفراد داخل التنظيم .

إن من الضروري توافر صفات قيادية لدى المدراء الذين يعملون ضمن هذا التنظيم،أما نقائص هذا التنظيم فتكمن في وجود الكثير من الأفراد الذين يعتمدون كلياً على المدير الذي يرأس إدارة المبيعات لذلك يجب أن يكون هذا المدير إدارياً من نوع خاص يتمتع بمزايا خاصة و كفاءات خاصة و بسبب كون هذا النوع لا يتصف بالمرونة فإن على المدير أن يخصص اهتمامه لتوجيه عمليات البيع،فهو غالباً ما يكون مجبراً على إصدار القرارات و اتخاذ الإجراءات.

¹ عتي العتيبي، صبحي، إدارة و تنمية الأنشطة و القوى البيعية في المنظمات المعاصرة، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2003، ص122.

2- التنظيم التخصصي الاستشاري:⁽¹⁾ غالبا ما يطبق التنظيم التخصصي الاستشاري في المشروعات الكبيرة و المتوسطة التي تستخدم أعدادا كثيرة من مندوبي البيع الذين يتخصصون في توزيع تشكيلة كبيرة من السلع على المناطق الجغرافية الواسعة وعلى العكس من النوع الأول فان التنظيم التخصصي يسمح لمدير المبيعات بالاستعانة بعدد من المختصين في مجالات أبحاث السوق وتحليل المبيعات ، والإشراف على القوى العاملة، و ترويج المبيعات وهؤلاء الخبراء يساعدون مدير المبيعات فيعفونه من الكثير من التفاصيل و يمكنونه من تركيز جهوده على تلك القطاعات التي يملك فيها مخزوننا من الخبرات الواسعة وإحالة المشاكل إلى الخبراء وبذلك يركز وقته وجهده على الأمور التي لها الأهمية خاصة بنجاح المشروع وغالبا لا يملك الخبراء السلطة لإصدار الأوامر إلى الرؤساء الإداريين بل يقدمون توصياتهم إلى مدراء البيع الذين يصدرون تعليماتهم إلى المرؤوسين للعمل على تنفيذها.

ويمكن مدير المبيعات من التركيز على مشاكل التخطيط و تنسيق الجهود للمرؤوسين وذلك لأنه قد تخلص من الكثير من المشاكل التي أحالها إلى الخبراء، ويمكن الاهتمام بالاعتبارات الإنسانية في التنظيم والتي ستكون لها أهمية بالغة في وضع الخطوات الفعالة داخل الإدارة، ويتطلب هذا التنظيم وجود تنسيق بين المستويات المتخصصة المختلفة، وقد تختلف النفقات الإدارية إذا لم يتفق عدد الخبراء مع الحاجات الفعلية للإدارة ومن العيوب الواضحة لهذا التنظيم طول الفترة اللازمة للوصول إلى قرار معين أو إصدار تعليمات أو تعديل بعض السياسات أو القرارات ولا بد من اختصار الوقت اللازم للوصول إلى قرار معين وذلك لكي نساعد في سرعة تطبيق الخطة.

3- التنظيم الوظيفي: يقوم على أساس أن كل فرد داخل التنظيم سواء كان رئيسا أو مرؤوسا يجب أن يخص بأكبر قدر من الواجبات، كما يستخدم مبدأ التخصص على أوسع مدى، ويتم توزيع المهام و المسؤوليات و السلطة حسب الوظائف، مما يعني أن مندوبي البيع يتلقون التعليمات من عدة رؤساء كل طبقا لطبيعته و تخصصه أما عن التنسيق بين الرؤساء الوظيفيين فيتم فقط في المراحل العليا من التنظيم وعلى العكس من النوع المشترك نجد أن الخبراء المختصين في التنظيم الوظيفي لهم سلطات وظيفية.

من مزايا النوع الوظيفي أن المهام المتخصصة في أيدي الخبراء سوف يؤدي إلى زيادة و نجاح فاعلية أعمال البيع.ومن المساوئ أن عمال البيع يتلقوا الأوامر من عدة مصادر وهذا قد يتسبب من اللبس و التخبط خاصة

¹ . محمود الصميدعي، ردينة يوسف، مرجع سابق، ص 43.

عندما يتعدى احد الخبراء حدود تخصصه، وهذا غير مناسب للمؤسسات الصغيرة لقلة الموارد المالية وقد لا يصلح للمشروعات الكبيرة الحجم و التي تتمتع بالاستقرار وتطبق مبدأ التخصص و تقسيم العمل.

4- طريقة الاستعانة باللجان: يندر أن يستخدم هذا النوع من التنظيم في تنظيم إدارة المبيعات ففي الوقت الذي تعمل فيه اللجان البيعية على تكوين السياسات و رسم الخطط يكون احد الرؤساء الإداريين مختص بتطبيق هذه الخطط و تنفيذ تلك السياسات و قد تقترح احد الكتاب في إدارة المبيعات اللجان الآتية للاستعانة بها في إدارة المبيعات:⁽¹⁾

- اللجان الإدارية البيعية: تتكون من مدير المبيعات و مساعده ورؤساء الأقسام
- اللجنة التنفيذية_ تشمل مدير الاقسام و المناطق و الفروع.
- اللحن التسويقية تعمل على تحقيق بين الإنتاج و البيع
- اللجنة المختصة بمندوبين البيع
- اللجنة الخاصة بالإعلان
- اللجنة المختصة بوضع السياسات البيعية

ويحقق استخدام اللجان مزايا واضحة قبل رسم السياسات و اتخاذ الإجراءات فهناك الكثير من المشاكل التي تعرض على هذه اللجان الفنية و التي تدرس وجهات النظر المختلفة، و اجتماعات هذه اللجان تعتبر وسيلة هامة للتنسيق بين جهود الرؤساء الإداريين مع الخبراء الاستشاريين، وعندما تعرض هذه المشاكل على اللجان يظهر التعاون واضحا كما لا يظهر في أي نوع آخر من التنظيم، إن عمل هذه اللجان استشاري بحيث تقدم اقتراحات لتعالج المشاكل المعروضة ولكي تعمل بطريقة فعالة لابد من إعداد جدول أعمالها بشكل مسبق وقبل اجتماعها و ذلك بهدف الاستعانة من الوقت. أما طول الوقت اللازم لاتخاذ القرارات فيمكن التغلب على هذه الصعوبة إذا استطاع رئيس اللجان تركيز المناقشات على الموضوع المعروض عليهم.

المطلب الثالث: تخطيط العملية البيعية

إن تخطيط المبيعات يسهم في التنبؤ بالمستقبل والإستعداد لمواجهة احتمالات التغير في ظروف عمل إدارة المبيعات و كيفية مواجهتها، كذلك فإنه يساعد على تحديد مستلزمات المادية و البشرية لا واجب توفرها لتحقيق

1 . محمود الصميدعي، ردينة يوسف، مرجع سابق، ص44.

الأهداف البيعية المحددة.

كذلك فإن التخطيط يمثل الأساس الذي تعتمد عليه عملية الرقابة على أنشطة المبيعات و معرفة مدى قدرتها و كفاءتها في الوصول إلى الأهداف المنشودة.

الفرع الأول: أنواع التخطيط⁽¹⁾

إن طبيعة نشاط المبيعات وخصوصيته يؤثر على طبيعة التخطيط، لذلك فإنه يأخذ نوعين و أسلوبين من التخطيط:

1. **التخطيط الإستراتيجي:** إن التخطيط الإستراتيجي و كما تم تعريفه يتضمن إدارة الوحدات الإنتاجية و البيعية في الوظائف المزدوجة، (الثنائية) للتوقع و الاستجابة للتغير و الذي يمكن أن يؤثر على سوق المنتجات ، أو أنه تلك العملية الإدارية الخاصة بالتنمية و المحافظة على الملائمة و التوافق الإستراتيجي بين أهداف المنظمة و إمكانياتها و الفرص التسويقية المتاحة و المتغيرة، إنه يعتمد على تحديد مهمة المنظمة بوضوح، ووضع الأهداف ، و تحديد مجموعة من الأنشطة و المنتجات التي تتلائم بأفضل ما يمكن مع عناصر القوة و الضعف بالمنظمة ووضع الإستراتيجيات الوظيفية المناسبة و المتناسقة.

إن التخطيط الإستراتيجي لأنشطة المبيعات لا يخرج في إطاره العام عن التخطيط للوظائف الأخرى للمنظمة، فهو يتضمن تحديد رؤية إدارة المبيعات و فهمها، ثم وضع الأهداف البيعية المراد الوصول إليها ضمن الأهداف العمة للمنظمة، ثم وضع الإستراتيجيات البيعية للوظائف داخل إدارة المبيعات، كإستراتيجية البيع الشخصي و في البيع. نقاط البيع،... و غيرها من الوظائف الفرعية داخل إدارة المبيعات .

إن التخطيط الإستراتيجي لأنشطة المبيعات يمكن أن يعبر عنه بأنه تلك العملية التي تعمل على تشخيص مشاكل المنظمة المتعلقة بديمومة عمل إدارة المبيعات و البحث عن الحلول اللازمة أو البديلة لمعالجتها ، إن عملية تشخيص المشاكل التي تواجه عمل إدارة المبيعات لا يمكن أن يتم إلا من خلال التحليل الإستراتيجي للعوامل المؤثرة على المبيعات الداخلية منها أو الخارجية .

إن الإستقراء العميق لهذه العوامل و تحليلها تحليلًا إستراتيجيًا صحيح يؤدي بالتالي إلى تأطير تلك المشاكل ثم مواجهتها أو معالجتها أو التكيف لهل.

المسألة الثانية هو أن التخطيط الإستراتيجي للمبيعات يساعد إدارة المبيعات على توفير نقطة تركيز و إتجاه نحو

1. محمود الصميدعي، ردينة يوسف، مرجع سابق، ص47.

تحقيق الأهداف المرسومة.

2. **التخطيط التكتيكي** : إن طبيعة الأنشطة البيعية هو عمل ديناميكي و غير ثابت و خاصة ضمن مؤشرات بيئية مستقرة، لذلك فإن الحاجة إلى استخدام التكتيك (tactic) أمر تفرضه ضرورات العمل البيعي، إن التكتيك هو عبارة من علم و فن إدارة الموارد تفرضه ضرورات العمل البيعي، إن التكتيك هو عبارة عن علم و فن و إدارة الموارد الخاصة للمنظمة و الذي يتم أو يجري من خلال محدد في إستراتيجية المنظمة وفقا لإطار زمني أو مرحلي، محدد أو أنه يستخدم لظرف ما قد يكون متوقع أو غير متوقع و لكن ضمن الإطار العام للإستراتيجية.

و عليه يمكن تعريف التخطيط التكتيكي على أنه عبارة عن الخطط و البرامج و السياسات و الأهداف المرحلية لمواجهة ظرف خاص، مرحلة ما، أو لتحقيق أهداف تكتيكية وفق إطار زمني محدد و ضمن السياق العام للإستراتيجية العامة للتسويق و إدارة المبيعات وفقا لهذا التعريف فإن التخطيط التكتيكي أو المرحلي يهدف إلى تحقيق أهداف جزئية أو فرعية مرحلية تتطلبها ظروف عمل إدارة المبيعات

الفرع الثاني:⁽¹⁾ إختيار خطة المبيعات قبل التنفيذ

إن من الإعتبارات الحاسمة لتخطيط المبيعات، كما أشار إليها هي إختيار 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.

إن مسألة إختيار خطة المبيعات تحتاج إلى جهود و خبرة من قبل القائمين على عملية التخطيط ، لتوضح ذلك فإننا نأخذ مثلا إفتراضيا لأحد المنظمات التي ترغب في إختيار خطة مبيعاتها:

أحد المنظمات الصناعية أرادت إختيار خطة مبيعاتها للسنة القادمة، بالخطوات التالية:

- ✓ دراسة السوق و العوامل المؤثرة على كمية الطلب.
- ✓ إستخدام أساليب التنبؤ بالمبيعات.
- ✓ قامت بتحديد هدف مبيعاتها للسنة القادمة ب (105) ألف وحدة لأحد منتجاتها بعد التشاور مع إدارة التسويق.

1 . محمود الصميدعي، ردينة يوسف، مرجع سابق، ص63.

الجدول (1-2) تحديد السوق المستهدف بأربعة مناطق:

المنطقة	كمية المبيعات المتوقعة ألف وحدة
أ	28
ب	34
ج	28
د	15
المجموع	105

إن وضع هذه الخطة استند إلى:

- ✓ الكثافة السكانية لكل منطقة.
- ✓ كمية الطلب المتوقع.
- ✓ القدرات الشرائية.

