

ادارة المبيعات

اعداد : د. عبدالمعطي سليمان

جامعة الملك عبد العزيز
كلية الاعمال- رابغ
قسم التسويق

الفصل الاول

مقدمة الى ادارة المبيعات

تطور مفهوم البيع : جاء التطور في مفهوم البيع نتيجة التطور في المفهوم التسويقي ، فمنذ بداية القرن العشرين وحتى نهاية فترة الكساد الاقتصادي الكبير لعام ١٩٢٩ سيطر التوجه الانتاجي على منهجية صانع القرار التسويقي فكان الهم الذي شغل بال التسويق هو انتاج اكبر كمية ممكنة من السلع والخدمات .

ارتكز التوجه الانتاجي على :

- ١- الطلب اكثر من العرض اي العمل على زيادة التراكمات الانتاجية لمواجهة الطلب الضخم.
- ٢- نمطية الانتاج ، كان الاهتمام بالكمية المنتجة اكبر من النوعية.
- ٣- كان تركيز المستهلك على السلع الاساسية فقط .
- ٤- عدم الاهتمام بالترويج ، فالطلب الهائل قادر على امتصاص كل مايطرح في الاسواق لا حاجة لاي مجهود بيعي.

وبعد انتهاء الكساد الاقتصادي بدأت حالة الاسترخاء في السوق ومع التطور الاقتصادي وصل الطلب الى حد الاشباع وظهر نوع من التحول في نمط الطلب على السلع والخدمات وظهرت تراكمات في السلع وكساد في الطلب عليها ، ادى الى وضع علامة استفهام كبيرة امام مايجري في السوق فالمعروض من السلع يفوق المطلوب منها

الامر الذي عزز من تنامي وظهور انماط استهلاكية جديدة تعتمد على الاختيار والانتقائية وبرز مايسمى بالاختيار الاستهلاكي .

هذا يؤكد بان ليس كل ما يتم انتاجه يباع ، وبرزت تساؤلات عديدة حول الاسباب التي يمكن ان يعزى اليها كل ذلك .

كان هناك سبب واضح الا وهو السلع والخدمات المطروحة في السوق لم تعد قادره على الارتقاء الى مستويات التفضيل الجديدة لدى المستهلك ، لذلك المستهلك يقلع عن شرائها

- هذا الشيء عزز من القدرات الانتاجية والاتساع الكبير في التشكيلات السلعية المطروحة في السوق ، من هنا دخل مفهوم التسويق بمرحلة جديدة اتصفت بالسمات التالية :-
- ١- ظهور فجوة بين تفضيلات المستهلكين وبين مواصفات السلع والخدمات .
 - ٢- تطور الاختيار الاستهلاكي نتيجة للتطور في المعايير المستخدمة .
 - ٣- توجه المستهلك نحو السلع او الخدمات الافضل التي تتناسب مع ذوقه وتفضيلاته .
 - ٤- السلع والخدمات اصبحت ضمن مرحلة التنافس في السوق .

في ضوء هذا الواقع بدأ التوجه نحو انتاج مايمكن بيعه ، لان الاختيار الاستهلاكي اخذ شكلا اكثر تعقيدا من السابق واصبح التعامل مع حاجات ورغبات المستهلكين ليس بالسهل .

لقد فرض المفهوم التسويقي الحديث للتسويق على ادارة المبيعات تحقيق نوع من المطابقة بين حاجات ورغبات المستهلكين وبين ما تعرضه المؤسسة من سلع وخدمات ، حيث ظهرت دعوة صريحة وواضحة لموضوع الجودة حتى عادت اساسا للقوة التنافسية في السوق ومن هنا كان التركيز عليها كبعد استراتيجي في عملية تسويق السلع والخدمات

العوامل التي ادت الى تطور مفهوم البيع :-

اولا :- الفجوة الجغرافية : نمو كثير من الشركات الصناعية وكبر حجمها دفع كثير من الشركات الى زيادة عملياتها الانتاجية وتخفيض تكلفة انتاج الوحدة الواحدة واتساع المسافة بين اماكن تواجد تلك الشركات والاسواق مما ادى الى ضرورة تطبيق الطرق والاساليب الضرورية لتعزيز وتدعيم العلاقة بين الشركة و جماهيرها. استطاعت ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات سد هذه الفجوة حيث اصبح العالم عبارة عن قرية صغيرة .

ثانيا: تنوع الانتاج والتشكيلات السلعية : التطور في نظم الانتاج وزيادة تطبيق المكننه والتقنيات التي تعمل بها تلك النظم ادى الى زيادة التراكمات السلعية والخدمات المطروحة ، بل التشكيلات السلعية اتسعت الى درجة اصبح امام المستهلكين فرص اكبر للاختيار

هذا كله جعل مهمة اقناع المستهلكين بالشراء مهمة غير سهلة لانه اصبح امام المستهلك مجموعة من البدائل ، من هنا اقتضى الوضع الى وجود قوى بيعية مؤهلة قادرة على البيع لان المستهلك لم يعد امام خيار سلعي واحد واصبحت الشركات امام تحدي في البحث عن اساليب وطرق بيعية وترويجية تستطيع من خلالها توجيه المستهلكين نحو سلع وخدمات معينة .

ثالثا : النمو السكاني والهجرات السكانية :- بالرغم من الانخفاض النسبي

في معدلات النمو السكاني وخاصة في الدول المتقدمة الا ان الهجرة السكانية ادت الى اعادة هيكلة الاسواق وكان من ابرز نتائجها فتح اسواق جديدة لا علم للمؤسسات الصناعية بخصائصها .

معدلات النمو السكاني وما انعكس عنها من اثار واضحة على التركيبة السكانية وظهور انماط حياتية جديدة في المدن ادى الى ظهور انماط استهلاكية جديدة ، اقتضت من ادارة المبيعات ان تعيد

النظر في كثير من الاساليب والطرق التقليدية وتبني اساليب اكثر فاعلية
وقدرة على التأثير على القوة الشرائية للفرد .

رابعاً:- الحاسوب الالى وثورته: دخول الحاسوب الى السوق اعطى اهمية
خاصة لنشاط البيع لقد شهدت السنوات الاخيرة زيادة ملحوظة في استخدام
الحاسوب وبرمجة العمليات البيعية .

من ابرز مجالات استخدام الحاسوب في المبيعات :-

- ١- تقدير الطلب والتنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة.
- ٢- تقييم الاداء البيعي والرقابة على وسائله .
- ٣- توزيع مندوبي البيع على المناطق البيعية المختلفة.
- ٤- تحديد العدد الامثل من المكالمات الهاتفية اللازمة لتحقيق حجم مبيعات
معين

علاقة ادارة المبيعات بالاطراف الاخرى :- ادارة المبيعات لا تستطيع تادية عملها بمعزل عن غيرها من الاطراف التي ترتبط بالمؤسسة سواء كانت داخل المؤسسة ام خارجها ، يمكن توضيح هذه العلاقة بين ادارة المبيعات وغيرها على النحو التالي :-

١- علاقة ادارة المبيعات بالعملاء :- يعتبر العميل هو المحور الرئيسي للجهود البيعية ، لهذا فان العلاقة بين مدير المبيعات ومندوبي البيع يجب ان تكون متميزة ، وحتى يتم وضعة هذه العلاقة في اطارها الصحيح فان عملية التبادل السلعي تتطلب : حيازة

السلعة ، وتوزيع السلعة، و عملية الدفع ، والمعلومات والعملاء .

٢- العلاقة مع مندوبي البيع :- يشكل مندوبين البيع القوة الرئيسية في النشاط البيعي لهذا السبب تطوير العلاقة بين المندوبين وبين مدراء المبيعات تعتبر مسؤولية هامة تقع على عاتق المدراء لابداه ان ندرك لايمكن لادارة المبيعات ان تحقق اهدافها الا من خلال مندوبين البيع.

٣-العلاقة مع الادارات المختلفة : ترتبط ادارة المبيعات بالادارات المختلفة داخل المنظمة من اهمها :-

أ- علاقة ادارة المبيعات بادارة التسويق : تمثل الاستراتيجية التسويقية الاطار العام الذي تنبثق عنه الخطة البيعية . بعد فهم مدير المبيعات للخطة التسويقية يستطيع وضع البرامج البيعية المناسبة وهذا يقتضي دراسة الاسواق والمستهلكين بطريقة مستمرة بحيث يضمن تدفق مستمر للمعلومات عن السوق وعن القوى المختلفة في السوق واتجاهات المنافسين . كما يجب ان يكون هنالك تنسيق وتعاون بين ادارتي التسويق والمبيعات بل ان قدرة ادارة المبيعات على تحقيق مستويات عالية من الانجاز تعتمد على التنسيق بينها وبين ادارة التسويق.

ب- علاقة ادارة المبيعات بادارة الانتاج :- يتطلب تطبيق مفهوم التسويق الحديث ضرورة قيام الشركة بانتاج مايمكن تسويقيه وبيعه . هذا يبين طبيعة العلاقة بين الانتاج والمبيعات ، عملية تحديد ما يمكن انتاجه يعتمد على قاعده من المعلومات عن حجم الطلب والمبيعات المتوقعة والمواصفات الواجب توافرها وان المصدر الرئيسي لهذه المعلومات هو ادارة المبيعات حيث تقوم ادارة المبيعات :- **ماذا تقدم ادارة المبيعات لادارة الانتاج ؟**

- ١- اقتراح نوع السلع او الخدمات المطلوبة في السوق.
- ٢- تحديد مجالات التفضيل الاستهلاكي ومعايير هذا التفضيل.
- ٣- تقديم الاقتراحات المتعلقة بالتشكيلات السلعية او الخدمية.
- ٤- تحديد مجالات التطوير في السلع الموجودة حاليا

ج- علاقة ادارة المبيعات بالادارة المالية :- اي قرار يتعلق بالمبيعات سوف يترتب عليه جانب مالي ، كما ان المصدر الرئيسي لايرادات الشركة هي المبيعات لهذا السبب لابده من وجود تنسيق تام بين المالية والمبيعات .
ماذا تقدم ادارة المبيعات للادارة المالية؟ :-

١- تعمل ادارة المبيعات على جمع المعلومات اللازمة من الموقف المالي للعملاء .

٢- تقوم ادارة المبيعات بمساعدة الادارة المالية بمتابعة الديون والعمل على تحصيلها .

٣- تزويد الادارة المالية بالمعلومات الضرورية .

٤- تحديد الخصومات التجارية

التكامل بين وظيفتي البيع والتسويق :- الواجبات والادوار الجديدة لادارة المبيعات فتحت افاق واسعة للتكامل والتعاون بني وظيفتي البيع والتسويق . اذا كان للاداء البيعي مستلزماته واهدافه الا انه يجب ان يتم في نطاق استراتيجية تسويقية يكون فيها للجهد البيعي دوره المشارك في التخطيط والتنفيذ والتقييم ، لآبده ان يحدد هذا الدور ويفهم في اطار اكثر شمولية لآظهار مجالات التفاعل بين هاتين الوظيفتين .