إن دراسة السوق التي قامت بها هذه المنظمة أظهرت بأن القدرة الشرائية للزبائن المستهدفين في المنظمة (د) أقل من المناطق الأخرى، مما دفع إدارة المبيعات إلى إستخدام سياسة سعرية مختلفة عن المناطق (أ، ب، ج) لذلك فإن سعر البيع الإعتيادي (450) دينار هو (398) دينار في المنطقة (د)

جدول رقم (2-2): نتائج الخطة

المنطقة	المبيعات المخطط لها ألف وحدة	المبيعات الفعلية ألف وحدة	الإنحراف عن الخطة
أ	28	20	8-
ب	34	29	5-
ج	28	29	1+
د	15	20	5+
المجموع	105	98	7-

بعد مراجعة خطة المبيعات هذه و ذلك بهدف الوقوف على مدى التنفيذ ظهر بأن إدارة المبيعات لم يستطيع تنفيذ ما خطط له. حيث أن هناك إنحراف (-7) عن المخطط، و من خلال القراءة لهذه النتائج تم الوقوف على أساس التالية:

- ✓ إن المشتريين في المنطقة (أ) يذهبون للشراء من منطقة (د) لفرق السعر فيها و لقرب المسافة بن المنطقتين على الأخص على المتاجر التي تقع على الأطراف القريبة من النقطة (أ)
- رجال البيع في المنطقة (د) يقدمون خدمات متميزة للمشتريين مما دفعتهم إلى ترك المتاجر في منطقتهم و الشراء من متاجر المنطقة (د).

المبحث الثالث: التنبؤ بالمبيعات

كان التنبؤ بالمبيعات في السابق مجرد تخمين بسيط للقيمة المستقبلية للمبيعات و ذلك لبساطة و محدودية حاجات الأفراد و السوق التي تصرف فيها المنتجات و كذلك بساطة و سهولة الأساليب الإدارية المعتمدة عليها آنذاك لكن مر الوقت و تطور العلم ازدادت حجم الطلبيات التي سوف تلبي وعليه ظهرت مؤسسات جديدة بوظائف متطورة تتنافس من اجل تحقيق ذلك و من بين هذه الوظائف التنبؤ بالمبيعات إذا ما المقصود بالتنبؤ بالمبيعات؟ العوامل المؤثرة على عملية التنبؤ بالمبيعات؟ فيما تتجسد أهميته؟ و أساليب التنبؤ و معايير إختيارها..

المطلب الأول: تعريف التنبؤ بالمبيعات

عرفنا سابقا أن التنبؤ هو أهم الوسائل التي تمكن المؤسسة من إعطاء نظرة مستقبلية لما ستكون عليه نشاطاتها (قيم متغيرة ما) بناء على معلومات حول الماضي و الحاضر و كذلك العوامل المؤثرة في هذه المتغيرات و الآن سوف نتطرق للتنبؤ بالمبيعات.

- التنبؤ بالمبيعات هو تقدير لكمية او قيمة المبيعات المتوقعة في المستقبل و التي يمكن أن تتم في ظل الظروف الاقتصادية و الاجتماعية المحتملة. (1)
- التنبؤ بالمبيعات هو نقطة الانطلاق نحو تقرير نشاط المشروع ، من إنتاج و تسويق و تمويل و إعداد ميزانية التقدير و مختلف برامج الإنتاج و المخزون .

1. غانم فنجان موسى، محمد صالح عبد العباسي، إدارة المبيعات و الإعلان، دار الحكمة ط2، بغداد، 1990، ص32

- هو محاولة عقلانية لتقدير المتغيرات المستقبلية المحتملة بناء على معرفة المتغيرات السلوكية و غير السلوكية لتلك الظاهرة.

- التنبؤ بالمبيعات يعني تقدير المبيعات المستقبلية كما و قيمة ، مع الأخذ بعين الاعتبار :

✓ التغيرات و الصعوبات التي يفرضها المحيط.

✓ أهداف السياسة التجارية للمؤسسة.(1)

وعليه نتبنى التعريف التالي : التنبؤ بالمبيعات هو عملية التوقع الكمي (القيمة) للمبيعات المستقبلية بناء على المعطيات المتاحة في الحاضر و الماضي مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف المؤثرات الداخلية و الخارجية.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على عملية التنبؤ بالمبيعات

إن عملية التنبؤ بأرقام دقيقة عن المبيعات أمر صعب و معقد، فكل المؤسسات تسعى جاهدة لتحقيق ذلك ، و هذا لان أي خطأ في الناتج يؤثر بشكل جلي على مختلف أنشطة المؤسسة.

ويرجع ذلك ليس فقط إلى المستخدم او الأسلوب المعتمد عليه بل إلى عوامل عديدة غير مستقرة يصعب معرفتها و تحديد تأثيرها بشكل دقيق وواضح، ويمكن حصر هذه العوامل في عوامل داخلية و عوامل خارجية.

الفرع الأول: العوامل الخارجية: وتمثل في كل العوامل التي ليس للمؤسسة القدرة على السيطرة، و التحكم و التأثير عليها و تلعب دورا في التأثير على عملية التنبؤ مع مرور الزمن و تتمثل في:

1. **العوامل الاقتصادية:** إن الدورات الاقتصادية، التي يشهدها اقتصاد أي دولة من رواج ، كساد يؤثر بشكل جلي في حجم نشاط المؤسسة ، وبدوره يؤثر بشكل سلبي او ايجابي على عملية التنبؤ بالمبيعات ، من جهة أخرى فان خطط و قرارات الدولة الممارسة من طرف منظماتها تؤثر في الطلب على السلع و منه التأثير على التنبؤ بحجم المبيعات.(2)

2. **العوامل الديمغرافية:** إن عملية التنبؤ بالمبيعات تتأثر بعدد السكان ، جنسيتهم، و توزيعهم كذلك سلوكهم و عاداتهم.(3)

1 . أموري هادي كاظم الحسنوي، طرق القياس الإقتصادي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2002 ص368.

2 . محسن، عبد الكرم، مجيد النجار، صباح، إدارة الإنتاج و العمليات، ط2، الأردن، دار وائل، 2006 ص 85.

3 . غنم فنجان موسى، محمد صالح عبد العباسي، مرجع سابق ص327.

3. العوامل الاجتماعية: و يقصد بها ، كل العوامل الاجتماعية التي تؤثر في التنبؤ بالمبيعات ، من العادات الاجتماعية، التقاليد، الدخل القومي...الخ.

4. العوامل الثقافية: التقنية و العلمية :تتضمن جميع العوامل التي لها علاقة بالمستوى الثقافي العلمي و التقني السائد في المجتمع، حيث يساعد هذت في تحديد نوعية السلع المطلوبة من أفراد المجتمع ، فكلما زاد وعي المجتمع و ارتقى مستواه التعليمي اثر ذلك في نوعية السلع المطلوبة و كذلك على عملية التنبؤ بها و ارتقت نوعية السلع و الخدمات المطلوبة.

5. العوامل الطبيعية: و تشمل جميع العوامل التي لها علاقة بالمناخ ، التضاريس والتي يكون لها تأثير في الطلب على السلع و الخدمات ،فطبيعة المناخ تحدد نوع السلعة و الخدمة التي سوف يتم تسويقها.¹

الفرع الثاني: العوامل الداخلية: و تشمل جميع العوامل النابعة من داخل المؤسسة كالإمكانيات المادية و البشرية المتاحة، و التي تأثر في تحديد قدرتها على الإستجابة لتغيرات العوامل الخارجية، و طرح السلع و الخدمات المطلوبة و تتمثل في الإمكانيات المادية للمؤسسة.

- سياسات التسعير، و الإعلان في المؤسسة و سياسة المنح و الأرباح للوكلاء و الموزعين.
- قدرة المؤسسة على طرح سلعة جديدة أو تطوير السلعة الحالية بهدف مواجهة المنافسة.
- كفاية العاملين في المؤسسة بصفة عامة و القوى البيعية، و كفاية الأجهزة التي تتولى عملية التنبؤ بالمبيعات.

المطلب الثالث: أهمية التنبؤ.

يعتبر التنبؤ عامة و التنبؤ بالمبيعات خاصة من أولى أهم وظائف المؤسسة، سواء كانت مؤسسة في طور الإنتاج و التي تملك البيانات و المعلومات عن المنتج و السوق الذي تنشط فيه، أو المؤسسة حديثة النشأة و هي التي لا تملك بيانات تاريخية عن المنتج حجم الطلب و نمطه، و عليه فإن أهمية التنبؤ تظهر في مستويات مختلفة.

الفرع الأول: أهمية التنبؤ على مستوى الإقتصاد: نظرا للتغيرات الدورية المختلفة التي يشهدها الإقتصاد من ركود، و إنعاش.... إلخ و التي تؤثر بشكل خاص على نشاط التسويقي، فإن رجال التسويق أصبحوا يولون إهتمام كبير بالحالة الإقتصادية للدولة قبل الولوج و الإندماج في أسواقها و تصميم برامجها التسويقية، معتمدين

¹ . غانم فنجان موسى، محمد صالح عبد العباسي، مرجع ساب، ص328.

على التنبؤ على مستوى الإقتصاد وفق معايير مختلفة مثل : الإنفاق الحكومي، نسبة البطالة، الناتج القومي، السكان..... إلخ، و التي بدورها تحدد حجم تأثير تلك المتغيرات على النشاط الإقتصادي، على المبيعات الكلية للصناعات و مبيعات المؤسسة.(1)

الفرع الثاني: أهمية التنبؤ على مستوى الصناعة: يعتمد التنبؤ على مستوى الصناعة لتقدير حجم المبيعات المتوقعة لمنتجات الصناعة و التنبؤ بمدى تأثير المؤسسات المنافسة على نشاط المؤسسة و كذلك المبدولة للحصول على حصص سوقية مناسبة ، مثل مدى تأثير المنسوجات المصنعة من البتروكيماويات على المنسوجات القطنية وفقا لمعايير أو أرقام مثل: إحصائيات الإستهلاك ، إحصائيات التجارة الخارجية، الإنتاج المحلي..... إلخ.(2)

الفرع الثالث: أهمية التنبؤ على مستوى المؤسسة: يعتبر مهم جدا لكل جزء أو لكل وظيفة متضمنة في المؤسسة و هذا الإرتباط و التناسق الموجود، و يمكن أن تلخص فيما يلي:(3)

- بالنسبة للإنتاج و العمليات: يعتبر التنبؤ بالمبيعات حجر الأساس في عملية التخطيط و الرقابة على مختلف أنشطة المؤسسة، حيث يعتمد عليه في إعداد خطط و رزنامة الإنتاج، التخزين، الشراء ، التسويق، القوى العاملة و يساعد في تحديد حجم المصنع، نمط الإنتاج و التنظيم الداخلي و هذا خاصة بالنسبة للمؤسسات الحديثة كذلك تأمين المخزون على مستوى المدى القصير و التخطيط لقدراته في المدى الطويل.
- التسويق: يعتبر التنبؤ بالمبيعات الأساس في إتخاذ العديد من القرارات التسويقية في مجالات التسعير، الإعلان ، الترويج و التوزيع... إلخ. كذلك إعداد برنامج تسويقي فعال متكامل على مستوى منتج أو مجموعة منتجات.
- يساعد التنبؤ بالمبيعات في مراقبة و تسيير الجهود المبدولة من طرف إدارة المبيعات و رجال البيع و متابعة تطوراتها .
- تظهر أهمية التنبؤ بالمبيعات عند التمكن من إضافة منتج، منتجات أو خدمات جديدة للمؤسسة من خلال جهود بحوث السوق لدراسة الطلب المتوقع.

1 . شريف أحمد شريف العاصي، التسويق النظرية و التطبيق، (حقوق النشر محفوظة لدى المؤلف)، 2004، ص116.

2 . أسعد طلعت عبد الحميد، مرجع سابق، ص146.

3 . رابعة علي محمد، فتحي ذياب، مرجع سابق، ص33

- المالية: يمكن للمؤسسة من خلال التنبؤ بالمبيعات أن تتوقع بتكاليف مختلف الأنشطة التي سوف تقوم بها و تحديد مصادر التمويل التي سوف يعتمد عليها مستقبلا بالإضافة إلى: (1)
- ✓ تحديد الأرباح المتوقعة في نهاية فترة التنبؤ بالمبيعات و ذلك من خلال طرح تكاليف المبيعات المتوقعة و الإجراءات المتوقعة.
- ✓ تحديد أي القطاعات التسويقية مبرمجة اعتمادا على المبيعات المتنبأ بها مستقبلا، و إتخاذ قرارات ملائمة في مجالات التخطيط، المنتجات، التوزيع و التسعير.
- ✓ تعتمد الميزانية التخطيطية في المؤسسة على تقدير المبيعات حيث أن ميزانية الإنتاج ، الأموال، الشراء، التخزين و القوى العاملة تعتبر إمتداد للمبيعات المتوقعة.
- الموارد البشرية: يساعد التنبؤ بالمبيعات في تقدير الإحتياجات من اليد العاملة خلال الفترات القادمة حسب التخصص و المجال الوظيفي و كذلك تحديد التكاليف و الأجور المقابلة لذلك.
- يتضح مما سبق أن التنبؤ بالمبيعات نقطة الإنطلاق الأولى لمختلف وظائف و خطط المشروع و كما يعتبر أداة رقابة فعالة.