كما يجب ان يتم اداء ادارة التسويق والمبيعات في اطار من التنسيق والتعاون حتى يوفر لكل منهما فعاليات وامكانيات العمل وعناصر الدفع اللازمة لتحقيق الاهداف الاساسية للمؤسسة

وظيفة البيع ومفهوم التسويق الحديث : يركز المفهوم التسويقي الحديث على الاسس التالية :-

١- المستهلك هو نقطة الارتكاز لاي استراتيجية تسويقية واي جهود في هذا الاتجاه يجب ان تبدأ بالتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين ثم انتاج السلع والخدمات التي تلبي حاجات ورغبات المستهلك .

٢- الادارة التسويقية الحديثة يجب ان تتبنى نظاما فعلا للمعلومات التسويقية يبرز من خلاله الدور النشط لبحوث التسويق كاداة استراتيجية يمكن ان تكون الرافد الرئيسي للمعلومات اللازمة عن الاسواق والمستهلكين بصورة مستمرة ومنتظمة.

٣- ربحية المؤسسة تنبع من قدرتها على تحقيق مستويات اعلى من الاشباع لحاجات ورغبات المستهلكين .

٤- التنسيق وتبادل المعلومات داخل المؤسسة تمثل القاعدة الاساسية التي ينطلق منها دور ادارة التسويق

٥- التسويق يجب ان يكون قادر على تقديم مساهمات بناءه في مجال الرفاهية الاجتماعية للفرد والمجتمع .

مقارنة بين المفهوم التسويقي والمفهوم البيعي : -

المفهوم التسويقي:-

- المستهلك هو نقطة الارتكاز

-انتاج مايمكن بيعه

-بداية النشاط من السوق

-التركيز على بحوث التسويق

- رضا المستهلك يولد الرباح

المفهوم البيعي:-

-المنتج هو موضوع الاهتمام

-بيع ماتم انتاجه

- بداية النشاط من المؤسسة

-التركيز على بحوث السوق والمستهلك

-المبيعات تولد الارباح

التطور الحديث في مفهوم ادارة المبيعات :-

مر تطور مفهوم البيع بمرحلتين اساسيتين :-

المرحلة الاولى :- الادارة الموجهة بالمفهوم البيعي التقليدي كان مفهوم ادارة المبيعات هنا موجهة نحو تصريف ماتم انتاجه وما صاحب هذا التوجه من تبعية في الدور الذي تقوم به ادارة المبيعات فان واجبات ومهام ادارة المبيعات كانت محصورة في ادارة القوى البيعية بكل ماتنطوي عليه هذه العملية من أنشطة من اهمها :-

أ- اختيار وتعيين مندوبي البيع.

ب- تدريب مندوبي البيع وتطوير مستوياتهم الانتاجية.

ج- مكافأة مندوبي البيع وادارة اجورهم ورواتبهم.

د- الاشراف والرقابة على مندوبي البيع

المرحلة الثانية : التطور في مفهوم البيع ، جاء هذا التطور استجابة لمجموعة من العوامل . اهمها :-

أ- التغيير الذي طرأ على الاختيار الاستهلاكي وتطور معايير هذا الاختيار باتجاه النوعية والشكل والموصفات السلعية الأخرى ، أدى هذا إلى تطبيق المؤسسات استراتيجيات تسويقية جديدة مثل التنوع في خطوط الإنتاج ، التمييز السلعي .

ب- ظهور فئات متعددة من المستهلكين لكل منها خصائصها الاستهلاكية وتفضيلاتها الخاصة بها . أملا هذا الشيء على إدارة المبيعات ضرورة اتباع أساليب بيعية جديدة .

ج- زيادة حدة المنافسة في الأسواق واتخاذها مجالات وأشكال عديدة خرجت بها عن النمط التقليدي وذلك لضمان البقاء والاستمرار في السوق.

الدور الحديث لإدارة المبيعات :- يتمثل الدور الحديث لإدارة المبيعات على النحو التالي :-

١- دراسة أسواق المستهلكين من خلال قاعدة من المعلومات للتسويق تستلزمها عملية صنع القرار البيعي . مدير المبيعات يجب ان يحدد الحاجات والرغبات الاستهلاكية والكيفية التي يمكن بها تلبية تلك الحاجات بسرعة وبكفاية عالية .

٢- تطوير الخطة العملية والاجرائية اللازمة لتحقيق الاهداف البيعية الاساسية بما يتلائم مع الاهداف العامة للمؤسسة .

٣- المساهم في تصميم وتطوير وتعديل البرامج البيعية بما يتلائم مع الطاقات والقدرات الانتاجية ويحقق حاجات ورغبات المستهلكين .

٤- توجيه الجهود التي يقوم بها مندوبو البيع الى المسارات التي تحقق وضع متميز في السوق

واجبات ووظائف ادارة المبيعات :-

اولا : تخطيط العمليات البيعية : يتضمن :-

- ١- دراسة وتحليل السوق.
- ٢- دراسة وتحليل السلع
- ٣- دراسة وتحليل المستهلكين.
- ٤- تقدير المبيعات والتنبؤ بها
- ٥- تحديد الحصة السوقية .
- ٦- تحديد الاهداف البيعية
- ٧- وضع خطط وبرامج بيعية مناسبة

ثانيا :تنظيم النشاط البيعى : يتضمن

- ١- تحديد الواجبات والاعمال البيعية.
- ٢- وصف الوظائف البيعية .
- ٣- تحديد مؤهلات مشغل الوظيفة.
- ٤- انشاء الوحدات ادارة اللازمة.
- ٥- تحديد السلطات والمسؤوليات.
- ٦-التنسيق بين مختلف الانشطة البيعية .

ثالثا :تنفيذ البرامج والخطط البيعية : يتضمن :-

- ١- تحويل الاهداف الى برامج عمل
- ٢- توزيع الاعمال والواجبات
- ٣-متابعة الاداء

رابعاً: تقييم الاداء البيعى والرقابه عليه : يتضمن :-

- ١- وضع معايير الاداء البيعى .
- ٢- قياس الاداء الفعلى.
- ٣- مقارنة الاداء الفعلى بمعايير مستهدفة .
- ٤- تحديد الانحرافات وتصحيح الاخطاء.

خامساً: ادارة القوى البيعية :- تتضمن :-

- ١- توظيف مندوبى البيع .
- ٢- اختيار وتعيين مندوبى البيع .
- ٣- تدريب مندوبى البيع
- ٤- تعويض مندوبى البيع
- ٥- تحفيز مندوبى البيع

شكرا لاصغائكم

د. عبدالمعطي

الفصل الثاني

تنظيم النشاط البيعي

مقدمة :- التنظيم هو احد عناصر العملية التي يستخدمها مدراء المبيعات لتحقيق اهداف ادارته باحسن الوسائل واقل التكاليف. ورغم اهمية التنظيم الا انه يكاد يكون مهمل ولا يزال دون المستوى المطلوب .

طبيعة وماهية التنظيم :-

من اقدم تعاريف التنظيم التي عرفها هنري فايول عرفه على انه توفير كل المستلزمات الحيوية للمؤسسة مثل المواد الخام والالات والافراد واساليب طرق العمل .

وهناك تعريف اخر للتنظيم : على انه محاولة واعية ومنظمة لربط كافة افراد المؤسسة بنوع من العلاقات الوظيفية اللازمة للقيام بالواجبات المسندة اليهم بالطريقة التي تحقق الاهداف المحددة للمؤسسة

هناك شبه اجماع بين الكتاب والمفكرين حول ماهية التنظيم ، اتفق هؤلاء على انه يتضمن مايلى :-

- ١- تحديد الانشطة التي تقوم بها المؤسسة وصولا الى اهدافها .
- ٢- تحديد الموارد اللازمة (مالية وفنية).
- ٣- تحديد الافراد اللازمين.
- ٤- وضع الانظمة والاجراءات اللازمة .
- ٥- تحديد المسؤوليات والسلطات .
- ٦- تحديد العلاقات الوظيفية.

يمكن القول بان التنظيم عملية عقلانية تنطوي على محاولة جادة لحصر الاعمال الواجب القيام بها ضمن نشاط معين وملائمتها مع الطاقات والمهارات اللازمة .

المبادئ الأساسية في تنظيم ادارة المبيعات :-

اولا :تدرج السلطة الوظيفية :- تتكون اي وحدة تنظيمية في المؤسسة من مجموعة أنشطة و عمليات مترابطة ومتجانسة لتحقيق مستوى اداء معين ، وتمنح مسؤولية القيام بهذه الأنشطة الى مجموعة من الافراد على اساس تخصصهم ومؤهلاتهم ، وقيامهم لانجاز هذه المسؤوليات يتطلب تفويضهم سلطة كافية .(تكافؤ السلطة والمسؤولية) .

من هنا فان مدير المبيعات يكون مسؤول عن تحقيق الاهداف الخاصة بادارته وما يستلزمه لتسيير عملياته يجب ان يصاحب المسؤولية تفويض للسلطة ، وهذه السلطة يجب ان تكون كافية لممارسة الصلاحية المخولة له .

ثانيا : وحدة الامر : اي ان يكون لكل فرد في الوحدة التنظيمية

مرجعية وظيفية يعود اليها ويكون مسؤول امامها. هذا المبدأ يمنع الازدواجية في العمل وتعدد الجهات التي يتلقى منها الفرد التعليمات الخاصة بالاداء الوظيفي وتحتصر المسؤولية عن نتائج التنفيذ في الجهة التي تمنح صلاحيات القيام بها. ارتباط الفرد العامل مع اكثر من رئيس يؤدي الى الالتباس والارتباك ويترك العامل في حيرة حول الكيفية التي يؤدي بها العمل .

ثالثا : نطاق الاشراف : يشير نطاق الاشراف الى عدد الافراد الذين يستطيع المدير الاشراف عليهم وتوجيه جهودهم بكفاية .

قرار تحديد نطاق الاشراف هو محصلة مجموعة من العوامل اهمها قدرات المرؤوسين ومستويات كفايتهم وطبيعة وحجم المسؤوليات الموكلة لهم بالاضافة الى الفلسفة العامة التي تتبناها الادارة العليا.

المركزية واللامركزية في الاداء البيعي :-

هناك نموذجين رئيسين في تادية النشاط البيعي ، يقوم الاول على تركيز السلطة المتخصصة بتادية النشاط البيعي في جهة محددة تمثل المرجعية الوظيفية الوحيدة ، بحيث يتعين على كافة القائمين على النشاط البيعي التقيد والالتزام بما يصدر اليهم من تعليمات . وهذه الممارسة قد تؤدي الى التعقيد وعدم المرونة والبطء في اتخاذ القرارات .

اما اذا توفرت في المؤسسة عملية تفويض السلطة الوظيفية وتطبيق درجة من اللامركزية هذا يعني بان المؤسسة تاخذ بالنموذج الثاني الا وهو اللامركزية في اداء البيعي ، وضمن هذا النموذج هناك خمسة نماذج فرعية يمكن تطبيقها في النشاط البيعي وهي:-

١- اللامركزية الراسية والافقية : حسب هذا النموذج فان سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط البيعي وعلى كافة المستويات الادارية التي تتكون منها ادارة المبيعات تتركز في يد مدير ادارة المبيعات الذي يحتفظ بكافة اشكال السلطة الرسمية وغير الرسمية المفوضة له

والتي تخوله اتخاذ كافة القرارات التي يراها ضرورية لاداء العمليات البيعية على المستوى الراسي والافقي ، كما يقوم مدير المبيعات بنفسه بكل عمليات التنسيق اللازمة من خلال اشرافه المباشر على القائمين بهذه العمليات .

٢- اللامركزية الافقية المحدودة : حسب هذا النموذج يمكن تفويض سلطة القيام بكافة الواجبات الوظيفية التي لا تتطلب مستويات عالية من المهارة وتتصف بدرجة كبيرة من النمطية في ادائها . في ظل هذا النموذج يبرز دور المدير في صياغة سلوك الافراد العاملين معه وخاصة ممن يستلزم الاداء التنفيذي للعمليات البيعية ، ولكنه

يحد من الاشراف المباشر لمدير المبيعات ، لذلك فان اللامركزية الافقية تسمح لمن فوضت لهم من الاستشاريين بالحصول على قدر من السلطة غير الرسمية من خلال عمليات التأثير المهني المعزز بادراكات المؤوسين لاهمية خبرة هؤلاء الاستشاريين.

٣- اللامركزية الراسية المحدودة : حسب هذا النموذج فانه يتم تقسيم ادارة المبيعات الى وحدات ادارية حسب السوق (المنطقة الجغرافية) او السلعة او العميل وتفوض السلطة الرسمية لروؤساء هذه الوحدات بطريقة موازية وبصورة تمكنهم من اتخاذ القرارات اللازمة فيما يتعلق بوحدتهم المتخصصة. لكن هذه السلطة لاحاجة الى تفويضها الى المستويات الادارية الدنيا

٤- اللامركزية الانتقائية (راسيا وافقيا) :

تفوض السلطة على بعدين يسيران الى جانب بعضهما البعض احدهما راسيا وتتدفق من خلاله السلطة المفوضة الى مختلف المستويات التنظيمية داخل ادارة المبيعات . اما افقيا تقوم الاقسام في المستويات التنظيمية المختلفة على اساس انتقائي باستخدام الخبراء الاستشاريين وفي بعض الحالات يقوم هؤلاء الخبراء بتقديم النصح والمشورة لرؤوساء الاقسام الفرعية .

يتميز هذا النمط من اللامركزية بانه يسمح بدرجة عالية من التنسيق والتشاور ويشيع روح الفريق بين كافة القائمين على صنع القرارات البيعية .

٥- اللامر كزية الراسية والافقية الموسعة :- يقوم هذا النوع من اللامر كزية على درجة كبيرة من تفويض السلطة ويضع عملية صنع القرارات بصورة رئيسية في ايدي رؤوساء الوحدات التنفيذية ولهذا فانه يوسع من قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات ويصلح مثل هذا النوع من اللامر كزية عندما يكون العاملون في ادارة المبيعات يتمتعون بدرجة عالية من الاحتراف .

يتصف تنظيم ادارة المبيعات بدرجة عالية من اللامر كزية الراسية لانه يضع التصيب الاكبر من السلطة في ايدي المستويات الادانى لادارة المبيعات كما انه يسمح بدرجة عالية من اللامر كزية الافقة الممنوحة للافراد المستشارين من غير المدراء . هذا النمط من اللامر كزية يضع السلطة كاملة في يد جماعة محترفة من صناع القرارات.

التنظيم الداخلي لإدارة المبيعات :-

يعتبر التنظيم الداخلي لإدارة المبيعات مطلب أساسي لاداء عمليات البيع بكفاءة وفاعلية . ومن اسس تنظيم ادارة المبيعات :-

اولا: التنظيم على اساس جغرافي : تعتبر المنطقة الجغرافية التي تزاوول فيها المؤسسة اعمالها البيعية وطبقا لهذا المعيار فانه يتم تقسيم السوق الخدم الى عدة مناطق جغرافية بيعية ، في كل منطقة وحدة ادارية متخصصة تكون مهمتها محصورة في بيع صنف معين او مجموعة من الاصناف التي تتعامل بها بها الشركة او تنتجها .

يستخدم هذا النوع من التقسيم في الشركات التي تتصف باتساع نطاق عملياتها البيعية وانتشارها مثل شركات توزيع الوقود شركات التأمين

مدير المبيعات

مسؤول
المنطقة الثالثة

مسؤول
المنطقة الثانية

مسؤول
المنطقة الأولى

مندوبو
المبيعات ٢

مندوبو
المبيعات ١

مزايا استخدام هذا النوع من التنظيم على اساس جغرافي :-

- ١- مسؤولية مندوب البيع محصورة في منطقة جغرافية التي يعمل بها
- ٢- اتاحة الفرصة امام مندوبين البيع للاتصال بالزبائن المتوقعين والعمل على تلبية حاجاتهم.
- ٣- تخفيض تكلفة البيع.
- ٤- منع الغموض والتداخل الممكن حدوثه في غياب التحديد الواضح للمناطق البيعية .
- ٥- رفع كفاية الاداء البيعي وخاصة فيما يتعلق بتلبية حاجات ورغبات الزبائن

عيوب استخدام التنظيم على اساس جغرافي :

١- زيادة الابعاء الملقاه على عاتق مندوب البيع بسبب تعامله مع كافة منتجات المنظمة .

٢- احتمال ان يركز مندوب البيع جهده على منتج واهمال منتج اخر .

٣- عاداتا يركز مندوبين المبيعات على السلع سهلة التوزيع والتي لا تتطلب جهودا كبيرا لبيعها .

ثانيا التنظيم على اساس السعة او الخدمة :-

تعتبر السلعة او الخدمة التي تنتجها او تتعامل معها الشركة معيار مناسب يتم على اساسه التنظيم الداخلي لادارة المبيعات وخاصة الشركات التي تتعامل مع سلع وخدمات متعددة ومتنوعة .

مدير المبيعات

مسؤول مبيعات منتج
(ب)

مسؤول مبيعات منتج
(أ)

مندوبو مبيعات منتج
(ب)

مندوبو مبيعات منتج
(أ)

ثالثاً: التنظيم على اساس العملاء : يتم تنظيم ادارة المبيعات داخليا على اساس مجموعات العملاء المخدمين من قبل الشركة حيث يقوم كل مندوب ببيع كافة الاصناف الى قطاع معين من العملاء . يستخدم هذا النوع من قبل الشركات التي توجه عملياتها البيعية الى عدة قطاعات من العملاء في كل منطقة بيعية وكما هو موضح في الشكل التالي.

مزايا استخدام هذا النوع هناك مسؤول واحد عن كل عميل من عملاء المجموعة التي يخدمها ويمكن خدمة اكثر من فئة من فئات العملاء في ان واحد ، هناك ميزة اخرى وهي انه يتيح الفرصة لوجود مهارات بيعية متخصصة وتطوير اتجاهات مهنية ايجابية قوية لدى مندوبي البيع

مدير المبيعات

قسم التصدير

قسم مبيعات
المستشفيات

قسم مبيعات
الفنادق

مندوبو مبيعات
المستشفيات

مندوبو مبيعات
الفنادق

رابعاً : التنظيم المزيج او المركب : يعتمد هذا الاسلوب على الجمع بين اكثر من تخصص من تخصصات البيع في هيكل تنظيمي واحد كما هو موضح في الشكل التالي وذلك للجمع بين مزايا كل منها .

مدير المبيعات

مدير مبيعات
المنطقة (ب)

مدير مبيعات
المنطقة (أ)

مسؤول مبيعات
المنتوج (ب)

مسؤول مبيعات
المنتوج (أ)

مسؤول مبيعات
المنتوج (ب)

مسؤول مبيعات
المنتوج (أ)

قسم مبيعات
المستشفيات

قسم مبيعات
الفنادق

الفصل الثالث

تخطيط النشاط البيعي

تخطيط النشاط البيعي : يشكل التخطيط جانباً هاماً من الجهد الذي يتعين على مدير المبيعات أن يوليّه الاهتمام الكافي ، فالإدارة السليمة تقتضي اتخاذ القرارات التي تتعلق بتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة المبيعات ثم تطوير ووضع البرامج والخطط الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف .

التخطيط الاستراتيجي للتسويق والدور المشارك لإدارة المبيعات :

يعرف التخطيط بأنه النشاط الذهني الذي يقوم به المدير وينطوي عليه وضع الأهداف وتحديد أساليب التصرف التي يمكن بواسطتها تحقيق تلك الأهداف في المستقبل .

اهم المزايا التي يحققها التخطيط للمؤسسة :-

- ١- تحقيق مستوى اعلى من التنسيق بين الانشطة المختلفة للمؤسسة .
- ٢- تحسين عمليات الاتصال داخل المؤسسة .
- ٣- تحديد اوضح للاهداف والاستراتيجيات والتكاليف والمعايير الخاصة بالاداء التسويقي.
- ٤- تجنب التخمين والعشوائية في عملية اتخاذ القرارات التسويقية والبيعية.
- ٥- تمكين ادارة المؤسسة من تحديد الفرص المتاحة واساليب الاستفادة منها.
- ٦- تحديد المزايا التنافسية التي يمكن للمؤسسة استغلالها.
- ٧- تأكيد تكاملية وتوافق الاهداف التسويقية والبيعية مع الاهداف الاساسية للمؤسسة ككل.

٨- تخفيض تكلفة انجاز الاعمال .

٩- رفع الكفاية الانتاجية في تادية الاعمال .

منها فان على مدير المبيعات المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة وتعزيز امكانياتها الانتاجية ونتاج سلع وخدمات قادرة على تلبية الحاجات والرغبات الاستهلاكية المتغيرة في السوق . من هنا فان ادارة المبيعات تعمل على توفير قاعدة بيانات هامة للمؤسسة عن السوق وهذه المعلومات هامة لعملية التخطيط .

دور ادارة المبيعات في عملية التخطيط يتمثل :-

١- توفير المعلومات اللازمة للتخطيط وخاصة فيما يتعلق بكيفية تحقيق اقصى اشباع لحاجات ورغبات المستهلكين. ويتم ذلك من خلال التغذية العكسية التي يوفرها مندوبو المبيعات من السوق.

- ٢- المشاركة في تطوير وتصميم مختلف الخيارات الاستراتيجية المتاحة امام المؤسسة في التعامل مع الظروف والمقتضيات البيئية المختلفة واعداد الخطط الكفيلة بمواجهتها .
- ٣- المساعدة في اختيار اساليب التصرف المناسبة لمواجهة المشاكل التسويقية .
- ٤- وضع التقديرات الخاصة بالمبيعات المتوقعة والحصص السوقية الممكنة والفرص المتاحة .

خطوات التخطيط التسويقي :-

اولا : تحديد مهمة المؤسسة : يتم تحديد مهمة المؤسسة من خلال الاجابة على الاسئلة التالية ، ماهو النشاط الذي تزاوول في نطاق اعمالها ؟ وماهو الوضع المستقبلي الذي ترغب فيه؟ وتنطوي عملية تحديد مهمة المؤسسة من خلال اختيار مجموعة من الحاجات والرغبات الاستهلاكية التي ترغب المؤسسة في اشباعها في ضوء الامكانيات والموارد المتاحة

من هنا فان مهمة المؤسسة تمثل الحصان الذي يجر عربة كافة الانشطة في المؤسسة كما انها تزود ادارتها بالاساس الذي يمكن الاعتماد عليه في تطوير وتخطيط الاستراتيجيات البيعية المناسبة.