المطلب الرابع: أساليب التنبؤ و معايير إختيارها.

الفرع الأول: أساليب التنبؤ

تنوع و تتعدد أساليب و طرق التنبؤ بالمبيعات في المؤسسات و هذا يرجع إلى نسبة وفرة المعلومات و القدرات المالية و الخبرة المتوفرة على القائمين عليها، و من جهة أخرى و حسب مراجع مختلفة ، فقد تستفيد المؤسسة من طريقة معينة لكنها غير صالحة بالجملة لمؤسسة أخرى و يمكن تلخيص بعض هذه الطرق:

الفرع الأول: الطرق الشخصية: هناك ستة طرق معتمد في المؤسسات غالبا للتقدير الشخصي و هي بنوع من الإختصار كما يلي: (2)

1 . عبود نجم، مدخل إلى إدارة المبيعات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص157.

2 . علي فلاح الزغبي، إدارة المبيعات، مرجع سابق، ص333

- 1- آراء رجال الإدارة: تتعلق هذه الطريقة بجميع الإداريين لكن رجال الإدارة لمن لهم علاقة بالمبيعات فقط، حيث تجمع هذه الآراء و التقديرات محاولين التوفيق بينهما للوصول إلى تقدير نهائي، يمكن الإعتماد عليه إلا أن هذه الطريقة متهمه بأنها غير موضوعية.
- 2- آراء الخبراء: و يضم الخبراء كل من موزعين و الوكلاء و الموردين و الإستشاريين للتسويق و الجمعيات و الإتحاديات و الفرق التجارية و من خلال هؤلاء يتم إتخاذ آرائهم حول تقديراتهم لحجم الطلب لسلعة معينة.
- 3- آراء العملاء و نوايا الشراء: و هذا بالتعرف على نوايا و آراء الزبائن نحو السلع و الخدمات الحالية و المستقبلية التي تقدمها الشركة إما عن طريق قوائم إستقصاء كتابي أو إستقصاء مباشر أو المقابلات الشخصية لكن هذه الطريقة تحتاج إلى جهد و مصاريف كبيرة .
- 4- طريقة رجال البيع: يعتبر مندوبو البيع همزة وصل بين المستهلكين و إدارة المشروع لإتصالهم المباشر و المستمر و الدائم مع المستهلكين فعم أكثر معرفة من غيرهم في المشروع بالنسبة للمبيعات المتوقعة، و للوصول إلى تقدير فعال للمبيعات يتم إتباع الخطوات التالية: (1)
 - يقوم كل مندوب بيع بناء على تجربته و خبرته بتزويد مدير المبيعات بتجميع التقديرات الفردية لمندوبي البيع ، و حسب مناطق البيع يقوم مدير المبيعات بتحديد الرقم المطلوب، و بالإعتماد على البيانات السابقة عند مراجعتها قد يكتشف مدير المبيعات وجود نسبة خطأ فيقوم بإقتطاعها من الرقم النهائي الذي توصل إليه، و هي طريقة تتيح أمام جميع مندوبي البيع المشاركة في عملية التنبأ و التخطيط و هذا يؤدي إلى تحفيز و تنسيق الجهود بين رجال البيع للوصول إلى مستوى المبيعات المطلوب.
 - من عيوبها أن مندوبي البيع قد تغيب عنهم الظروف الإقتصادية و السياسية، كما يمكن أن يكون رجل البيع متحيزا لا يعطي أرقاما أقل.
- 5- طريقة إختبار السوق: هذه الطريقة تستعمل طرح منتج أو سلعة جديدة حيث أن الطرق الأخرى غير مفيدة لأنها لا تتوفر على معلومات عن السعر الذي يرضي الزبون أو مقدار الطلب و لا يمكن التنبؤ بميولات العملاء عندما تكونت السلع جديدة لم يسبق أن استهلكوها، و يواجه رجال التسويق صعوبات و تحديات عند إستخدامهم لهذه الطريقة مثل فشلهم في إختيار السوق الصحيح لعملية الإختبار، و يواجهون أيضا صعوبة في الحصول على كافة المعلومات الخاصة بكمية المبيعات من السلع البديلة و السلع المنافسة

1 . محمد عبيدات، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، مرجع سابق، ص195.

6- طريقة الحصر و تحديد العوامل: تقوم الهيئة المعنية بحصر و تحديد العوامل المؤثرة في الطلب و مستوى المبيعات سلبا و إيجابا و تحديد شدة تأثيرها و تتمثل هذه العوامل في (السكان، الدخل، الجودة، أنشطة الترويج، المبيعات ، المنتجات البديلة و المنافسة،) لكنها تعتمد على التقدير الشخصي للمسؤول و هي غير رقمية إذ تعطي صورة متداخلة من العوامل و غير واضحة للمعالم .

الفرع الثاني: الطرق الإقتصادية: و يشمل العناصر التالية:⁽¹⁾

- متوسط إستهلاك الفرد

- مرونة السعر

- مرونة الدخل

الطرق الإقتصادية هي أداة للتنبأ بالمبيعات و تركز على الظواهر الإقتصادية مدروسة بعناية و علاقات منطقية ، بحيث هناك عنصر تابع و آخر مستقل ، أي تغيير في العنصر المستقبل يؤدي بالضرورة إلى تغيير العنصر التابع لكن بصور متفاوتة و هذه الحساسية أو مقدار الإستجابة للتغيير يعبر عنها إقتصاديا بالمرونة .

الفرع الثالث: الطرق الإحصائية و الرياضية: هي طرق غير شخصية ممكنة التطبيق لحد ما ، لكن في بعض الظواهر قابلة للقياس لأنم بعض الظواهر غير قابلة للقياس كأذواق المستهلكين لتعطي نتائج أفضل كلما توفرت معلومات و إحصائيات كبيرة و دقيقة ، بحيث تنخفض نسبة الخطأ و كلما كانت العينة كبيرة كانت النتائج قريبة من الواقع ، و يمكن التركيز على بعض هذه الطرق الهامة منها كما يلي:

السلاسل الزمنية: تعرف بأنها ملاحظات منتظمة للمبيعات المتحققة حسب تسلسل زمني معين و هي تعرض كمية المبيعات المحققة خلال السنوات السابقة على أساس زمني معين (شهري، فصلي، نصف سنوي، و سنوي) و المعروف أن كمية المبيعات تتغير من فترة إلى أخرى نتيجة عوامل بعضها منتظم (موسمي) و بعضها مفاجئ يصعب في هذه الحالة التنبؤ بالمبيعات، أما الموسمية أو المنتظمة فيسهل التنبأ بها حيث ترتفع في موسم و ترتفع في آخر مثل مكيفات الهواء، الثلجات، و الأدوات الكهربائية المختلفة حسب الفصل والمواسم.

1. علي فلاح الزغيبي، إدارة المبيعات، مرجع سابق، ص340.

يعتمد التحليل الإحصائي لسلسلة زمنية ماضية على قياس العوامل المؤثرة التي تجعل البيانات تأخذ قالباً من التغيرات كأساس لتحديد السلوك المستقبل للظاهرة و يقوم ذلك على فرض أساسي قفي أن الشروط و القواعد و لأداء الماضي يستخدم كوسيلة لقراءة سرعة النمو المستقبلي إذا ما تشابهت الظروف، و تتناول دراسة السلاسل الزمنية للمبيعات معرفة التغيرات التي تطرأ على المبيعات بسبب ما يلي:

- الاتجاه العام للمبيعات
- التغيرات الدورية في المبيعات
- التغيرات الموسمية في المبيعات
- التغيرات العرضية أو العشوائية في المبيعات

و يتم التنبؤ بالمبيعات باستخدام السلاسل الزمنية بواسطة الأساليب التالية:

- التنبؤ بالمبيعات بواسطة الرسم البياني
- التنبؤ بالمبيعات بواسطة المتوسطات المتحركة
- التنبؤ بالمبيعات بواسطة طريقة المرعات الصغرى

و لكل طريقة مميزات و عيوبها لكن قد لا تعبر الأرقام في كثير من الأحيان عن الواقع بل هي وسيلة قابلة للتحليل ، و لا بد من إستعمال نتائجها من الدراسات التحليلية للوصول إلى تنبأ فعال.

تحليل الارتباط و الإنحدار:⁽¹⁾ يختلف هذا التحليل عن سابقه بحيث أن السلاسل الزمنية تربط التغير في الطلب (المبيعات) بالمتن (المواسم) لكن في تحليل الارتباط و الإنحدار فإن الكميات المباعة مرتبطة بالعوامل الأخرى غير الزمن قد تكون السعر أو الذوق أو عوامل أخرى قابلة للقياس يؤثر هذا العامل في تحديد حجم المبيعات سلبي أو إيجاباً و هناك متغيرات تابعة (مرتبطة) و هي متغيرات ترتبط صعوداً و هبوطاً مع حركة المبيعات.

متغيرات مستقلة أو مسببة: هي مسببة بشكل مباشر لحدوث تغيير في المبيعات و بالتالي أي تغيير في هذه المتغيرات يؤدي إلى تغيير العوامل في العناصر التابعة و هناك عدة طرق لتبيان ذلك:

- معامل برسون للارتباط البسيط

1 . غانم فحجان، محمد صالح عبد العباس ، مرجع سابق، ص151.

- معامل الارتباط المتعدد

- معامل الارتباط الجزئي

لا تختلف مشكلات التنبأ بالمبيعات عن غيرها من مشكلات التنبأ بمستقبل الأنشطة الأخرى التي تقوم بها الإدارات المختلفة الإنتاج، القوى العاملة، النقل، التخزين.....إلخ.

و من أهم المعوقات ما يلي:

- عدم الثقة في تحديد العلاقات بين المتغيرات التي تؤثر في كمية المبيعات و صعوبة التخمين في المستقبل.

- تتأثر عملية التنبأ بالمبيعات بالظروف و البيئة الخارجية التي تعيش بها المؤسسة إذ لا يمكن التنبؤ الدقيق و لا السيطرة على هذه الظروف و العوامل.

و يستلزم للحد من هذه الأخطار ما يلي:

- دراسة المبيعات باستمرار و إجراء المقارنات بينها و بين المبيعات المتوقعة بهدف معرفة الانحرافات السلبية و الإيجابية و تحليل أسبابها و إتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات السلبية بدون تأخير، و كذلك تعميق إتجاهات و الممارسات الإيجابية.⁽¹⁾

الفرع الثاني: معايير إختيار أساليب التنبؤ.

يعتبر التنبؤ ضرورة حتمية لكل مؤسسة للإستعداد المسبق لمواجهة الأحداث المستقبلية، ومع التعدد و التزايد في أساليب و طرق التنبؤ أصبحت الأهمية تكمن في تحقيق المبادلة أو الموازنة بين أسلوب التنبؤ المعتمد و الحالة التي سوف يستخدم فيها هذا الأسلوب، لأن طرق التنبؤ لا تصلح و لا تضمن عملها بشكل كامل و متناسق في كل الحالات، و الإختيار الخاطئ للأسلوب ينجم عنه عواقب، فعندما تكون المبيعات (النتائج) المحصل عليه أكبر من تكاليف المبيعات المحققة فعلا، يؤدي ذلك إلى تجميد مبالغ ضخمة في شكل مخزون سلعي قابل للتلف و إرتفاع تكاليف التخزين، أما في حالة كون النتائج المحصل عليها أقل من المبيعات فعلا، يؤدي إلى ظهور فجوة و ضغط في عملية الإنتاج حتى لوقت إضافي لتغطية الطلبات المتراكمة.

¹. غانم فنجان، محمد صالح عبد العباس، مرجع سابق، ص351.

و لذلك و حسب إعتقاد مجموعة من العوامل و المعايير لإختيار أسلوب التنبؤ المناسب:

● **الدقة و الكلفة:** تعتبر التكلفة و الدقة من بين مجموع الأساليب المهمة و عند الحديث عليهما تطرح مجموعة من الأسئلة:

- ماهي مجموع الأموال الضرورية للقيام بعملية التنبؤ؟

- ماهي العراقيل التي تؤدي إلى خطأ التنبؤ (إنعدام الثقة)؟

- ما هي النتائج الإيجابية عند الدقة في التنبؤ⁽¹⁾؟

إن الحصول على تنبؤات دقيقة يتطلب منا الإعتقاد أساليب حديثة، متطورة و معقدة، لأنها لوحدها من تضمن ذلك، لكن كلما إزدادت درجة دقة الأسلوب إرتفعت معها التكلفة، أي هناك علاقة طردية بين الدقة ، أسلوب المعتمد و التكلفة

¹ .خليدة دهنوم ، أساليب التنبؤ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص18.

خاتمة الفصل.