لابده ان نؤكد هنا على ان التجه التسويقي يتطلب مستوى عالي من التنسيق بين كافة ادارات المؤسسة والعمل كفريق واحد لاشباع حاجات ورغبات العملاء .

ثانيا : دراسة وتحليل السوق : دراسة وتحليل المعلومات التي يتم جمعها عن البيئة الخارجية التي تعمل بها المؤسسة . من الاشياء التي يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط ان تقوم الادارة برصد مجريات الاحداث في البيئة المحيطة ثم دراسة الاثار المحتملة على مسار وتوجهات المؤسسة حاضرا ومستقبلا

ثالثا : تحديد السوق المستهدف وتحليل الفرص :- تتأثر عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي بتحديد السوق المستهدف والتي تتأثر بالعوامل التالية :-

- أ- مدى توفر البيانات عن السوق .
- ب- دقة البيانات المتوفرة ومدى الاعتماد عليها .
- ج- هيكل السوق المستهدفة وطبيعة القوى المؤثرة فيها.
- د- طبيعة المنتجات المراد تقديمها الى السوق المستهدفة.
- هـ- مدى توفر نظم متطورة للمعلومات لدى المؤسسة تضمن عملية تدفق مستمرة للمعلومات .

عملية تحديد السوق المستهدف تركز على محورين رئيسيين هما :

المحور الاول : تحديد الفرص السوقية :- بعد تحديد مهمة المؤسسة وتحليل البيئة التسويقية فان الخطوة التالية في عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي هي تحديد الفرص التسويقية في السوق . وتتوفر الفرص التسويقية للمؤسسة في السوق اذا كان ليها الموارد والامكانيات الكافية والطاقات التي تمكنها من انتهاز تلك الفرصة .

هناك مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها لتحديد الفرصة السوقية وهي :-

أ- استراتيجيات البحث عن اسواق مهمة غير مخدمة او مخدمة بكفاءة منخفضة من قبل المؤسسات المنافسة. تعتمد هذه الاستراتيجيات على البحث عن فرص تسويقية في الاسواق الحالية التي لا تكون المؤسسة قد وصلت اليها او ان المنافسين غير قادرين على خدمتها بكفاءة عالية . لذلك هذه الاستراتيجيات تعتمد الدخول الى تلك الاسواق في الوقت الذي لا يكون فيه المنافسون مدركون لتلك الاسواق.

لقد استخدمت هذه الاستراتيجية بنجاح كبير من قبل المؤسسات اليابانية استطاعت هذه المؤسسات غزو الاسواق الامريكية التي انخفض فيها مستوى اداء المؤسسات الامريكية وعجزت عن تقديم مايشبع رغبات المستهلك الامريكي .

ب- استراتيجية البحث عن حاجات استهلاكية تستطيع المؤسسة اشباعها بدرجة من التميز والابداع اللذان تعجز المؤسسات المنافسة عنها :-
الاختراعات التكنولوجية ليست المفتاح السحري الوحيد للنجاح في السوق بل يجب ان يكون هنالك ابداع في التسوق . مثل النجاح الذي حقته شركة سوني في منتج وكمان الذي استطاعت ان تبيع منه حوالي ٤ مليون جهاز في السوق الامريكي . يعتبر هذا الابداع والاستغلال الخلاق للفرص واستراتيجية فعالة للتغلغل في الاسواق حتى ولو كانت السلعة معروفة او مالوفة .

ج- استراتيجية مجارة تفضيلات المستهلك او محاولة تغييرها :حسب هذه الاستراتيجية فان المؤسسة تستطيع ايجاد فرص تسويقية جديدة عن طريق التغيير في مواصفات منتجاتها لتناسب التفضيلات الاستهلاكية ، اي ان يقدم المنتج مايلبي حاجات ورغبات المستهلكين.

د - استراتيجية ايجاد الفرص من خلال التعلم من المنافسين : يعتبر التكيف مع الاسواق المعاصرة بعدا جوهر ايا لاي استراتيجية تسويقية وخاصة فيما يتعلق بضرورة فهم طبيعة هذه الاسواق والسوك التنافسي للمؤسسات والاسراتيجيات التي تتبعها .

المحور الثاني : التغلغل في السوق : يتطلب الوصول الى الفرصة السوقية الملائمة جهد مكثف لتعزيز وتقوية موقفها التنافسي في السوق وهذا يتطلب التغلغل في السوق ويوجد هناك نوعين من الاستراتيجيات التي مكن بواسطتها المؤسسة تقوية دفاعاتها التي قامت بانشائها من خلال ماحققته من فرص . الاول يعتمد على تطوير السلعة او الخدمة ، الثاني تطوير السوق نفسه.

١- استراتيجيات تطوير السلعة : يتم التغلغل في السوق باستخدام منهج التطوير السلعي عن طريق واحد او اكثر من الاستراتيجيات الثلاثة التالية :

أ- تو سيع خط المنتجات .

ب-التعنقد السلعي.

ج- التحسين السلعي.

أ- استراتيجية توسيع خط المنتجات: وذلك بزيادة عدد السلع داخل المجموعه السلعيه التي تنتجها بقصد توسيع قاعدة القطاع الاستهلاكي المستهدف في السوق الاجماليه من اجل التغلغل فيها وزيادة حصة المؤسسه فيه.

ب- استراتيجية التعنقذ السلعي : وهو زيادة عدد الماركات التجاريه من الصنف الواحد او الموديلات من النوع الواحد للمنتج.

ج-استراتيجية التطوير السلعي : وفيه يتم تخفيض العيوب ورفع مستوى المنتجات الاستهلاكيه والصناعيه.

٢- استراتيجيات تطوير السوق : وذلك من خلال تطوير السلع والخدمات ومواكبه الجهد المبذول في مجال تطوير السوق التي سوف تستوعب السلع التي تم تطويرها.

٣- تحليل السوق :- تحليل السوق يوفر لإدارة المبيعات المعلومات اللازمة لصنع السيناريوهات التي تصور الواقع السائد في تلك الأسواق .

توفر مثل هذه المعلومات يساعد مدير المبيعات على وضع الخطط والبرامج المناسبة للتعامل مع تلك الأسواق وتتضمن عملية تحليل السوق مجموعة من الأنشطة الفرعية التالية :-

- تحليل العملاء : اي تقسيم العملاء الى مجموعات متجانسة لكل مجموعة حاجاتها ورغباتها .

- **تحليل المنافسين** :تقييم الممارسات التي تقوم بها كل مؤسسة منافسة وتحليل هذه الممارسات يعتبر اهم الاساليب التي تستطيع المنظمة ان تحدد وضعها النسبي في السوق . يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف . بناء على هذا التحليل يتم تحديد الفرص السوقية المتاحة في السوق وبيان التهديدات التي يمكن ان تواجه المنظمة .

يتم تحليل المنافسين من خلال :-

= **تحديد المؤسسات المنافسة الحالية والمحتملة** : تنقسم المؤسسات الموجودة حاليا في السوق الى مجموعتين :-

أ-المؤسسات التي تؤدي أنشطة واعمال مشابهة لما تقوم به المؤسسة وهي مؤسسات تخدم تقريبا نفس العملاء ، مثل منظف غسيل هايبيكس ومنظف غسيل وايتكس .

ب- المؤسسات التنافسية التي تقوم بانشطة مغايرة للانشطة التي تؤديها المؤسسة .

- = تحديد مجالات التنافس :-** حتى يتم تحديد مجالات التنافس بين المؤسسة والمؤسسة اخرى لآبده من التعرف على الجوانب التالية :-
- ١- الاستراتيجية البيعية الحالية للمؤسسات المنافسة
 - ٢- مستويات الاداء البيعي للمؤسسات المنافسة
 - ٣- نقاط القوة والضعف في موقف كل مؤسسة منافسة
 - ٤- اساليب التصرف المحتملة من جانب المؤسسات المنافسة في كل مجال من مجالات التنافس .

- تحليل الاتجاهات البيعية الحالية والمتوقعة في السوق : اي دراسة كافة المتغيرات الاقتصادية الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية ، هذا التحليل يساعد مدير المبيعات على اختيار اساليب التصرف المناسبة في الوقت المناسب لمواجهة ما قد يحدث في المستقبل والتصدي له. لمواجهة ما قد يحدث في المستقبل والتصدي له.

يتضمن تحليل الاتجاهات البيئية :-

أ- التغييرات الاقتصادية : اهم العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار : الناتج القومي ، دخل الفرد ، عدد الموظفين ، تركيبة الاسرة ، الانفاق الحكومي ، اسعار الفائدة.....الخ .

ب- التغييرات الاجتماعية : العوامل التي يجب مراعاتها عند دراسة وتحليل هذا النوع من التغييرات ، دور المرأة العاملة وماترتب على هذا الدور من تغييرات في الانماط الحياتية للأسر ، التطور في مستويات المعيشة.

ج- التغييرات السياسية : كافة التغييرات على الصعيد الدولي والاقليمي والمحلي مثل التغييرات السياسية على التجارة الدولية الاستثمارات الاجنبية .

د- التغييرات التكنولوجية : هذا التطور التكنولوجي يؤثر بشكل واضح على المجالات الصناعية والتجارية والخدمية.

رابعاً : تقييم قدرات وامكانيات المؤسسة :- يتم تحليل وضع السوق للكشف عن الفرص المتاحة في السوق والتهديدات التي تواجهها المؤسسة ، هذا النوع من التحليل غالباً ما يكون جزءاً من عملية تحليل يتم من خلالها تحديد مراكز القوة والضعف لدى المؤسسة .

تتطلب عملية تقييم القدرة الذاتية للمؤسسة وجود قاعدة من المعلومات التفصيلية عن مبيعات المؤسسة ، ارباحها ، تكاليف الانشطة ، الاستراتيجيات التسويقية التي سبق للمؤسسة تبنتها في الماضي ، الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، نمط القيادة الادارية وغير ذلك .

خامسا : وضع الاهداف الاساسية للمؤسسة :- الهدف اي شيء يمكن لن تعمل المنظمة على تحقيقه ويجب ان يتصف الهدف بالوضوح التام الذي لايقبل التأويل او التفسير كما يجب ان يكون مرناً الى المدى الذي يمكن للادارة ان تقوم بتعديله كما يجب ان يكون الهدف ممكن التنفيذ وقابل للقياس .

مبررات وضع اهداف واضحة ومحددة للمؤسسة :-

- ١- ان الاهداف التي يتم تحديدها تعتبر كمعايير لتقييم الاداء
- ٢- اهمية الهدف تكمن في قيمته كحافز لهذا السبب يجب ان يكون مستحيلا الى المستوى الذي يدركه الافراد ، ولا سهلا الى المستوى الذي يدرك من قبل الافراد بانه استخفاف بقدراتهم وطاقاتهم.
- ٣- الاهداف تزود صانعي القرار بالمعايير اللازمة لاختيار الاستراتيجية المناسبة .

٤- تحديد الاهداف بوضوح يعزز من عملية الاتصال والتنسيق بين مختلف الادارات في المؤسسة .

سادسا :- تحديد اهداف النشاط البيعي : اهداف النشاط البيعي يجب ان تكون نابعة من اهداف المنظمة وتتفق معها .

هناك ثلاثة اهداف اساسية مسؤولة ادارة التسويق والمبيعات عن تحقيقها وهي :-

أ- حجم المبيعات : يعتبر حجم المبيعات احد المؤشرات الرئيسية لكم على مدى كفاية ادارة المبيعات .

ب- المساهمة الربحية :

ج- الحصة السوقية :

سابعا :- وضع الاستراتيجية التسويقية : عند هذا المستوى من التخطيط يتم وضع الاستراتيجية التسويقية والبيعية المناسبة والتي يجب ان تتخذ بدرجة عالية من التنسيق ، والاسراتيجية تمثل الوسيلة التي ستستخدمها المؤسسة لتحقيق الاهداف التي وضعت .

ثامنا: تصميم البرنامج التسويقي المناسب : حتى يتم بلورة الاستراتيجية التسويقية لآبده من وضع برنامج تسويقي يوضح التوجهات الرئيسية في مجالات السلعة او الخدمة المنوي تسويقها (المنتج ، التسعير ، التوزيع ، الترويج) .

اعداد الموازنة التقديرية للمبيعات :- تتضمن الموازنة التقديرية حجم المبيعات المحتملة وتقدير النفقات البيعية المستقبلية في فترة محددة. تعتبر موازنة المبيعات اداة من ادوات تخطيط المبيعات التي تساعد في تنفيذ البرامج البيعية وتسهل عملية الرقابة والتقييم على اساس الاهداف الموضوعية .

المزايا التي تحققها الموازنة البيعية :-

- ١- تمكين الادارة من تجميع البيانات والاحصاءات المتعلقة بعملية البيع والتي تساعد في تخطيط عمليات البيع مستقبلا.
- ٢- التأثير في ترويج وتنمية المبيعات من خلال تحفيز مندوبي البيع.
- ٣- تحديد مصادر القوة والضعف في الاعمال البيعية .
- ٤- مساعدة ادارة الانتاج في تخطيط برامج الانتاج التفصيلية وتحديد مسؤولية كل مستوى اداري.

٥- امداد المؤسسة بالمعلومات عن الدخل المتوقع والنفقات المتوقعة ، الامر الذي يساعد في تخطيط السياسة المالية بحيث تعتبر في النهاية اداة من ادوات الرقابة الفعالة .

حيث تقع مسؤولية اعداد موازنة المبيعات على لجنة مؤلفة من مدراء المبيعات والانتاج والمالية .

خطوات اعداد موازنة المبيعات :-

١- اعداد خطة المبيعات :- يستعين مدير المبيعات المركزي بمدراء البيع الفرعيين في اعداد خطة المبيعات للسنة المقبلة وتشمل هذه الخطة منافذ التوزيع ودراسة المزيج السلعي والتسعير وجميع عناصر المزيج الترويجي .

٢- تقدير النفقات اللازمة لتنفيذ الخطة :وهي عملية احتساب النفقات الخاصة بالانشطة البيعية وغيرها من الخدمات الاخرى .

٣- تحديد حجم المبيعات : ان المبيعات المقدرة للسنة المقبلة هي الخطوة الثالثة في اعداد الموازنة للمبيعات . (التنبؤ بحجم المبيعات) اي ما هو نصيب الشركة في السوق .

مبادئ اعداد الموازنة التقديرية للمبيعات :-

- ١- تحديد هدف الرقابة على المبيعات منذ البداية تحديدا دقيقاً .
- ٢- السهولة والبعد عن التقيد .
- ٣- عدم الاعتماد على ارقام تمثل فقرات مستقبلية بعيدة .
- ٤- ضبط نفقات اعداد الموازنة ضمن الفوائد المرجوة .
- ٥- تقدير الميزانية في مستويات معقولة وغير مقيدة للصرف .
- ٦- المرونة وقابلية التعديل حسب الظروف الطارئة .

موازنة المبيعات :- يختلف تصوير الموازنة التقديرية للمبيعات عن الميزانية العمومية المعروفة من الناحية المحاسبية ، ارقام الميزانية العامة هي ارقام محددة مختصرة بينما ارقام موازنة المبيعات ارقام تفصيلية اكثر ، وموزعة حسب كل منطقة بيعية وحسب كل قسم وحسب جهود مندوبي البيع . هذا يفيد باقي الادرات في رسم نشاطاتها العامة مثلا المدير المالي يستطيع رسم سياسة المؤسسة ماليا معتمدا على ميزانية المبيعات ، كما يساعد مدير الانتاج في تحديد برامج الانتاج .

تصميم المناطق البيعية :- يعتبر مفهوم المنطقة البيعية احد اهم المرتكزات الاساسية في تخطيط الجهود البيعية ، رغم ذلك فان تطبيق هذا المفهوم ليس شائعا بين كافة المؤسسات ومن الالهية ان تحاول المؤسسة دراسة وتحليل مفهوم المناطق البيعية وكيفية ادارتها وصولا الى فهم مبرارات تطبيق هذا المفهوم والاليات للتنفيذ.

تعريف المنطقة البيعية : هي مجموعة من العملاء الحاليين والمرتبين الذين يتواجدون في منطقة جغرافية معينة والتي تحدد لمدوبين البيع

الحاجة الى المنطقة البيعية :- ان تطبيق مفهوم المناطق البيعية يجب ان يكون قرارا منطقيا وليس عشوائياً كما يجب ان يعتمد على دراسة المزايا المقترنة بهذا المفهوم والتي يمكن ان تكون مبررات كافية للسير في اتجاهه .

الميزة الرئيسية التي مكن ان تحقق من تطبيق المنطقة البيعية هي امكانية تحقيق درجة افضل من التغطية السوقية والتي تعني انتهاج سبل افضل في التعامل مع العملاء كما تعني افضل للعلاقات معهم. وفي معظم الاوضاع نلاحظ ان المشتري يفضل التعامل مع مندوب بيع معين الذي يفضل بناء علاقاته معه على تعامله مع مندوبين جدد لايعرفهم او له خبرة سابقة معهم .

تصميم المنطقة البيعية : التصميم الفعال للمنطقة البيعية يتضمن سلسلة من القرارات المرتبطة بخمسة مجالات اساسية :-

١- **اختيار وحدة الرقابة الجغرافية :** تعتبر الخطوة الرئيسية في عملية تصميم المنطقة البيعية والتي يمكن ان تشكل ماتم دمجها مع المناطق البيعية للمؤسسة ، وغالبا ما تكون هذه الوحدات مدنا او محافظات او اقليمياً او احياء او غير ذلك من وحدات التقسيم الاداري .

٢- **تحديد معايير التوزيع :-** هناك الكثير من المعايير التي يجب على مدير المبيعات استخدامها عند جمع وحدات الرقابة الجغرافية في مناطق بيعية معينة ، وتشمل هذه المعايير عوامل اساسية مثل تساوي الفرصة بالاضافة الى عوامل كمية ترتبط بالمبيعات الحالية والمحتملة وهناك عوامل حكمية مثل قدرات مندوبين البيع. وهناك عاملا رئيسيان وهم عدد العملاء الحاليين والمرتقبين .

٣- اختيار نقاط البداية : اي اختيار الموقع الجغرافي الذي يمكن استخدامه كنقطة بداية للمنطقة البيعية الجديدة والاختيار شائع الاستخدام هو السكن الحالي لمندوبين البيع حتى يكون مندوب البيع قريب من عائلته واصدقائه.

٤- دمج الوحدات الرقابية : حتى يتم انجاز عمل مندوبي البيع بفاعلية فان مدير قد يعمل على دمج بعض المناطق الجغرافية المتقاربة معا والتي تكون صغيرة نسبيا حتى يتم ايجاد نوع من التوازن بين مندوبي البيع وضبط عملية الرقابة .

٥- المقارنة بين المناطق البيعية :

شكرا لاصغائكم

الفصل الرابع

التنبؤ بالمبيعات

د. عبد المعطي ابوالرب

مفهوم التنبؤ بالمبيعات :

يعرف التنبؤ بالمبيعات بأنه تقدير المبيعات المتوقعة والتي يمكن تحقيقها من منتج معين في سوق معين خلال فترة زمنية معينة في ضوء خطة تسويقية محددة .

اهداف التنبؤ بالمبيعات :-

- ١- التنبؤ بالمبيعات هو الأساس للتخطيط لكافة الأنشطة الادارية في المنشأة.
- ٢- يمكن من خلال التنبؤ بالمبيعات تقدير حجم الارباح المتوقعة .
- ٣- يعتبر الأساس عند اتخاذ القرارات التسويقية مثل التسعير ، الترويج ، التوزيع ، الانتاج .
- ٤- يساعد على تحديد الطلب المتوقع في المناطق البيعية .
- ٥- يساعد على تحديد تكلفة التسويق وتوزيع التكاليف التسويقية وذلك على اساس القدرة المالية المتوقعة للمنشأة .

٦- يساعد على توقع الصعوبات التي ستواجه المنشأة مستقبلاً وبالتالي الأعداد لها .

٧- يعتبر الأساس لنشاط الرقابة في المنشأة .

٨- يساعد في تحديد الحصص البيعية لرجال البيع .

العوامل المؤثرة على التنبؤ بالمبيعات :-

اولا : العوامل الخارجية :-

أ - **العوامل السياسية :** مثل الحروب بين الدول او تغير علاقات البلد مع بلد اخر من الممكن ان يؤثر سلبياً او ايجاباً على مبيعات المنشأة بخلاف ماتنبأت به المنشأة قبل حدوث الحرب .

ب - **العوامل الاقتصادية :** مثلاً توقع المنشأة مستوى معين او حجم معين من المبيعات الا ان قيمة العملة تنخفض فجأة مما يؤدي الى تراجع الطلب وبالتالي انهيار المبيعات

ج- العوامل القانونية :- ويقصد بها الانظمة والقوانين داخل البلد : فقد تتوقع المنشأة حجم مبيعات معين عند سعر محدد الا ان الجهات الرسمية تصدر قانونا يحدد السعر بحد معين مما يؤثر على السعر .

د- العوامل الديمغرافية : وهي العوامل المتعلقة بالجانب السكاني مثلا عدد السكان وتوزيعهم واعدادهم ونسبة النمو..... الخ

هـ - العوامل الاجتماعية : ويقصد بها عادات وتقاليد المجتمع ، مثلا في مطاعم الوجبات السريعة قد تتبأ بحجم مبيعات معين خلال السنتين القادمتين ، فيحدث تغيرات في عادات المجتمع لسبب او لآخر فيترجع الطلب على هذا النوع من الوجبات او العكس .