لقد تطرقنا خلال هذا الفصل إلى مختلف الجوانب المتعلقة بإبراز مكانة القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية عموماً و مختلف الأهداف و المهام التي يمكن للقوى البيعية أن تساهم في تحقيقها بفعالية، حيث أن لبقوى البيعية يمكن أن تلعب دور مهم في تحقيق العديد من الأهداف لصالح المؤسسة الاقتصادية في حالة الإهتمام بتفعيل عملية تسييرها و عليه فإن نجاح إدارة القوى البيعية يعتمد على إعدادها و إدارته بطريقة فعالة و بناءاً على ذلك فتشمل إدارة المبيعات تخطيط البرنامج البيعي و تنفيذه و متابعته من خلال التنبؤ بالمبيعات و تنظيم القوى البيعية بإعتباره عنصر أساسي حيث يتطلب تحديد الأهداف و تحديد حجم القوى البيعية .

تمهيد

في ظل المنافسة التي أصبحت في السوق الجزائرية بدأ كل مؤسسة التي تنشط في مجال البيع تعطي أهمية لقواها البيعية لصرف منتجاتها ومنه كان لابد من وضع سياسة لتسيير وتنظيم القوى البيعية لأنها وسيلة اتصال بالمستهلك الذي يعتبر رضاه أهم شيء في العملية البيعية وذلك لزيادة المبيعات ومنه تحقيق أكبر ربح ممكن.

لأجل هذا ارتأينا إجراء تريض ميداني في مجمع " GIPLAIT " ودراسة طرق ووسائل تسيير وتنظيم لقواها البيعية والذي يهدف إلى إثراء ما جاء في القسم النظري، ونعمل في هذا الفصل على تقديم المؤسسة وإبراز مختلف أنواع منتجاتها، وإظهار أهمية القوة البيعية في المجمع، مع تقديم اقتراحات للصعوبات والعراقيل التي تواجهها.

المبحث الأول: الدراسة الميدانية.

تقتصر الدراسة الميدانية على مختلف المصادر التي تم إعتادها في الدراسة مع إبراز أهم التطورات التاريخية التي مر بها المركب.

المطلب الأول : منهجية الدراسة الميدانية.

تتطلب أي دراسة توفر الإحصائيات الكمية و الكيفية و التي يمكن الحصول عليها من مصادرها الرئيسية الثلاثة وهي منبع المعلومات الداخلي ، منبع المعلومات الخارجي و منبع المعلومات المباشر.

فمنبع المعلومات الداخلي ينبع من داخل المؤسسة و معلوماته مستقاة من إحصائيات البيع أو من ملف الزبائن أو تقارير وحدات البيع ، فيما أن منبع المعلومات الخارجي هو الذي يمكن الباحث من الحصول على المعلومات الإحصائية من جهة أخرى خارج المؤسسة كالديوان الوطني للإحصائيات أو الهيئات الرسمية أجهزة الدولة ، كمراكز التوثيق و الغرف التجارية ، الغرف الفلاحية أو الغرف التجارية و كذلك يمكن الحصول على المعلومات من المصادر الخارجية من المكتبات الجامعية (مذكرات ، رسائل ، أطروحات، تقارير و دوريات ...) و أيضا الحصول على الإحصائيات من مواقع شبكة الأنترنت.

و في إستحالة الحصول على الإحصائيات عن طريق المنبعين الأولين يبقى الخيار الوحيد منبع المعلومات

(sandage). المباشر الذي يعتمد على التحري بإستخدام سبر الآراء.

إن موضوع بحثنا تحت عنوان إدارة القوة البيعية في المؤسسة الإقتصادية. و الذي قدمناه في القسم النظري له

بالغ الأهمية في تسيير المؤسسات حيث إرتكزنا فيه على منبع المعلومات الداخلي و الخارجي.

ومن أجل ذلك وحتى تتم الدراسة على أحسن وجه لابد من تحديد ثلاث مجالات:

1. المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني في المؤسسة التي تم إختيارها و هي المجمع الصناعي للحليب ملبنة

الساحل، " مستغانم".

2. المجال الزمني: للحصول على نتائج أكثر واقعية و إستنتاجات أكثر دقة فضلنا القيام بتحليل معطيات

السنوات الأخيرة بالإضافة إلى تحليل المبيعات خلال 05 سنوات الأخيرة.

3. المجال البشري: إقتصرت دراستنا على الشرائح التي تعمل في المؤسسة، و لما كان موضوع بحثنا متعلق

بإدارة القوة البيعية، يمكن الإعتماد على الأسلوب الوصفي الإستقرائي و الذي يدفعنا حتما إلى إستعمال

الأدوات التالية:

● **الإحصائيات:** إتمدنا في دراستنا على تجميع و تحليل المعطيات المحصلة عليها من الوثائق و البيانات

المتوفرة لدى المؤسسة و تتلخص في:

- حجم المبيعات (كما و نقدا)

- الإمكانيات البشرية

- مبيعات تشكيلة المنتوجات

للإستفادة من هذه البيانات ووظفنا المؤشرات الإقتصادية الممكنة مع التحليل و المرتبطة بموضوع البحث و ذلك من أجل الوصول إلى نتائج ذات دلالة.

● **المقابلة:** تعتبر أداة فعالة في الحصول على المعلومات التي لم تتوفر ، حيث تضاف هذه المعلومات إلى

الأدوات السابقة كالجداول. كما قمنا بإتصالات شخصية مع المعنيين (رؤساء الأقسام ومسؤول مبيعات).

المطلب الثاني: مدخل عام لتعريف بأدوار الشركة

إن دراسة واقع إدارة القوى البيعية بشركة **Giplait** يفرض علينا تقديم هذه المؤسسة من خلال التعريف بها و بالمنتج الذي تقدمه و تحديد طاقات الشركة و إمكانياتها من أجل التعرف على مكان القوة و الضعف لديها.

قبل تقديم الشركة محل الدراسة ، لا بد من التعرف على ظروف نشأتها و تكوينها و أصل ه الشركة و الجهة التي تشرف على توجيهها و من ثم كان من الضروري البدء بتقديم نبذة تاريخية حول إنشاء المركب.

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة الأم

كانت فيما مضى عبارة عن مؤسسة صغيرة قام بإنشائها المستعمر الفرنسي، و كانت تسمى آنذاك **Laik**، و تعني التعاونية الجزائرية للحليب ، و كان موقعها بيئر خادم بالجزائر العاصمة ، حيث كانت تقوم بتوزيع حليب البقر في قارورات من الزجاج، و بما أن إنتاجها كان ضعيفا بدأ الديوان الوطني للتجارة **Onaco**، يقوم باستيراد الحليب من السوق الأوروبية المشترك آنذاك، إلا أن ا لم يلبى حاجات السكان المتزايدة على الحليب.

و لهذا تم إنشاء الديوان الوطني للحليب و مشتقاته "**Onalait**" ، بمرسوم رئاسي رقم 23-69 نوفمبر 1969 ، و هي مؤسسة اقتصادية تابعة للقطاع العام تحت وصاية وزارة الفلاحة.

وكان يبلغ عدد عمالها آنذاك 450 عامل عمدت Onalait إلى عدة استثمارات لتوسيع قدرتها الإنتاجية، فقامت ببناء وحدات إنتاجية للتخلص من العجز الوطني لإنتاج الحليب.

بعد إعادة الهيكلة للمؤسسات قامت الدولة بإنشاء دواوين جهوية موزعة على ثلاث مناطق:

- الديوان الجهوي للحليب في الوسط Orlac، و مركزه بالجزائر العاصمة.
- الديوان الجهوي للحليب في الشرق.
- الديوان الجهوي في الغرب.

الفرع الثاني: تقديم وحدة GIPLAIT بمستغانم (ملبنة الساحل)

كان يضم الديوان الجهوي للحليب و مشتقاته للغرب OROLAIT بعد تأسيسه عام 1981 خمس

محطات و هي:

- وحدة وهران
- وحدة سيدي بلعباس
- وحدة تيارت
- وحدة بشار
- وحدة معسكر

ثم في سنة 1986 أنشأت وحدة مستغانم حيث تم إنجاز المصنع و بدأ نشاطه سنة 1987 بعد ما تم تأسيسه من قبل الشركة الوطنية للبناء BATIMENT METAL و الشركة الفرنسية ALFALAVA التي قامت بتوفير تجهيزات المشروع و الإشراف عليه، و قدرت رخصة البرنامج بتكلفة بدائية قدرت بـ 300000.00 و في 1987 بلغت 1200000.00 دج، و قد تم اختيار الوحدة بالمنطقة نظرا للمساحة الشاسعة، كما أن ملبنة الساحل تقع على مستوى المنطقة الصناعية صلامندر بمستغانم، يحدها من الشمال المديرية العامة لمؤسسة oravio، من الجنوب الطريق الولائي و من الشرق التعاونية الفلاحية.

و إبتداء من تاريخ جويلية 1997 اندمجت جميع الدواوين في إدارة واحدة تسمى بالمجمع الصناعي للحليب

GIPLAIT الواقع مقره بحسين داي الجزائر العاصمة، و من بين فروعها ملبنة الساحل بمستغانم و هي الآن

شركة ذات أسهم SPA رأس مالها يقدر بـ 2904800.00 دج، عدد عمالها حاليا 110 عامل، و هي تتمتع باستقلالية التسيير، في سعر مختلف منتجاتها، ما عدا سعر الحليب باعتباره منتوجا إستراتيجيا، فسعره تسيطر عليه المديرية لجميع الوحدات بأمر من الدولة .

الفرع الثالث: التعريف بمنتج المؤسسة:

إن أنشطة الإمداد لا تنحصر في مرحلو واحدة من مراحل العمل بل تتواجد ضمن وظيفة التمويل و الإنتاج لتمتد إلى عملية التوزيع المادي، إن فهم هذه الأنشطة داخل المؤسسة، إنما يتطلب تعريف المنتج الذي تقدمه المؤسسة،

فمهمة ملبنة الساحل هي إنتاج المواد الدسمة ذات الاستهلاك الغذائي الواسع، و يتم ذلك من خلال تحويل المواد الأولية إلى حالاتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية قابلة للاستهلاك و هذه المنتجات خاصة بالحليب و مشتقاته و ندرجها فيما يلي:

- الحليب المبستر
- اللبن
- حليب البقرة
- الرائب
- الزبدة
- القشدة

دور و أهداف المؤسسة:

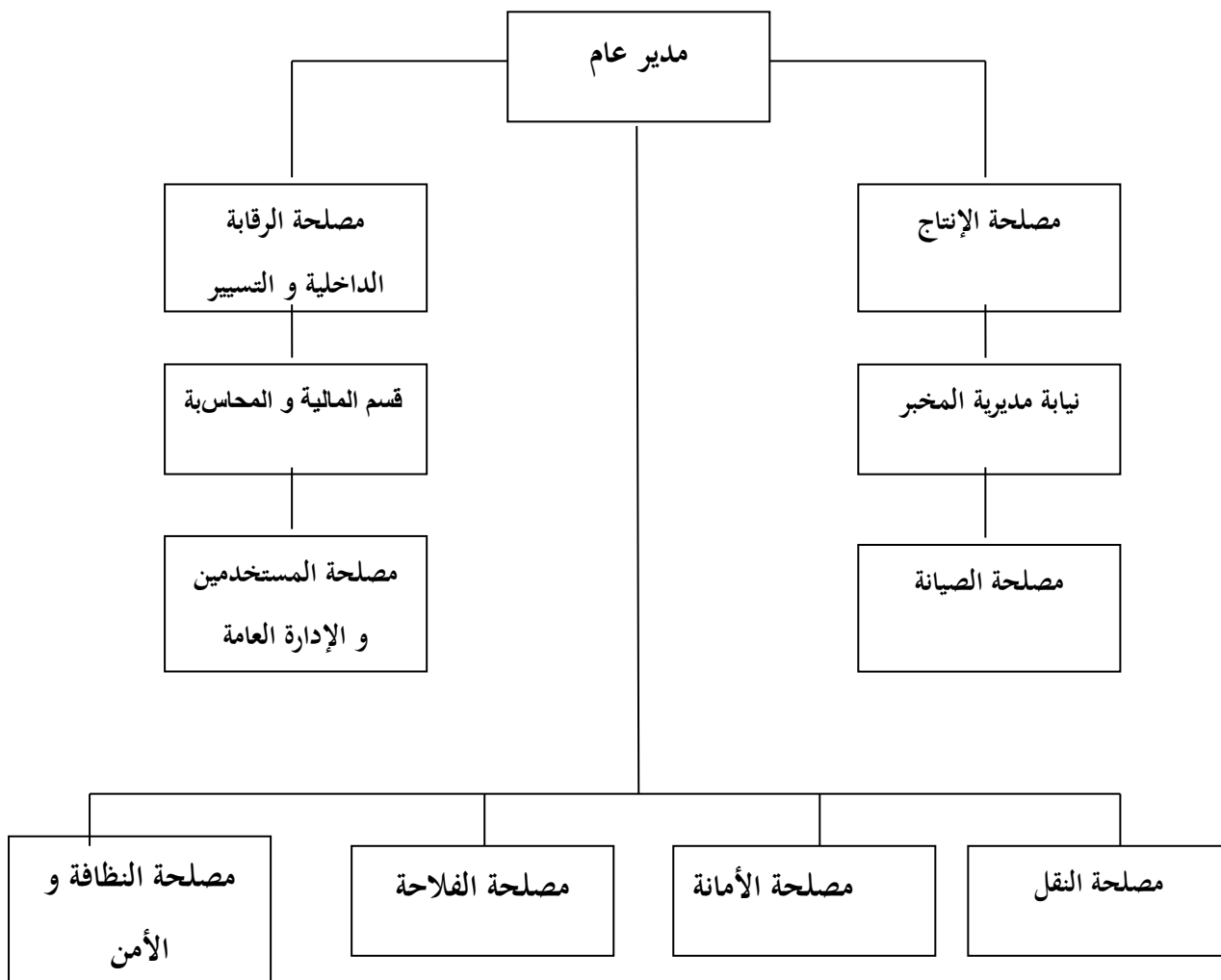
تعمل ملبنة الساحل على تجميع الحليب الطازج الطبيعي (حليب البقر) من طرف المزارع لتعاونية (مربّي البقر) كما تعمل على إنتاج الحليب، اللبن، الرائب، الزبدة، القشدة، وهذا كله لتلبية احتياجات المستهلكين المحليين سواء على مستوى ولاية مستغانم أو على باقي الولايات الأخرى.