و- المنافسة : هي اكثر العوامل الخارجية تقريبا مثلا قد تبني خطك على تقدير معين من المبيعات واثناء تنفيذ الخطط تفاجأ بدخول منافس جديد للسوق مما يؤثر على استراتيجيية المنشأة.

ثانيا : العوامل الداخلية :

أ- حدوث تطوير في السلعة : فقد يحدث اثناء تطبيق الخطة البيعية على اساس تقدير معين بحجم المبيعات ، ان تقوم المنشأة بتطوير مفاجئ في السلعة مما يحدث تغيرا في الاسس التي قام عليها التنبؤ .

ب- تغير في اساليب التوزيع المستخدمة : كأن يحدث تطور في امكانيات المنشأة التوزيعية ، مما يسهل عليها الوصول للاسواق جديدة لم تؤخذ بعين الاعتبار عند التنبؤ بالمبيعات.

ج- كفاءة رجال البيع : وذلك بالتطور نتيجة التدريب او تعين رجال بيع ذات كفاءة عالية.

الطرق السليمة للتنبؤ بالمبيعات :-

- ١- توافر المعلومات اللازمة للقيام بعملية التنبؤ.
- ٢- توافر الالمام بالاساليب الاحصائية وكيفية استخدامها وفهم مؤشراتها .
- ٣- توافر الكوادر الادارية القادرة على القيام بالتنبؤ.
- ٤- صحة العلاقات المفترضة بين العوامل المؤثرة في حجم المبيعات (العامل المتغير ، التابع).

انواع التنبؤ بالمبيعات:-

- ١- **تنبؤات طويلة الاجل** : وتغطي اكثر من خمسة سنوات وهي تدرس التأثيرات طويلة الاجل التي يمكن ان تحدثها بعض العوامل مثل ما هو متوقع بالنسبة للمنافسين خلال عشر سنوات من الان .كيف سيكون النمو السكاني من الان وحتى سبع سنوات .
- ٢- **التنبؤات قصيرة الاجل** : وعادتا يغطي فترة قصيرة (اشهر او سنة فقط) ويمتاز هذا النوع بانه اكثر دقة من سابقه بسبب قصر الفترة التي يغطيها وتوافر المعلومات اللازمة .

متطلبات التنبؤ بالمبيعات :

- ١- الاهتمام بالمعلومات التاريخية عن مبيعات المنشأة .
- ٢- حصر العوامل التي اثرت على حجم مبيعات المنشأة في السابق.
- ٣- مراجعة التنبؤات السابقة ومدى دقتها .
- ٤- الاهتمام بالتغذية العكسية خلال تنفيذ الخطة البيعية .
- ٥- دراسة المنافسة الحالية بدقة وتوقع ردود افعالها .
- ٦- مراعات تغير الوقت بالنسبة للسلعة وانتقالها من مرحلة عمرية الى مرحلة عمرية .
- ٧- دراسة الطلب على السلعة ومرونته السعرية ومدى تأثيرها على الترويج

المعلومات ودورها في التخطيط والتنبؤ :-

تخطيط المبيعات يقدم اساسا على عملية التنبؤ بظروف العمل المستقبل والتي على اساسها يتم التنبؤ بمبيعات المستقبل والتي على اساسها توضع ميزانيات الحاضر لتطبيق خطة المستقبل . هذه العلاقة المتداخلة تعتمد فاعليتها على المعلومات .

نظم المعلومات التسويقية :- تعريفها

هي تنظيم او هيكل متداخل من الافراد والادوات والاجراءات المصممة لتسهيل تدفق وتخزين كافة البيانات والمعلومات من مختلف المصادر وتحليلها وصياغتها بشكل مناسب لا استخدامها عند اتخاذ قرار معين .

اهمية نظم المعلومات :-

- ١- تساعد المخططين الذين يقومون بالتنبؤ بالمبيعات بدراسة البدائل في ضوء معلومات دقيقة وشاملة .
- ٢- تساعد في معرفة اراء المستهلكين.
- ٣- تساعد على تحديد الاسعار بطريقة علمية وموضوعية .
- ٤- تساعد على تصميم نظام رقابي فعال .
- ٥- تساعد على رسم خطط بيعية للمنتجات الجديدة التي لا تمتلك المنشأة فيها خبرات سابقة .

مكونات نظم المعلومات التسويقية :-

تتكون نظم المعلومات التسويقية من العناصر التالية :-

- ١- المدخلات : وتتكون من بيانات ومعلومات من مختلف المصادر .
- ٢- عمليات التشغيل : يتم تصنيف وترتيب وتحليل البيانات من خلالها.
- ٣- المخرجات : هي نتائج عملية التشغيل وهي المعلومات الجاهزة للاستخدام في اتخاذ القرار .

مصادر المعلومات :-

- أ- معلومات داخلية : يتم الحصول عليها من داخل المنشأة مثل ادارة المبيعات ، الادارة المالية ، التسويق الخ
- ب- معلومات خارجية : يتم الحصول عليها من خارج المنشأة مثل السوق ، وزارة الصناعة ، الموردين ، المنافسين الخ

طرق التنبؤ بالمبيعات :-

اولا : طرق التقدير الشخصي : وهي طرق تعتمد على استطلاع اراء بعض ممن لهم علاقة بالمبيعات او السوق ومن اهم هؤلاء :-

- 1- استطلاع راي الادارة العليا : قيام عدد محدد من رجال الادارة العليا باعطاء ارائهم وتقديراتهم الشخصية فيما يتعلق بالمبيعات المستقبلية .
- 2- استطلاع راي رجال البيع : يقوم رجال البيع بالتنبؤ بالمبيعات ثم يقوم بارسال تقديراتهم الى مدير مبيعات المنطقة الذي يقوم بمراجعتها وتعديل هذه التقارير وفقا لخبرته ثم يقوم بارسالها الى مدير مبيعات المشروع الذي يجمع تقارير مدراء مبيعات المناطق ثم يقوم بمراجعتها وتعديلها حسب خبرته ويعد التقرير النهائي .
- 3- استطلاع راي المستهلك : تقوم هذه الطريقة على محاولة معرفة تصرف المستهلك تجاه السلعة مستقبلا ويتم عن طريق استقصاء يجيب عليه المستهلكون حول نيتهم حيال السلعة وهل ينون شرائها .

تستخدم هذه الطريقة (طريقة استطلاع رأي المستهلك) في الحالات التالية:-

- أ- اذا كانت السلعة محل البحث مثل السلع المعمرة (الاجهزة الكهربائية المنزيلة) او السلع الاستهلاكية رخصية الثمن مثل المواد الغذائية.
- ب- اذا كانت السلعة جديدة في السوق لمعرفة مدى اعجاب المستهلك بفكرتها ومدى اقناعه بها .
- ٤- استطلاع رأي الخبراء : تلجأ بعض المنشآت الى اصحاب الخبرة او المكاتب الاستشارية لا اعضاء تقديراتهم بخصوص مبيعات المنشأة مستقبلا .

ثانيا : طرق السلاسل الزمنية (الاتجاه العام) :-

تقوم هذه الطريقة على اساس ربط التغيرات في المبيعات مع الزمن حيث تحاول فهم التغيرات التي تحدث في المبيعات في الفترات المختلفة الماضية ويتم التعبير عن هذه التغيرات بارقام معينة ثم تفترض ان هذه التغيرات ستحدث ايضا في المستقبل وبهذا تصل الى رقم مبيعات محدد لفترة قادمة . والتغيرات التي تحدث اما ان تكون تغيرات متوقعة ومتكررة او تكون مفاجئة وغير متوقعة .

ثالثا : طريقة الانحدار البسيط : ومن هذه الطرق :-

أ- طريقة الانحدار البسيط : تقوم هذه على فرضية ان التغير في المبيعات في السنوات الماضية كان بسبب حدوث تغير في بعض العوامل مثل الانفاق على الاعلان ، تغير السعر ، تغير الجودة وغيرها من العوامل . هذه الطريقة تمكنا من دراسة اثر التغير في احد هذه العوامل على المبيعات . بالتالي فان معرفة التغير الذي سيحدث على هذا العامل في السنوات القادمة

يمكننا من التنبؤ بالمبيعات للسنة القادمة . اي دراسة علاقة متغير مستقل ومتغير تابع .

ب- طريقة الانحدار المركب : من مشكلات الانحدار البسيط انه لا يمكننا التنبؤ بالمبيعات الا في حالة استخدام عامل مستقل واحد ، لكن لو كان هناك اكثر من عامل مثل الانفاق على الاعلان والانفاق على رجال البيع والانفاق على التوزيع وغيرها من العوامل لا يمكن ان تستخدم طريقة الانحدار البسيط ، في هذه الحالة تلجأ المنشأة لطريقة الانحدار المركب وهناك معادلة حسابية لا تستخدم هذه الطريقة .

الفصل الخامس

تقييم الاداء البيعي والرقابة عليه

د. عبدالمعطي ابوالرب
جامعة الملك عبدالعزيز

مفهوم التقييم والرقابة :-

تمثل عملية التقييم والرقابة بعدين استراتيجيين في عملية ادارة النشاط البيعي بالاضافة الى عمليات ادارية اخرى كالتخطيط والتنفيذ ، هذا يتطلب من مدير ادارة المبيعات التنسيق والتعاون مع مع غيره من الافراد المسؤولين داخل ادارته وخارجها فان ذلك يؤكد التكامل بين الاداء البيعي من جانب وبين اداء الانشطة الاخرى للمؤسسة من جانب اخر .

عند وضع الخطة البيعية موضع التنفيذ لابد من وجود نظام للرقابة والتقييم وذلك للتأكد من مدى مطابقة الاهداف مع النتائج ، وعملية تقييم الاداء البيعي يجب ان تتم على اساس من المتابعة والتقيق المستمرين ، من هنا فان لايمكن وضع رقابة بدون عملية تخطيط حتى يتم مقارنة الاهداف مع النتائج العملاء،

مراحل عملية الرقابة :- تمر عملية التقييم والرقابة على الاداء البيعي بالمراحل الاساسية التالية :-

- ١- **وضع معايير الاداء :-** يجب ان تتبع هذه المعايير من اهداف المؤسسة واهداف النشاط التسويقي والبيعي ، كما يجب ان تكون هذه المعايير واضحة ومحددة بشكل لا يقبل التأويل كما يجب ان تتوفر فيها عنصر الموضوعية وامكانية القياس .
- ٢- **قياس الاداء الفعلي :** من خلال تحديد النتائج التي تم تحقيقها من الانشطة البيعية .
- ٣- **مقارنة الاداء الفعلي في كل نشاط من الانشطة البيعية بمستوى الاداء المستهدف :-** من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المخطط لها اذا وجد هناك انحراف بينهما قد يكون لاسباب تتعلق بالتنفيذ او لاسباب تتعلق بالتخطيط .

٤- اتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات التي تم اكتشافها :

يجب على مدير المبيعات ان يعطي اهتمام الى كافة جوانب القصور الموجودة فعلا واتخاذ الاجراء الذي يساعد على معرفة الانحرافات قبل حدوثها ومحاولة منع حدوث مثل هذه الانحرافات .

نطاق عملية التقييم والرقابة :- يتضمن برنامج تحليل وتقييم الاداء البيعي الاجراءات التالية :-

أ- تقييم النتائج :- ويشمل ذلك بعض المؤشرات مثل قيمة المبيعات التي تم تحقيقها التكلفة الفعلية للنشاط البيعي والارباح المحققة .

ب- تقييم الجهود المبذولة في نطاق ادارة المبيعات:- يتضمن الانجازات ومساهمات مندوبي البيع مثل المكالمات الهاتفية التي قاموا باجرائها او المحاولات البيعية .

ج- تقييم مدى تأثير العوامل البيئية الداخلية للمؤسسة :- ويشمل تقييم الاهداف الاساسية للمؤسسة وسياستها واجراءات واساليب العمل، هذا النوع من التقييم يساعد مدير المبيعات على تحديد السلبيات او العقبات التي تعترض جهود الاداء المبذولة.

د- تحديد المشكلات والفرص المتاحة : هذا الاجراء يكون نتيجة كشف مجالات القوة والضعف الموجودة في البرنامج البيعي ومعرفة الفرص المتاحة الممكنة في ظل تطبيق هذا البرنامج.

هـ - اتخاذ الاجراء التصحيحي المناسب ووضع التوصيات والاقتراحات والاجراءات اللازمة لتصحيح الاخطاء والسلبيات

معوقات تقييم الاداء البيعي :-

- ١- الحاجة للمعلومات : مدير المبيعات يقوم بتحليل الاداء البيعي ويحتاج الى الكثير من المعلومات من موقف العميل ، وغالبا مايحتاج الى المعلومات التالية :-
 - معلومات عن السلعة او الخدمة المقدمة .
 - المنطقة البيعية .
 - العميل .
 - حجم الطلبية .
- لهذا السبب عدم توفر هذه المعلومات لمدير المبيعات يعتبر من اهم المعوقات التي تعيق عملية تقييم الاداء البيعي .

٢- الزيادة المفرطة في المعلومات :- الزيادة في المعلومات تعتبر معضلة وبنفس المعضلة التي يواجهها مدير المبيعات .

٣- الحاجة الى متابعة مناسبة للاداء البيانات الخاصة بالمبيعات : ليس فقط المتابعة بشكل يومي او اسبوعي او سنوي بل المتابعة يجب ان تتم بشكل مستمر .

٤- وجود عوامل لايمكن التحكم بها : مثل المدخلات الاساسية في النشاط البيعي ، هناك مدخلات تتعلق بادارة المبيعات ومدخلات تتعلق بالمؤسسة ككل .

من المدخلات التي تتعلق بادارة المبيعات:-

- عدد المكالمات الهاتفية.

- توزيع المكالمات الهاتفية.

-فاعلية المكالمات الهاتفية.

- ادارة الوقت .
- المواد الترويجية .
- فاعلية عملية البحث عن المشتريين .
- ايام العمل .
- طرق العرض البيعي .

المدخلات التي تتعلق بالمؤسسة :-

- التنوع في المنتجات وتشكيلاتها السلعية .
- التغليف والتعبئة .
- الاسعار .
- جدول تسليم البضاعة .
- الاستراتيجية البيعية .



- المخصصات المالية المتاحة .
- الاهداف والغايات .
- الاعلان وترويج المبيعات .
- التسهيلات التخزينية والتوزيع .

٥- التفاوت بين المناطق البيعية : يصعب على مدير المبيعات التنبؤ والتحكم في المناطق البيعية وذلك بسبب الاختلاف بين المناطق . البيعية ، مثلا هناك مناطق بيعية جديدة يكون فيها فرص بيعية اكثر من مناطق حالية . هذا الاختلاف يفرض الكثير من المشاكل على مدير المبيعات عندما يكون بصدد تقييم الاداء البيعي في المناطق المختلفة

مصادر المعلومات اللازمة للتقييم :-

١- فواتير البيع : تتضمن معلومات عن اسماء العملاء اماكن تواجدهم السلع والخدمات المباعة عدد الوحدات المباعة وقيمة المبيعات الخاصة بها وشروط البيع وطريقة الدفع ووسيلة الشحن .

٢- تقارير مندوبي البيع : تتضمن معلومات عن اسماء العملاء الذين تم الاتصال بهم ، عدد الطلبات التي تم الحصول عليها ، حاجات واستعمالات العملاء للسلعة او الخدمة المباعة.

٣- سجلات العملاء الحاليين والمرتبين : تشمل اسماء العملاء وعناوينهم وعدد المكالمات الهاتفية التي قام بها مندوب المبيعات.

٤- السجلات المالية وتتضمن كمية وقيمة المبيعات الخاصة بكل قطاع من قطاعات العملاء المخدومة من قبل المؤسسة ، التكاليف البيعية المباشرة ، التكاليف الادارية، الارباح من كل قطاع .

٥- بطاقات الضمان : تتضمن ملفات العملاء والخدمات التي يحتاج اليها العملاء
والجدول الزمني الخاص بتقديم هذه الخدمات .

الاساليب والادوات المستخدمة في الرقابة على اعمال البيع :-

اولا : الاساليب الاحصائية :-

١- المتوسطات الحسابية :- تستخدم المتوسطات الحسابية في مجال البيع لتخيص المعلومات التي تم الحصول عليها من مندوبي البيع .

٢- النسب المئوية : تعتبر النسب المئوية مقياسا اخر لتقييم الاداء البيعي حيث توضح المساهمات النسبية لمندوبي البيع ، تستخرج نسبة مساهمة كل من دواب من خلال قسمة قيمة المبيعات التي حققها على القية الاجمالية للمبيعات .

هناك نوعين من النسب المئوية المستخدمة في قياس الاداء البيعي:-

أ- نسبة التغير: تساعد على تحديد التغير النسبي في الاداء البيعي من فترة زمنية الى اخرى سواء على مستوى الاداء البيعي العام ام على مستوى اداء كل مندوب من مندوبي البيع ،

يمكن حسب هذه النسبة عن طريق قسمة قيمة المبيعات في الفترة التالية على قيمة المبيعات في الفترة السابقة .

ب- نسبة الانحراف : تستخدم لمعرفة مدى الاختلاف بين الاداء الفعلي والاداء المستهدف بالنسبة لاي من المعايير المستهدفة (كالحصة) ، من خلال قسمة الحصة المتوقعة على الحصة الفعلية .

٣- المعدلات : يشير المعدل الى العلاقة بين المتغيرين ، نفترض اننا نريد تحديد عدد المكالمات الهاتفية التي يجب ان يجريها مندوب البيع حتى يحصل على طلبية الشراء ، اذا كان عدد المكالمات التي اجراها المندوب هو ١٤٢٥ مكالمات وكان عدد طلبات الشراء التي حصل عليها هو ٢٨٦ فان معدل المكالمات الهاتفية مجدية .

٤- الفهارس الموسمية : تتصف دائما بالتذبذب الموسمي ، حيث يعكس الفهرس الموسمي هذا التفاوت كما يزود مدير المبيعات برؤية واضحة حول الاهمية النسبية لكل فترة زمنية .

الخطوات الرئيسية في عمل الفهرس الموسمي :-

- ١- تحويل المبيعات الشهرية الى نسب مئوية وذلك بنسبتها الى اجمالي المبيعات السنوية ، وبهذه الخطوة فاننا نحصل على المساهمات النسبية لكل شهر خلال كل سنة من السنوات الاربع .
- ٢- حتى يمكن ايجاد الفهرس الموسمي الذي يمكن الاعتماد عليه لابطه من ان تكون نسب المساهمات السنوية متقاربة او متشابهة .
- ٣- استخراج الفهرس الموسمي الخاص بكل شهر عن طريق قسمة مبيعات كل من اشهر السنوات الاربع على اجمالي المبيعات .

تقييم انتاجية النشاط البيعي : - يتضمن مفهوم الانتاجية في النشاط البيعي بعدين اساسيين هما الفاعلية والكفاية . ترتبط فاعلية النشاط البيعي بتقييم حجم الايرادات المتولدة عن المبيعات . والكفاية ترتبط بتقييم تكلفة المبيعات .

اهم الاساليب المستخدمة في عملية التقييم :

أ- تحليل حجم المبيعات :يعتبر حجم المبيعات من المؤشرات التقليدية لقياس انتاجية النشاط البيعي وهو يمثل بعداً اساسيا لاي استراتيجية بيعية تتبناها ادارة المؤسسة ، كما انه الرقم الرئيسي في التقرير السنوي .

لكن هذا لايعتبر مؤشر لقياس انتاجية النشاط البيعي فهو يعتبر مضلل لذلك يجب على مدير المبيعات ان يهتم بنوعية هذه المبيعات من حيث قيمتها ونوع العملاء ومايرتبط بالمبيعات من اخطاء وشكوك قد تنعكس اثارها سلبا على مسار المؤسسة .

مثلا هناك مؤسسات بدأت بأبرام عقدها ولكنها اصبحت سببا في وصول المؤسسة الى حالة الفشل والافلاس .
من هنا تتبع اهمية تحليل المبيعات :-

- ١- يستخدم تحليل المبيعات لتحديد مجالات الضعف في الجهد البيعي.
- ٢- تحليل المبيعات يعتبر اداة هامة في تحديد الجهود البيعية غير السوية ، قد يكون حجم المبيعات التي حققها احد المندوبين كبير ولكن معظم هذه المبيعات يكون من الاصناف ذات الهوامش الربحية المنخفضة .
- ٣- يساعد تحليل المبيعات على تحديد العملاء والسلع والمناطق البيعية التي ساهمت بالنصيب الاكبر من المبيعات .
مثلا النسبة الاكبر من المبيعات قد تحققت من نسبة قليلة من العملاء .

تحليل حجم المبيعات الكلية : يعتبر هذا التحليل من اسهل الاساليب لتحليل المبيعات وهو غالبا مايستخدم كمؤشر للاداء البيعي العام بصفة خاصة والاداء العام بصفة عامة ، وكل ماتتطلبه عملية اجراء هذا التحليل هو وجود بيانات عن مبيعات المؤسسة خلال فترة زمنية سابقة ومقارنة المبيعات الفعلية مع المبيعات المخططة .

ب- تحليل الحصة السوقية :

تعتبر الحصة السوقية احد المؤشرات التسويقية الاستراتيجية في ظل المنافسة ، كما يعتبر تحليل الحصة السوقية اداة يمكن الاعتماد عليها لتحديد الموقف التنافسي للمؤسسة ، من اهم مزايا استخدام هذا النوع من التحليل يساعد مدير المبيعات على تقييم الاداء البيعي بغض النظر عن وجود اية عوامل سوقية لا يمكن التحكم فيها بالاضافة الى امكانية تطبيقه على مستوى كل سلعة وخدمة وكل منطقة بيعية .

يتطلب اجراء مثل هذا النوع من التحليل توفر بيانات تاريخية عن مبيعات مل من المؤسسة والصناعة ، حيث يمكن استخراج الحصة السوقية للمؤسسة عن طريق قسمة مبيعات المؤسسة على مبيعات الصناعة ككل .