بعد تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية الجديدة، تحولت هذه الوحدة من موزع خصوصي إلى موزع مستقل ، بمعنى أنها تستطيع توزيع أي منتج كانت توزعه من قبل، و تستطيع إضافة منتوجات جديدة، فالمؤسسة تسعى من خلال نشاطها التوزيعي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إعداد برنامج التموين على ضوء احتياجات الزبائن.
- إنشاء مخزون أمان و تدعيم السوق الوطنية بالمواد التي توزعها.
- توسيع تشكيلة المنتوجات الموزعة و بالتالي التعامل مع موردين و زبائن جدد.
- تحقيق أقصى حد ممكن من الأرباح، أي مضاعفة رقم الأعمال .
- السهر على مراقبة الجودة و تركيب منتجاتها بالفحص لمخبري للحفاظ عل سلامة الزبائن.
- العمل على إنشاء هيئات جديدة لتعزيز و توسيع شبكة التوزيع و الإتصال.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

شكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي للحليب Giplait



المصدر: من وثائق المؤسسة

بعدها عرضا للهيكل التنظيمي لوحدة GIPLAIT، تقوم بتوضيح مهام المصالح لهذا الهيكل:

1- المدير العام : يقوم بـ

- إدارة الوحدة: له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي للوحدة و المديريات الفرعية
- التكفل بتنفيذ التوجيهات السياسية و التموينية للوحدة (التموين، نتاج، توزيع)
- مسؤولية مدنية على كل نشاطات الوحدة، و أخطار التسيير و مسؤولية جبائية
- الإشراف على الهيئات و المصالح و الأقسام في الوحدة من أجل المتابعة المستمرة لنشاط الوحدة و ظروف العمل
- الإطلاع على الحالة المالية و المحاسبية للوحدة و مختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات،
- إبرام صفقات مع الموردين و الزبائن تحت شكل عقود تجارية
- عقد اجتماعات دورية ما بين مختلف المديريات الفرعية آنذاك للوحدة، و ذلك للتنسيق فيما بينها
- إمضاء كل المستندات، الوثائق، و التقارير بغية إرسالها إلى المديرية العامة أو المتعاملين

2- مصلحة الرقابة الداخلية و مصلحة التسيير:

- المراقبة اليومية لحالات الإنتاج و المبيعات و السهر على إحرام الأسعار المطبقة و المختلفة
 - المراقبة اليومية للإستهلاكات ، و هذا فيما يخص المواد الأولية و المواجه التعبئة
 - تقييم النتائج و اقتراح إجراءات تصحيحية
 - فحص تواجد إيصالات Bons التحويل اليومي للمنتجات المصنعة لمصلحة التوزيعه
 - المراقبة اليومية لوضعية المخزونات، ومراقبة الشحن
 - متابعة هيكل الأسعار التكلفة و تحليل وضعية خزينة الوحدة
 - مراقبة وضعية الزبائن و ديون الوحدة، و تحليل جدول حسابات النتائج
 - مراقبة الجرد و الفحص
 - حسن ملك سجلات التنظيمات ، و احترام إجراءات التسيير
 - مراقبة درجة فعالية التحقيقات لهياكل الوحدة، و منح المدروية الإجمالية
 - المشاركة في كل الأعمال التحليلية أو الملاحظات بإنجاز جدول المراقبة.
- 3- قسم المالية و المحاسبة: و تقوم هذه الأقسام بعدة وظائف و من بين هذه المهام نذكر:

- مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف و إيرادات
 - مسك سجلات البنوك و الخزينة و تأمين الحسابات
 - السهر على تحقيق الموازنات، كما أنه تصدر و تتابع الصكوك و دفعها لأجل قبضها
 - السهر على دفع الديون و القروض ، و تغطية الزبائن
 - متابعة ملفات المنازعات (الزبائن التجارية)
 - الحرص على أملاك المؤسسة و متابعة العقود (الإستثمارات)
 - العمل على إستهلاك المواد في وقتها و معرفة الحقيقية لسير لوحدة
 - السهر على تحقيق الإستثمارات
 - السهر على التصريحات الضريبية و مراجعة الحسابات
 - الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية (المحاسبة و المالية)
 - السهر على المراقبة الدورية على الخزين
 - تحديد تكاليف الإنتاج و تطبيق يلم أسعار البيع و المخطط المحاسبي
- 4- مصلحة المستخدمين و الإدارة العامة: تقوم هذه المهام بـ**
- السهر على احترام حسن السلوك العام ، و الإجراءات الخاصة به
 - المساهمة في وقاية أو تصفية الصراعات الجماعية أو الفردية
 - المشاركة في إنجاز محتوى البرامج التعليمية لرفع مستوى المستخدمين
 - إنجاز مخططات التدريب التكوينية، و التبرصات و تنفيذها، كما تتكفل بالمتابعة المالية لهم بالتعاون مع المديرية الفرعية للمحاسبة و المالية
 - إنجاز مخططات التشغيل حسب حاجيات الوحدة، وتنفيذها بعد المصادقة عليها من قبل المديرية العامة
 - إنجاز مشاريع المخططات التكوينية و الإتقان، و تسيير السلك المهني للوحدة، بدلالة السياسة العامة و التنمية للمؤسسة فيما يخص الموارد البشرية و تسييرها من أجل الخدمات الإجتماعية.
- 5- مصلحة الإنتاج :** و أسندت لهذه المصلحة المهام التالية:
- تنفيذ السياسة الإنتاجية للمؤسسة و تساهم في شراء المواد الأولية
 - الإشراف و تنسيق نشاطات هذه الوظيفة، و تحرير تقارير النشاط
 - تحضير برامج الإنتاج و استهلاك المواد

- إيجاد سبل الاستهلاك المعياري للمواد الأولية و مركبات مواد التعبئة
- السهر على النظافة و الأمن من الآداب داخل الورشات الصناعية
- تساهم في إعداد البحوث فيما يخص المنتجات الجديدة بالأخذ في الحسبان الملاحظات المخبرية؛
- 6- النيابة المديرية للمخبر: هذه المديرية تقوم بالمهام التالية:
 - السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة و هذا من جانب النظافة و مراقبة الجودة
 - السهر على احترام إجراءات المراقبة بالعينات و تحليلها ، و كذا تحسينها
 - تحديد حاجيات المخبر فيما يخص المنتجات و التجهيزات
 - السهر على احترام مقاييس الإستهلاك ، و احترام قانون الجودة الصحية للمركبات و تمييز المنتج
 - الإستغلال و المراقبة و المصادقة على نتائج تحليل و التخلص من المواد الفاسدة
 - إظهار للمسؤولين نتائج التحليل مع الملاحظات و التوجيهات الضرورية.
- 7- مصلحة الصيانة: لهذه المصلحة علاقة مباشرة مع عمليتي الإنتاج و التوزيع، لك أنها تقوم ب:
 - صيانة وسائل الإنتاج لضمان إستمرارية العمل
 - ضمان تجديد الآلات القديمة و برمجتها
 - القيام بالدراسات التقنية
 - متابعة و صيانة وسائل نقل البضائع.
- 8- القسم التجاري و مصلحة التموين: و يتمثل دورها فيما يلي:
 - تشارك في إنجاز الميزانية التقديرية السنوية؛
 - عقد الصفقات التجارية مع الموردين، مراعية في ذلك الجودة و السعر
 - القيام بالتقديرات بدلالة مختلف الورشات الإنتاجية و المخزون الموجود
 - تشارك في إنجاز برامج التوزيع المحلي
 - تحديد منافع البيع و القيام بعملية الفحص و المراقبة من ناحية الجودة و الكمية، و هذا قبل شحن المبيعات.
- 9- مصلحة الفلاحة: و تتمثل في جمع الحليب البقر من الفلاحين.
- 10- مصلحة النظافة و الأمن: تتكفل بتسيير المتعلقة بنظافة المؤسسة و الحراسة على توفير الأمن للمؤسسة.
- 11- مصلحة النقل: و هي مكلفة ب:

- توفير وسائل النقل للوحدة
 - تنظيم و تنفيذ خطة التوزيع و النقل
 - ضمان وسائل التفريغ للبضاعة المستقبلية.
- **مصلحة الأمانة:** و تعتبر الفرع الأول الذي ينشطر عن المدير العام، كما هو موضح في الهيكل التنظيمي للشركة، و يتلخص نشاط هذه المصلحة في تحديد المواعيد بما في ذلك تنظيم الإجتماعات و اللقاءات، و تلقي الإتصالات و الرد على مختلف المراسلات من و إلى المؤسسة عبر الفاكس أو الهاتف.
- **مساعد المدير العام:** يناوب عن المدير.
- **ثالثا : موردو و زبائن المؤسسة:** للوحدة عدة موردين يقومون بتزويدها بمختلف الإحتياجات لإتمام عملية الإنتاج كالديوان الوطني المهني للحليب التي تزود الوحدة بالمادة الأولية (نودرة الحليب 0%، بودرة الحليب 26%، المادة الدسمة MGLA)، و أيضا شركة SOXOPAST التي تزود الوحدة للأغلفة الخاصة بمنتجاتها ، بالإضافة إلى مربى البقر الذين يزودون الوحدة بحليب البقر، أما الزبائن الأساسيين للوحدة فهم تجار الجملة، و تجار التجزئة، و المتواجدون في ولايات الغرب: مستغانم، وهران، غليزان، معسكر، أما المستهلك النهائي من خلال نقطة البيع التابعة لها متواجدة بالقرب من الوحدة.

المبحث الثاني: تشخيص القوى البيعية بالمؤسسة.

بعد دراستنا لسياسة البيعية المنتهجة في المجمع قمنا بجمع بيانات حول المبيعات المنجزة ل 05 سنوات

ماضية لمختلف لفروع من خلال :

المطلب الأول: تطور المبيعات

1- حجم الإنتاج و المبيعات

الجدول رقم (3-1): حجم الإنتاج

المنتوجات	حليب مبستر	قشدة الحليب	اللبن	الرايب	حليب البقر	الزبدة
السنوات	(لتر)	(كلغ)	(لتر)	(لتر)	(لتر)	(كلغ)
	الكمية	الكمية	الكمية	الكمية	الكمية	الكمية
2010	22 936 225	0	945 640	1 996 724	304 131	2 911
2011	25 396 367	37 486	953 486	1 724 884	399 021	5 519
2012	33 601 177	3 880	1 122 229	1 252 956	600 838	7 084
2013	35 400 215	2 090	1 352 218	1 031 830	680 544	9 275
2014	40 811 562	4 925	1 501 431	1 321 740	743 212	118 513

المصدر: إعداد الطالب بناء على المعلومات المستخرجة من إدارة المؤسسة.

جدول رقم(3-2): نسبة الإنتاج من سنة 2010 إلى سنة 2014.

المنتوجات	حليب مبستر	قشدة الحليب	اللبن	الرايب	حليب البقر	الزبدة
السنوات	(لتر)	(كلغ)	(لتر)	(لتر)	(لتر)	(كلغ)
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة
2010	13,68%	0,00%	16,07%	24,34%	10,82%	4,03%
2011	14,14%	57,56%	17,70%	21,02%	12 ,67%	8,97%
2012	20,21%	10,72%	20 ,73%	18,46%	17,84%	12,05%
2013	22,37%	5,96%	20,90%	15,27%	23,41%	32,38%
2014	29,60%	25,77%	24,60%	20,90%	35,25 %	41,57%

المصدر: إعداد الطالب بناء على المعلومات المستخرجة من إدارة المؤسسة.

يلاحظ من الجدول أعلاه تغيرات إنتاج المؤسسة من سنة إلى أخرى و بمعدلات مختلفة حسب نوع المنتج فبالنسبة للحليب المبستر كانت نسبة إنتاجه خلال السنتين 2010 و 2013 بالمقارنة مع السنوات الموالية حيث إرتفعت نسبته إلى 29,60% سنة 2014، وهذا راجع لزيادة الطلب على المنتج . أما بالنسبة لقشدة الحليب فبلغت نسبتها سنة 2011 إلى 25,77% و في سنة 2012 تم التوقف عن إنتاجها بسبب توقف ملبنة تيارت من أخذ المنتج لظروف تتعلق بالإنتاج و كذلك الزيادة في سعر البيع، ثم إرتفعت سنة 2011 إلى 57,56% و هذا للطلب عليه من طرف ملبنة بلعباس.

و بالنسبة لمنتج اللبن فنسبة إنتاجه في إرتفاع مستمر من 16,7% سنة 2010 إلى 24,60% سنة 2014 و هذا راجع إلى الطلب المتزايد عليه ، أما بالنسبة لمنتج الرائب إرتفع من 18,46% سنة 2010 إلى 24,34% سنة 2012 ثم إنخفض إلى 15,27% سنة 2014 و هذا بسبب دخول منتج الرائب من ولايات أخرى كتييزي وزو ، بجاية و شلف.

أما بالنسبة لحليب البقر فإرتفعت نسبته من 10,82% سنة 2010 إلى 35,25% سنة 2014 و سبب زيادة إنتاج حليب البقر هو الحد من إستيراد بودرة الحليب من الخارج.

و فيما يخص بالنسبة لمنتج الزبدة يعتبر منتج جديد إتخذه المؤسسة كإستراتيجية جديدة لأنه يحقق للمؤسسة هامش ربح كبير من خلاله يمكن للمؤسسة أن تغطي تكاليف شراء حليب البقر، و يلاحظ أن نسبة إنتاجه في إرتفاع من 4,03% إلى غاية 41,57% سنة 2014

نستنتج مما سبق أن المؤسسة تعتمد على إنتاج الحليب المبستر و اللبن و الرائب كأعلى نسبة من إنتاجها الكلي و ذلك راجع إلى الطلب المتزايد على هذه الأنواع، أما فيما يخص المنتجات الأخرى فهي تعرف تذبذبا من حيث النشاط نظرا لإرتباطها بعوامل أخرى مثلا حليب البقر مرتبط بالكمية المتحصل عليها من مربي البقر، أما بالنسبة للزبدة و القشدة فإنتاجها مرتبط بكمية حليب البقر المجمعة،

تعتمد المؤسسة على إنتاج الحليب و اللبن و الرائب بكثرة بالمقارنة مع المنتجات الأخرى لأن إنتاج الحليب المبستر يدخل ضمن سياسة الدولة ، و إنتاج اللبن و الرائب يحقق هامش الربح

ثانيا: تكلفة الإنتاج و تكلفة التوزيع من سنة 2010 إلى غاية سنة 2014.

الجدول رقم (3-3): تكلفة التوزيع للوحدة

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
قنواة التوزيع	0.078	0.08	0.06	0.06	0.08
تجار التجزئة					

المصدر: إعداد الطالب بناء على المعلومات المستخرجة من إدارة المؤسسة.

الجدول رقم (3-4) تكلفة إنتاج الوحدة

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
المنتجات					
حليب مبستر	22,42	22,42	22,42	22,42	22,42
قشدة الحليب	/	135,78	136,14	136,14	135,78
اللبن	26,93	25,42	25,42	52,42	52,42
الرائب	26,35	26,64	26,64	26,64	26,64
حليب البقر	30,08	30,08	30,14	31,14	31,14
الزبدة	144,18	139,28	141,23	144,18	144,28

إعداد: الطالب بناء على المعلومات المستخرجة من إدارة المؤسسة.

سعر البيع و هامش الربح:

أولاً: منتج الحليب

الجدول رقم (3-5) : سعر بيع منتج الحليب المبستر

2014	2013	2012	2011	2010	السنوات
					قناة التوزيع
23.35	23.35	23,35	23,35	23,35	تجار الجملة
24.00	24.00	24,00	24,00	24,00	تجار التجزئة
25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	المستهلك النهائي (نقطة البيع)

المصدر: إعداد الطالب بناء على المعلومات المستخرجة من إدارة المؤسسة.

يبين هذا الجدول أن أسعار بيع الحليب المبستر ثابتة 25 دج من سنة 2010 إلى غاية سنة 2014 نظراً لأن سعر الحليب مقنن .

الجدول رقم (3-6): هامش الربح لمنتج الحليب المبستر

2014	2013	2012	2011	2010	السنوات
					قناة التوزيع
0,93	0,93	0,93	0,93	0,93	تجار الجملة
1,52	1,52	1,52	1,50	1,502	تجار التجزئة
2,85	2,85	2,85	2,58	2,58	المستهلك النهائي (نقطة البيع)

المصدر: إعداد الطالب بناء على المعلومات المستخرجة من إدارة المؤسسة.

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن هامش الربح للحليب المبستر بالنسبة لتجار الجملة ثابت خلال هذه السنوات، أما بالنسبة لتجار التجزئة فهي ثابتة خلال هذه السنوات أما بالنسبة للمستهلك النهائي (نقطة بيعه المؤسسة) تحقق هامش ربح كبير مقارنة مع تجار الجملة و تجار التجزئة و ذلك بسبب تعامل المؤسسة مع المستهلك النهائي مباشرة بدون وسيط.

ثانيا : منتج قشدة الحليب

الجدول رقم (3-7): سعر بيع منتج قشدة الحليب

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	قناة التوزيع
	173,00	173,00	177,00	188,05	188,05	تجار الجملة
	190,00	190,00	190,00	220,00	220,00	تجار التجزئة
	/	/	/	/	/	المستهلك النهائي (نقطة البيع)

المصدر: إعداد الطالب بناء على المعاومات المستخرجة من إدارة المؤسسة.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن سعر بيع قشدة الحليب كان منخفضا في سنة 2010 و 2011 بالنسبة لتجار الجملة قدر ب 173,00دج ثم إرتفع نسبيا سنة 2012 ليقدر ب 177,00دج اما خلال السنوات الأخيرة 2013، 2014 حيث إرتفع السعر حيث قدر بدج 188,05 بالنسبة لتجار الجملة و 220,00 دج، أما بالنسبة لتجار التجزئة بقي السعر ثابت و الذي قدر ب 190,00دج في مختلف السنوات، أما بالنسبة للمحل التابع للمؤسسة فلم تتم فيه عملية بيع المنتج و هذا راجع إلى الهامش المحقق لا بأس به و تماشيا مع المنافسة.

الجدول رقم (3-8): هامش الربح لمنتج قشدة الحليب

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	قناة التوزيع
	37,22	37,22	40,86	52,27	52,27	تجار الجملة
	54,142	54,140	53,80	84,22	52,27	تجار التجزئة
	/	/	/	/	/	المستهلك النهائي (نقطة البيع)

المصدر: إعداد الطالب بناء على المعاومات المستخرجة من إدارة المؤسسة.

يبين الجدول أن هامش الربح بالنسبة للقناتين كان متذبذبا و هذا راجع إلى تذبذب في تكلفة الإنتاج و تكلفة التوزيع، لكن هامش الربح الذي تحققه المؤسسة من خلال بيع منتجها إلى تجار التجزئة مرتفع بالنسبة إلى

تجار الجملة لأن تاجر الجملة يقوم بعملية إعادة البيع إلى تجار التجزئة و مبدأ العمل هو الربح، فيجب على تاجر الجملة بيع المنتج ليحقق هامش ربح.

ثالثا : منتج اللبن

الجدول رقم (3-9): سعر بيع منتج اللبن

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
قناة التوزيع					
تجار الجملة	29,92	29,92	32,92	32,92	32,92
تجار التجزئة	34,19	34,19	34,19	34,19	34,19
المستهلك النهائي (نقطة البيع)	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00

المصدر: إعداد الطالب بناء على المعاومات المستخرجة من إدارة المؤسسة.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن سعر بيع منتج اللبن بالنسبة لتجار الجملة و تجار التجزئة فهو ثابت من سنة 2010 إلى غاية سنة 2014 قدر ب 32,93 دج ، بالنسبة لتجار الجملة اما تجار التجزئة فبقي السعر ثابت قدر ب 34,19 دج و كذلك بالنسبة لنقطة بيع المؤسسة فالسعر ثابت .

الجدول رقم(3-10): هامش ربح منتج اللبن

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
قناة التوزيع					
تجار الجملة	2,99	4,50	7,50	7,50	7,50
تجار التجزئة	7,182	8,690	8,710	8,710	8,910
المستهلك النهائي (نقطة البيع)	7,260	8,770	8,770	8,770	8,910

المصدر: إعداد الطالب بناء على المعاومات المستخرجة من إدارة المؤسسة

يوضح هذا الجدول أن هامش ربح منتج اللبن إرتفع من 2,99 دج سنة 2010 إلى غاية 7,50 دج سنة 2012، أما خلال السنوات الأخيرة فبقي السعر ثابت ، بالنسبة لتجار الجملة، و كذلك بالنسبة لتجار التجزئة فقد إرتفع من 7,182 دج سنة 2010 إلى غاية 8,910 دج، سنة 2014، و بالنسبة لنقطة البيع التابعة للمؤسسة فقد إرتفع من

7,260 دج إلى غاية 8,910 دج سنة 2014، و سبب إرتفاع هامش الربح هو الزيادة في سعر البيع مقارنة بسعر التكلفة.

رابعاً: منتج الرائب

الجدول رقم (3-11): سعر بيع منتج الرائب

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
قناة التوزيع					
تجار الجملة	30,77	30,77	31,96	32,73	32,73
تجار التجزئة	34,19	34,19	34,19	34,19	34,19
المستهلك النهائي (نقطة البيع)	34,19	34,19	34,19	34,19	34,19

المصدر: إعداد الطالب بناءً على المعاومات المستخرجة من إدارة المؤسسة

يلاحظ من الجدول أعلاه أن سعر الرائب بالنسبة لتجار الجملة إرتفع سنة 2012 حيث قدر ب 31,96 دج أما في السنوات الأخيرة فإرتفع إلى 32,73 ، أما بالنسبة لتجار التجزئة بقي ثابت من سنة 2010 إلى غاية سنة 2014 و سبب إرتفاع سعر بيع منتج الرائب راجع إلى البيع حسب السوق.

الجدول رقم (3-12): هامش ربح منتج الرائب

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
قناة التوزيع					
تجار الجملة	4,42	4,13	5,32	6,09	6,09
تجار التجزئة	7,75	7,47	7,49	7,49	7,49
المستهلك النهائي (نقطة البيع)	7,84	7,55	7,55	7,55	7,55

المصدر: إعداد الطالب بناءً على المعاومات المستخرجة من إدارة المؤسسة

يوضح هذا الجدول أن هامش الربح لمنتج الرائب إرتفع من 4,42 دج سنة 2010 إلى غاية 5,32 دج سنة 2002 . و إستمر في الإرتفاع إلى غاية 2014 حيث قدر هامش الربح ب 6,09 دج بالنسبة لتجار الجملة، و كذلك بالنسبة لتجار التجزئة فقد إنخفض من 7,75 دج سنة 2010 إلى غاية 7,49 دج سنة 2014 و بالنسبة لنقطة البيع التابعة للمؤسسة فقد إنخفض من 7,84 دج سنة 2010 إلى 7,55 دج سنة 2014.

خامسا: منتج حليب البقر

الجدول رقم(3-13): سعر بيع منتج حليب البقر

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
قناة التوزيع					
تجار الجملة	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00
تجار التجزئة	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
المستهلك النهائي (نقطة البيع)	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00

المصدر: إعداد الطالب بناء على المعاومات المستخرجة من إدارة المؤسسة

يبين هذا الجدول أن سعر حليب البقر بالنسبة لتجار الجملة و تجار التجزئة ثابت من سنة 2010 إلى غاية سنة 2014.

الجدول رقم(3-14): هامش ربح لمنتج حليب البقر

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
قناة التوزيع					
تجار الجملة	3,92	3,92	3,86	3,86	3,86
تجار التجزئة	4,842	4,84	4,86	3,86	3,86
المستهلك النهائي (نقطة البيع)	4,920	4,920	4,860	4,920	4,920

المصدر: إعداد الطالب بناء على المعاومات المستخرجة من إدارة المؤسسة.

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن هامش ربح حليب البقر بالنسبة لتجار الجملة إنخفض من 3,92 دج سنة 2010 إلى غاية 3,86 دج و بقي هامش الربح ثابت إلى غلية السنوات الأخيرة ، أما بالنسبة لتجار التجزئة فكان هامش الربح تقريبا ثابت خلال السنوات ، أما هامش الربح بالنسبة لنقطة بيع المؤسسة فكان مرتفع و ثابت، و سبب تذبذب هذه القيمة بالنسبة لقنوات التوزيع الثلاثة ناتج عن تذبذب في تكلفة الإنتاج و تكلفة التوزيع.

المطلب الثاني: سياسة البيع

تعتمد سياسة البيع لمجمع على عمليات التوزيع حسب الزبائن نوع ، فهي تعتمد على تجار الجملة و تجار التجزئة ، ومن أجل ذلك تترتب على إدارة القوة البيعية عدة مهام أثناء تقديم المنتوجات:

- المقابلة الجيدة
- جمع المعلومات حول سلوك المستهلك
- جعل الزبائن القدامى أكثر وفاء
- مساعدة الزبائن على بيع منتجاتهم
- البحث عن زبائن جدد و التفاوض معهم على عقد الصفقة.

و قد تمحورت خطوات العملية البيعية في مجموعة من النقاط الأساسية لمؤسسة كانت على الشكل التالي:

1- **مرحلة الإستقبال :** في هذه المرحلة يتم الإلتقاء مع العميل حيث يقوم رجل البيع بعرض مختلف منتوجاته بالنسبة للمؤسسة حسب فروعها الموجودة أو المتوفرة لدى رجل البيع مع إبراز وظائف و أهمية كل منتج ، بالإضافة إلى أسعارها و هنا نجد ثلاثة أنواع من العملاء:

-من يكون قد طلب مسبقا المنتوجات و نوعيتها وبهذا ما على رجل البيع إلا إيصالها و محاولة تقديم أو بيع أكثر منها.

-من يتردد في عملية الشراء و هذا بالنسبة للعملاء الجدد حيث لا توجد فكرة واضحة و محددة على هذه المنتوجات خاصة و أنها محلية فما على رجل البيع سوى تبيان خصائص و مميزات كل المنتوجات ثم إقناع العميل بشرائها.

-من يشتري مباشرة نظرا لوجود الثقة بينه و بين رجل البيع و كذا منتوجات جيدة و بأسعار معقولة.

2- **مرحلة التفاوض :** بعدما يكون العميل قد حدد فعلا ماذا يشتري و كم يشتري مع رجل البيع يقع التفاوض حول المحاور الأساسية التالية:

-تخفيضات في الأسعار إذا كانت هذه المنتوجات بكميات كبيرة.

-كيفية الدفع لأن في بعض الأحيان يكون الدفع بالأجل إذا كان الزبون ذو ثقة و لكن بتحديد المدة.

-من حيث مزايا المنتج.

و الشيء الملاحظ أن هذه الأسئلة و الإعتراضات متكررة دائما في مختلف العمليات البيعية و لمختلف العملاء و منه يبرز دور رجل البيع في محاولة إقناع العميل و إرضائه ، و الإجابة على مختلف التساؤلات:

-من حيث التخفيضات : يستطيع رجل البيع أن يجيب الزبون بأسعار مختلف المنتجات و هي أسعار ثابتة و محددة من طرف كل فروع المجمع و عليه التقيد بها.

-من حيث فوائد المنتج و إستعمالاته (بالنسبة للمنتجات الجديدة) فإن رجل البيع يحاول دائما توضيح الأمور للعميل بأن مزايا المنتج كثيرة و متعددة .

-من حيث كيفية الدفع : إذ أن رجل البيع يبين كيفية الدفع للزبائن سواء الزبائن القدامى مع المؤسسة أو ذوي الثقة المتبادلة (تظهر من خلال المعاملة) و يكون الدفع في الزيارة الثانية بالنسبة لرجل البيع و تبقى العملية مستمرة إلا أنها لا تتجاوز 15 يوم أما إذا كانت قيمة المنتجات بكميات كبيرة و بمبلغ أكبر يستطيع الزبون الدفع بواسطة صك من حسابه البنكي إذا كان بحوزته المبلغ.

3- مرحلة إتمام البيع : بعدما يكون العميل المرتقب قد إقتنع بضرورة شراء المنتج عن طريق إفصاح مباشر يقوم رجل البيع بتحرير وصل الطلبية.

المبحث الثالث: تسيير، تنظيم و تنشيط القوى البيعية للمجمع.

نظرا للدور الفعال الذي تحققه القوة البيعية من مبيعات في المجمع مما جعلها الشغل الشاغل بالنسبة له و ذلك من أجل تحقيق أكبر عائد ممكن حيث إتسمت القوة البيعية في المجمع إلى مستويين:

- القوة البيعية الناشطة داخل المجمع.

- القوة البيعية الناشطة خارج المجمع.

المطلب الأول : تسيير القوة البيعية للمجمع

إن تسيير القوة البيعية بالنسبة للمجمع الوظائف تأخذ في معناها الواسع الإختيار، التكوين أو المهام المسندة بالنسبة لرجال البيع.

الفرع الثالث: الوظائف (المهام المسندة): تتركز المهام المسندة لرجال البيع و مسؤول المبيعات كما يلي:

أولا: رجال البيع : تتلخص أهم مهامه:

- الإستكشاف (التنقيب عن زبائن جدد).

- إيصال صورة المجمع لدى المستهلك.

- توجيه و إرشاد الزبائن عن كيفية عرض المنتجات.
- ترقية المبيعات.
- الزيادة في الحصص البيعية.
- التنقيب عن مناطق بيعية أخرى .
- إعداد التقارير لمبيعات المجمع و المقدمة لمسؤول المبيعات.

ثانيا: مسؤول المبيعات :تقتصر أهم مهامه في:

- توجيه رجال البيع.
- إيجاد قنوات توزيع جديدة.
- تقييم رجال البيع.
- الرقابة على أعمال رجال البيع (خاصة السعر).
- التأكد من الوصول إلى المنطقة المستهدفة. (لتأكد من صحة رقم الأعمال المحقق).
- إعداد تقارير مبيعات الفرع و تقديمها إلى المجمع.

المطلب الثاني : تنظيم القوة البيعية لفروع مجمع

يتم تنظيم القوة البيعية بالنسبة لفروع المجمع عن طريق نوعين مهمين في ذلك

أولا: تحديد الأهداف البيعية (الحصص البيعية): من بين الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها حاليا أو مستقبليا تتمثل فيما يلي:

- 1 - الوصول إلى أقصى رقم أعمال ممكن بهدف تحقيق غرض يتلاءم مع طلبيات الزبائن كما ونوعا.
- 2 - العمل على وضع نقاط البيع في مختلف مناطق الوطن من أجل التوسع في السوق أكثر.
- 3 - تعمل المؤسسة على تطوير وتنويع وتشكيلة منتجاتها مع الحفاظ على الجودة والتنوع، ولضمان إستمراريتها في ظل منافسة السوق.

كما تطمح هذه المؤسسة إلى تحقيق أهداف شتى على المدى القصير والطويل.

فعلى المدى القصير: إنشاء مركب لصناعة الياوورت و كذلك صناعة الأجبان.

وعلى المدى الطويل: الوصول إلى المراكز الأولى في السوق، وتوسيع السوق والسعي إلى توفير مساحة كبيرة له للوصول على أكبر عدد ممكن من المستهلكين و التعرف على ردود أفعال الزبائن من خلال تشكيلة المنتوجات.

المطلب الثالث : تنشيط ، تقييم و مراقبة القوة البيعية لفروع المجمع

إن التنشيط الدوري و التحفيز يساعدان في إجراء التعديلات المناسبة بالنسبة للمجمع و التي تمكنه من التعايش و التكيف مع تلك المتغيرات بصورة تضمن للمجمع و منتوجاته بالبقاء و الإستمرار خاصة في ظل المنافسة .

الفرع الأول: تنشيط القوة البيعية : في إطار تنمية القوة البيعية بصفة عامة (سواء داخلية أو خارجية) إعتد المجمع بالإضافة إلى الأجر القاعدي الذي يقدر حسب الشهادة، وكذا الكمية المباعة كذلك إلى تحفيزات مالية التي تحسب إنطلاقا من رقم الأعمال .

و قد يحدد المجمع نوعين من الحوافز التي يمنحها لرجال البيع

1- الحوافز المادية : فبالإضافة إلى تقديم الأموال يسعى المجمع إلى تقديم منتجات دون مقابل وكذا الهدايا وذلك شهريا في إطار تحفيزهم في بلوغ أهداف بيعية محددة.

2- الحوافز المعنوية : و تتعلق بمختلف النواحي الغير مادية في محاولة من فروع المجمع لبلوغ الأهداف البيعية و ذلك مثل الرحلات المقامة بالنسبة للمجمع و كذا نظام الترقية بالنسبة لرجال البيع.

الفرع الثاني: تقييم القوة البيعية : يعتمد المجمع في تقييم رجال البيع وفق مجموعة من العوامل الأساسية

- استطاعة رجل البيع أن يعمل دون توجيه و مساعدة الإدارة.

- مدى كفاءة رجل البيع في وظيفته.

- مدى تحقيق أكبر المبيعات في فترة محددة .

- مدى كسب زبائن جدد للمجمع

- مدى إستغلال الوقت اللازم في بلوغ الأهداف البيعية.

تقتصر عملية تقييم القوة البيعية للمجمع على مستويين:

1- رجال البيع : يتم تقييم مختلف رجال البيع لفروع المجمع من طرف مجلس الإدارة التابعة للفرع و كذا بالنسبة

لمسؤول مصلحة المبيعات أو المصلحة التجارية و هذا لكل سداسي و قد تتحدد عملية تقييم رجال البيع وفقا

للتقاط التالية:

- رقم الأعمال (المبيعات المحققة).
- المناطق البيعية المحققة.
- الحصص البيعية المحققة.
- عدد الزبائن المكتسبين.

2- مسؤول المبيعات : يتم تقييم مسؤول مبيعات مختلف الفروع التابعة للمجمع من طرف إدارة المجمع كذلك على أساس المبيعات المحققة في كل فرع.

الفرع الثالث: مراقبة القوة البيعية : تأخذ عملية المراقبة بالنسبة للقوة البيعية لفرع مجمع على إتجاهين:

أولاً: الرقابة على رجال البيع : تتعلق مراقبة رجل البيع من حيث مراقبة النتائج و ذلك وفقاً للأهداف المسطرة سواء القصيرة أو الطويلة الأجل و كذا مراقبة نشاطات المجمع و المتمثلة في مختلف الأعمال البيعية . و تتم هذه المراقبة من خلال:

1- تقديم تقرير حول الوضعية المالية يقدم إلى مسؤول المصلحة المالية ، كما أنه يقوم بمقارنة المنتوجات المباعة مع القيمة المكتسبة.

2- لجنة معينة من طرف المجمع تقوم بمراجعة العمليات البيعية لمختلف الزبائن (مراقبة الأسعار و مكانة منتوجات الفرع لدى الزبائن و كذلك بالنسبة لقيمة الديون المحددة من طرف الفرع تختلف من فرع إلى آخر مثلاً.

3- الرقابة على مسؤول المبيعات : و تتم عملية المراقبة على مستويين.

على مستوى الفرع و يكون ذلك من طرف المحاسب و رئيس المصلحة التجارية.

على مستوى المجمع: تكون من طرف محاسب و يكون محدد من طرف المجمع و كذا مراقبين داخليين تتم عادة مرة كل سداسي. بالإضافة إلى تقييم القوة البيعية داخل مجمع ككل و ذلك بمعرفة الوضعية المالية بالنسبة للمجمع . بالإضافة إلى تقييم القوة البيعية داخل مجمع ككل و ذلك بمعرفة الوضعية المالية بالنسبة للمجمع .

خاتمة الجانب التطبيقي

من خلال تشخيصنا لقوى بيع مجمع "Giplait" والسياسة البيعية المعتمدة من قبل هذا الأخير، سواء ما يتعلق بالبيع عن طريق الموزعين، أو البيع بواسطة مديرية المبيعات، والمبيعات التي تتم بالاتصال بالمؤسسات الخاصة والعامّة، يتبين لنا أن المؤسسة قد وسعت من حصتها السوقية مقارنة بالسنوات السابقة، حيث أصبحت لها حصة معتبرة في السوق الوطني للمشروبات مقارنة بالمنافسين الآخرين.

كما أن المؤسسة حققت مبيعات معتبرة في تشكيلة منتجاتها المتنوعة، خاصة الحليب المبستر التي زادت المبيعات فيها بنسبة كبيرة، فانتهدجت المؤسسة في هذا المجال إستراتيجية تتمثل في دفع المنتج نحو العميل، وذلك بتحفيز قوة بيعها على تحقيق أكبر حصص بيعية من خلال العمولات المقدمة لهم.

ولكن هذا لا ينفي أن المؤسسة تعاني بعض الصعوبات والعراقيل التي حدثت نوعاً ما من نشاطها البيعي، أهمها تتمثل في:

- 1- نقص وقلة رجال البيع بالمركب أو بالمناطق البيعية التابعة للمؤسسة.
- 2- نقص في معدات الإنتاج مما يؤدي بعدم إنتاج المنتجات في وقت واحد.
- 3- روتينية الأعمال البيعية لقوى بيع مجمع "Giplait" لأنها أعمال لا تعتمد على درجة عالية من الابتكار ولا تحتاج إلى جهود بيعية كبيرة في التفاوض وإقناع العميل بالشراء.
- 4- نقص الإشراف والمراقبة المستمرة لمسؤولي المبيعات لأعمال قوتهم البيعية.
- 5- نقص البرامج التدريبية المقدمة لرجال البيع، خاصة المتعلقة بأساليب البيع، والطرائق المستخدمة للإجابة على اعتراضات وتساؤلات العميل.
- 6- وجود مشكلة في التغليف عند احتكاكها ببعضها في عملية النقل مما يؤدي إلى تلف بعضها.

ولمواجهة هذه الصعوبات والعراقيل نقدم الاقتراحات التالية:

- 1- توظيف رجال البيع المؤهلين، وزيادة انتشارهم في مختلف المناطق البيعية.

- 2- زيادة القدرة الإنتاجية للمركب وتوسعه حتى يصبح قادر على إنتاج كل المنتجات في وقت واحد.
- 3- بذل المزيد من الجهود البيعية، والتفاوض أكثر مع العميل لإبراز النقاط الرئيسية التي تحول دون إبرام طلبية الشراء.
- 4- الإشراف والمراقبة المستمرة لأداء رجال البيع (سواء البائعين المباشرين، أو المنتقلين، أو الموزعين التابعين لمبنة الساحل (Giplait) لمعرفة أسباب الانحرافات والاختلافات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، وتزويد رجال البيع ببرامج تدريب فعالة لتعميق المفاهيم البيعية لديهم وكيفية إنهاء المقابلة البيعية لصالحهم و أخيرا طرح المشكل في التغليف على المصدر ومحاولة إيجاد حل سريع لذلك، أو التعاقد مع مصدر آخر للتغليف.

من خلال دراستنا لموضوع إدارة القوى البيعية فإنه يتبين لنا جليا أن تطبيق القوى البيعية له أهمية بالغة في تطوير و تحسين المؤسسات الإقتصادية حيث أن مجالات إدارة القوى البيعية و التي ركزت عليها دراستنا في المجال الإقتصادي من خلال البحث عن كيفية تسيير وتنظيم القوى البيعية في المؤسسات الإقتصادية كما حاولنا تجسيد هذه الدراسة في مجمع " Giplait من أجل معرفة مدى تطبيقها لهذا المفهوم، والتعرف بنوع من الدقة على مهام ومسؤوليات القوى البيعية والمتعلقة بتطبيق وتنفيذ الخطط البيعية، وعلى القواعد العامة التي تضعها المؤسسة في تسيير وتنظيم قوى بيعها.

و عليه يمكن أن تكون المؤسسة الإقتصادية مسؤولة في تطوير نشاطاتها و الإهتمام بإدارة القوى البيعية و لتحقيق أقصى درجة من الربح.

و بالنظر إلى الفرضيات التي سبقت الإشارة إليها في مقدمة الدراسة و التي حاولت التأكد من صحتها و خطتها بالنسبة للفرضية الأولى لإدارة المبيعات دور مهم في إعداد إستراتيجية البيع فهي فرضية صحيحة بعد التطرق إلى مختلف جوانب الموضوع و يتم تثبيتها.

أما الفرضية الثانية تعرف إدارة القوى البيعية إهتماما كبيرا خلال هذه السنوات من خلال العمل بها بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية نتيجة عوامل داخلية و خارجية فهي خاطئة نوعا ما، و بالتالي يتم إستبعادها بعد التطرق لجميع جوانب إدارة القوى البيعية

و الفرضية الأخيرة تتم إدارة القوى البيعية في المؤسسة الإقتصادية من خلال تخطيط و تنظيم القوى البيعية فهي فرضية صحيحة و يتم تثبيتها

ومنه فالنتائج التي قمنا باستنتاجها تتمثل في الآتي:

النتائج:

1- إن العملية البيعية تقتضي من إتباع مجموعة من الخطوات الرئيسية ليصل إلى الهدف المتمثل في استمالة السلوك الشرائي للعميل المرتقب.

2- يتضمن نشاط إدارة المبيعات القيام بتسيير القوى البيعية، وتنظيم أعمالها البيعية.

- 3- إن تنظيم أعمال القوى البيعية يكون بوضع أهداف المبيعات، تخطيط وتحديد المناطق والحصص البيعية، وضع موازنة المبيعات مع التقديرات المستقبلية، وتحديد الحجم الأمثل للقوة البيعية مع هيكلتها حسب المنتجات، أو فئات العملاء، أو المناطق الجغرافية.
- 4- إن الهيكله الجيدة والفعالة للقوة البيعية هي التي تتطور أهدا بعين الاعتبار التطور الحاصل في منتجات المؤسسة، وأسواقها، وما لديها من عملاء.

التوصيات:

وبناء على النتائج السابقة نقترح مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد في ترسيخ ثقافة إدارة القوى البيعية مما يحقق أهداف المؤسسة الإقتصادية و التي تتمثل في:

- 1- على المؤسسات أن تقوم بتطبيق المبادئ الصحيحة والسليمة في تسيير القوى البيعية وفي تنظيم أعمالها.
- 3- تنسيق العمل البيعي مع أعمال الإدارات الأخرى.
- 4- أن يكون التفاوت في القدرات والمهارات البيعية لرجال البيع العنصر الحاسم في توزيعهم على القطاعات البيعية.
- 5- مساهمة ومشاركة رجال البيع لإدارة المبيعات في تحديد الحصص البيعية الخاصة بهم.
- 6- تدريب الرؤساء الإداريين وتنمية مهاراتهم للتغلب على المشاكل المتعلقة بالقوى البيعية.
- 7- تقييم أعمال رجال البيع حتى يمكن تحديد الجهود الضائعة أو المستخدمة استخداما سيئا، وإجراء التحسينات المطلوبة بناء على نتائج التقييم.

آفاق الدراسة:

إن تطرقنا لموضوع دراستنا جعلنا نكتشف إمكانية مواصلة البحث في هذا المجال من جوانب أخرى متعددة، وإمكانية طرح مواضيع جديدة تصلح كبحوث مستقبلية ومن بينها:

- التفاوض ودوره في العملية البيعية.
 - الأبعاد الأساسية لوظيفة البيع.
 - استقلالية إدارة المبيعات.
 - تطوير المناطق البيعية.
- والبحث في مثل هذه المواضيع يعزز أكثر دلالة تسيير وتنظيم القوى البيعية التي تنشط في المؤسسة.

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية

- أموري هادي كاظم الحسناوي، طرق القياس الإقتصادي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، . 2002
- أسعد طلعت عبد الحميد، الاتصالات التسويقية المتكاملة، مطبعة النيل، مصر، ط2، . 2009
- الطاهر هارون، أحمد بلمرابط، التحليل الإقتصادي الجزئي، منشورات جامعة الجزائر، ط1، . 1998
- بشير العلاق، علي رابعة، الترويج و الإعلان التجاري، أسس، نظريات، تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط2، الأردن، . 2007
- رابعة علي محمد ، فتحي ذياب، إدارة المبيعات، دار صفاء ، عمان، ط 2، 2009.
- علي فلاح الزغبي، إدارة المبيعات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2009
- فتحي أحمد ذياب عواد، المبيعات و التسويق في المنظمات المعاصرة، دار الرضوان للنشر و التوزيع، عمان، ط 1 2013
- فريد الصحف، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، . 2002
- فريد كورتل، دور الإتصال التسويقي في المؤسسات الإقتصادية و أساليب تطويره، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر، . 2005
- قحطان، بدر العبدلي، سمير عبد الرزاق العبدلي، الترويج و الإعلان، ط3، دار زهران للنشر و التوزيع. 1997
- جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع، الدار الجامعية، مصر، ط. 2
- حمي الطائي، بشير العلاق، تطوير المنتجات و تسعيرها، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، . 2008
- شريف أحمد شريف العاصي، التسويق النظرية و التطبيق، (حقوق النشر محفوظة لدى المؤلف)، . 2004
- عبود نجم، مدخل إلى إدارة المبيعات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، . 2007

-عتى العتيبي، صبحي، إدارة و تنمية الأنشطة و القوى البيعية في المنظمات المعاصرة، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2003.

-غانم فنجان موسى، محمد صالح عبد العباسي، إدارة المبيعات و الإعلان، دار الحكمة ط2، بغداد، 1990.
-محسن فتحي عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة، مجموعة النيل العربي، مصر، ط 3، 2000.
-محمود الصميدعي، ردينة يوسف، إدارة المبيعات، دار الميسرة للنشر والتوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2010.
-محمد الحناوي، إدارة التسويق، مدخل للأنظمة و الإستراتيجيات، الدار الجامعية المصرية، مصر، 1976.
-محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.

-محسن، عبد الكريم، مجيد النجار، صباح، إدارة الإنتاج و العمليات، ط 2، الأردن، دار وائل، 2006.

المذكرات

-خليدة دلهوم ، أساليب التنبؤ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009

-زروقي إبراهيم، إدارة القوى البيعية في المؤسسة الإقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010

الكتب باللغة الفرنسية

- P.Kotler, Bousois, Cp, Cit, P664
- M.Chirouz, Le Marketing, Le hoix de moyen de location Commercial , Algeria, 1990.
- G.Charon ,L Hermel : la vent-la nouvelle donne des forces de ventes Economica, France, 2002.
- F.Léonard : stratégies de marketing indstriel , collection Diriel, France , 1994,.
- P.L. Dubois.A. Jolibert : Le Marketing- Fondemnet et Pratique, 3^{eme} odi , Economica, France, 1998,
- J.P.Helfer , j.Orsoni : Marketing.7eme edition ,Librairie Vuibert, Paris,2001
- Léonard F . :Stratégies de Marketing Industriel , Collection Diryyel, France, 1994
- M.Canille Debouge L. Cavlin. E.penier du Markrting , Beri ,algerie, 2014 -

المواقع الالكترونية

- <http://www.startimes.com/f.aspx?t=25773374>
- www.memoironlin.com

ملخص

تهدف الدراسة إلى الوقوف على واقع عملية إدارة القوى البيعية في المؤسسات الإقتصادية، و قد تمت معالجتها من خلال المزج بين مختلف المتطلبات العلمية النظرية، و الرقمية الواقعية حول المؤسسات الإقتصادية في كل مرحلة من مراحل البحث.

إن التحولات المستمرة التي يفرزها محيط المؤسسات الإقتصادية خاصة فيما يتعلق بالمنافسة السوقية و تصريف المنتجات، تجعل من مهمة تحقيق الأهداف أمرا صعبا، يتطلب من هذه المؤسسات إستخدام وسائل و سياسات حديثة مع الإهتمام بها بالشكل الذي يتيح لها التميز عن باقي المؤسسات الناشطة في نفس المجال، حيث تعد سياسة القوى البيعية من الوسائل الحديثة التي أصبحت المؤسسات تعول عليها بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف خاصة التسويقية منها، نظرا لتمييزها بخصائص تمكنها من ذلك إذا ما تم الإهتمام بها بكيفية مناسبة.

و تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى أنه بالرغم من إعتداد المؤسسات الإقتصادية على سياسة القوى البيعية، إلا أن قلة الإهتمام بتنوع تشكيلتها و تنظيمها، و عدم الإستناد إلى منهج علمي مدروس في إختيار أفرادها، دون السعي إلى بناء نظام تدريبي فعال لتطوير قدراتها و مهاراتها، و عدم تحفيزها بشكل يعمل على التأثير فيها، دون ضمان فعالية الرقابة عليها، يجعل من عملية إدارة القوى البيعية في هذه المؤسسات لا ترقى إلى المستوى المطلوب.

L'étude vise à examiner la réalité des forces de vente dans le processus de gestion des institutions économiques, et a été adressée par une combinaison de diverses exigences scientifiques théoriques et réalisme numérique sur les institutions économiques à tous les stades de la recherche.

Les transformations en cours secrétées par la circonférence des institutions économiques, notamment en matière de marché concurrentiel et l'évacuation des produits, rendent la tâche de la réalisation des objectifs est difficile, nécessite ces institutions l'utilisation des moyens et des politiques modernes avec une attention à la forme qui leur permet de se démarquer du reste sont actifs dans les mêmes institutions sur le terrain, où est la politique des forces de méthodes modernes qui sont devenus des institutions de vente dépendent de manière significative à la réalisation des objectifs d'un marché privé entre eux, en raison des caractéristiques de leur permettre de les distinguer, si elles sont hors d'intérêt façon appropriée.

Et Les résultats de l'étude sur le terrain que, malgré l'adoption d'institutions Alavtsadah sur les ventes de la politique de puissance, mais le manque d'intérêt dans la diversification de sa composition et de l'organisation, et ne pas être basées sur l'approche scientifique réfléchie dans la sélection de ses membres, sans chercher à construire un système de formation efficace pour développer leurs capacités et leurs compétences, et travaux sur l'influence non stimulée.