مستويات تحليل المبيعات :- هناك اربعة مستويات لتحليل المبيعات :-

اولا : تحليل المبيعات على مستوى السلعة / الخدمة : تبرز اهمية هذا النوع من التحليل عندما تتعامل المؤسسة بمجموعة من السلع او الخدمات وخاصة في حالة تبني المؤسسة الاستراتيجية التنوع السلعي وذلك وصولا الى قطاعات اوسع من العملاء ، في مثل هذه الحالة تقتضي الضرورة تحديد المساهمات النسبية لكل سلعة او خدمة على حدة في اجمالي المبيعات ، من اهم مزايا هذا التحليل يوفر قاعدة من البيانات لمدير المبيعات تساعده في اتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد موقف كل سلعة او خدمة .

ثانياً : تحليل المبيعات على مستوى المنطقة البيعية : من الضروري ان يعرف مدير المبيعات الموقف البيعي بالنسبة لكل منطقة من المناطق البيعية التي توزع المؤسسة منتجاتها فيها ، لهذا السبب تحليل المبيعات لكل منطقة بيعية يعتبر اسلوباً مفضلاً لتحقيق هذه الغاية . تبرز اهمية استخدام هذا النوع من التحليل في حالة تعامل المؤسسة مع اكثر من سوق سواء كان ذلك محلياً او في الخارج .

يتطلب وجود مثل هذا التحليل وجود معايير واضحة ومحددة للاداء البيعي في كل منطقة بيعية بحيث تقارن المبيعات الفعلية مع المبيعات المتحققة في كل منطقة وبالتالي يتم كشف الانحرافات .

ثالثا : تحليل المبيعات على مستوى العملاء : - المستوى الاخير في تحليل المبيعات هو الخاص بالعملاء ويعتمد هذا التحليل على فكرة تقسيم العملاء الى قطاعات او فئات وذلك بهدف تحديد المجالات التي يمكن التعامل معها بدرجات من الاستثناء والنسبية . تبرز اهمية هذا النوع من التحليل عندما تتعامل المنظمة مع قطاعات مافوتة من العملاء ، مما يستلزم التعرف على الموقف البيعي الخاص بكل قطاع . حيث يتطلب هذا النوع من التحليل وجود بيانات عن المعايير البيعية المطلوب تحقيقها بالاضافة الى بيانات فعلية عن المبيعات .

ج- التحليل المحاسبي لتكلفة المبيعات :-

شكرا لاصغائكم

الفصل السادس

اختيار وتعيين مندوبي البيع

مقدمة :-

بعد الانتهاء من تحديد المرشحين لشغل الوظائف يتم اختيار مندوبي البيع المناسبين وتعيينهم حسب الاجراءات والانظمة المعمول بها في كل مؤسسة ، ولا بد من التاكيد على ان عملية الاختيار تتطلب من الافراد المعنيين واجبات ومهام كبيرة وحتى يمكنهم انجاز هذه الواجبات لابد ان تقوم بوضع اجراءات الاختيار بما يؤدي الى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب . كل منظمة لها اجراءاتها الخاصة بها فيما يتعلق بالاختيار والتعيين لذلك نجدها في بعض المؤسسات بسيطة والبعض منها في غاية التعقيد .

الوسائل والاساليب المساعدة في الاختيار :-

تحاول المؤسسات في سعيها للحصول على المعلومات اللازمة عن المرشحين لشغل الوظائف البيعية ، الاعتماد على الاساليب التي تساعد على الوصول الى انسب المؤهلات والكفايات اللازمة لشغل الوظيفة ومن هذه الوسائل مثلا طلب التوظيف ، المقابلات ، الاتصال باشخاص معرفين ، الاختبارات بمختلف انواعها (مثل اختبار الذكاء، اختبار الشخصية وغيرها) .

اولا : طلب التوظيف :- ان الغرض الرئيسي من طلب التوظيف هو الحصول على معلومات حقيقية وصحيحة عن الشخص المرشح لشغل الوظيفة . يضاف الى ذلك طلبات التوظيف تمثل سجلا حافلا بالمعلومات عن كافة الاشخاص الذين يتقدمون لشغل الوظائف الشاغرة . بالتالي يمكن الرجوع الى المعلومات كلما كان ذلك ضروري .

عادتا يتضمن طلب التوظيف المعلومات التالية:-

- الاسم

- مكان وتاريخ الولادة

- الخبرات السابقة

- الحالة الاجتماعية

- المستوى التعليمي

كما يساعد طلب التوظيف في المقابلة عند طرح اسئلة على المرشح وطلب منه الاجابة عليها حتى يتم المطابقة بين مؤهلات وخبرات الشخص .
كما يساعد طلب التوظيف مدير المبيعات في التعرف على المؤشرات التالية :-

١- التقييم العام للمرشح .

٢- مدى الاستقرار الوظيفي لدى المرشح.

٣- اسباب تغيير الوظيفة .

٤- التطور الوظيفي للمرشح .

٥- الصحة والطاقة الجسمانية .

ثانيا : المقابلة الشخصية للمرشحين :-

تعتبر المقابلة الشخصية للمرشحين اسلوب شائع التطبيق في مجال اختيار مندوبي البيع وتكمن ميزة المقابلة الشخصية في قدرتها على تزويد مدير المبيعات او الجهة التي تقوم بالاختيار برؤية واضحة للقدرات الذهنية والشخصية للمرشح . يركز مدير المبيعات في المقابلة على مجموعة خصائص منها مهارة الاتصال والتعبير ، القدرة على اتخاذ القرارات ، القدرة على التكيف وكسب الصديق وغيرها .

تنقسم المقابلات الشخصية الى اربعة انواع :-

١- **المقابلة المصممة مسبقا** : وتتم عن طريق توجيه مجموعة من الاسئلة المتشابهة والمحددة والمعدة مسبقا للشخاص المرشحين ، مزايا هذا النوع من المقابلات يناسب الازواض الت يفتقر فيها الشخص الذي يجري المقابلة الى الخبرة والممارسة . ولكن عيبها في جمودها والقيود التي تفرضها على محتوى ومضمون المقابلة .

٢- **المقابلات المفتوحة** : يمثل هذا النوع من المقابلات نمطاً من المناقشة الحرة المفتوحة التي تتاح من خلالها الفرصة للشخص المرشح للتحدث عن نفسه وخبراته وتجاربه .

٣- **المقابلات شبه المصممة** : يمثل هذا النموذج اسلوب وسطي للمقابلات حيث انه يجمع بين خصائص النوعين الاول والثاني .

٤- المقابلات المتعبة : هذا النوع من المقابلات يعتمد على وضع الشخص المرشح في وضع اجهادي لمعرفة الكيفية التي يرد بها على معطيات هذا النوع . والمعروف ان العملية البيعية تنطوي على كثير من الاجهاد الذي غالبا يقود الى الاحباط وخصوصا عندما لا يصل مندوب البيع الى الصفقة المتوقعة . لابد ان تتم المقابلة في وضع مشابه للوضع البيعي حتى يمكن الوقوف على القدرات الحقيقية للمرشح .

مزايا الاختيار الجيد للمندوبين :-

- ١- تخفيض معدل دوران العمل وبالتالي تخفيض التكاليف .
- ٢- تحسين فرص تحقيق ارقام مبيعات عالية بما ينطوي عليه من زيادة في الارباح .
- ٣- ان مندوب البيع الناجح يعتبر حلقة فاعلة في منظومة علاقة المؤسسة مع جمهور عملائها .

الواجبات الرئيسية لمندوبي البيع :-

اولا : الواجبات اتجاه المؤسسة :- من اهم الواجبات التي يجب ان يقدمها اتجاه المؤسسة :-

أ- جمع المعلومات : مندوب البيع يعتبر مصدر مصدر هام لكثير من المعلومات الخاصة بالسلعة او الخدمة مثل السعر التصميم الموديل الغلاف العبوة وغيرها من المعلومات .

كما ان اراء وردود افعالهم ازاء كل هذه الابعاد تعتبر ذات اهمية بالنسبة للمؤسسة ، من هنا تستطيع المؤسسة الوقوف على قدرة السلعة او الخدمة على الارتقاء بتفضيلات المستهلكين . وكذلك المعلومات التي يقدمها مندوب البيع عن الخصومات الممنوحة من قبل المنافسين من شأنها ان تدفع الادارة النظر في سياستها السعرية وحجم الخصومات الممنوحة .

ب- معالجة الشكاوي :-مندوب البيع هو الجهة الرئيسية المرتبطة مباشرة مع العملاء لذلك يجب ان يشارك في معالجة اي خلافات قد تنشأ بين المؤسسة والعملاء ، والتفاوض بشأن حلها ومن اهم هذه الموضوعات البضائع التالفة ، التأخر في تسليم الطلبيات ، والتوصيات والاراء لايجاد افضل الحلول .

ج- التحصيلات : تستخدم كثير من المؤسسات مندوبي البيع لتحصيل ديونها لدى العملاء .

د- تقديم معلومات ائتمانية : تتبنى بعض المؤسسات سياسة منح الائتمان التجاري وبناء على اراء وتقديرات مندوبي البيع بخصوص قدرات العملاء على الدفع .

ثانيا : الواجبات نحو العملاء : مندوب البيع الناجح هو الذي يكون لديه عمل مستمر ومتكرر ، والعمل المتكرر يعتمد على مدى الرضا الذي يتحقق لدى العميل ، مندوب البيع يجب ان يقدم كل مايمكن تقديمه من اجل تحقيق اقصى منافع للعميل والمؤسسة التي يعمل فيها المندوب .

الفصل السابع

تدريب مندوبي البيع

د. عبدالمعطي ابوالرب

اهمية تدريب مندوبي البيع :- عملية تطوير المهارات البيعية وسيلة من وسائل اعادة صياغة مسارات الاداء البيعي بما يتوافق مع طبيعة ومتطلبات عملية التنمية الادارية والمهنية .

تتبع اهمية تدريب مندوبي البيع من :-

أ- ضرورة تعزيز مهارات مندوبي البيع وأكسابهم المعلومات الضرورية لما يقومون به من اعمال .

ب- ضرورة اعداد الكوادر البيعية اللازمة لاستمرارية الجهد البيعي بما يضمن تعويض الوظائف الشاغرة.

اهداف التدريب :-

أ- تنمية المهارات البيعية : اي زيادة قدرة مندوبي البيع على اداء الاعمال المنوطة بهم وتحقيق مستويات الاداء المستهدفة .

ب- تنمية القدرات الذهنية : وصقل الشخصية المهنية للمندوب ، اذا توفر درجة عالية من المهارات البيعية لاتكفي لتحقيق الانجاز المطلوب فقد يستلزم الاداء الفعال للنشاط البيعي تطوير بعض الجوانب الشخصية والمهنية لمندوب البيع ، كالديناميكية ، والصبر والمثابرة وروح التعاون الخ . من هنا فان الكثير من الكتاب يتحدثون ان مندوب البيع لا يتم اختياره على اساس مهاراته بل على اساس شخصيته .

اهمية تنمية هذه الاحتياجات يتوقف على:-

١- انها الاساس الذي يرتكز عليه برنامج التدريب ويوجه اليه المحتوى التدريبي.

- ٢- لأنها تعتبر المؤشر الذي يوجه التدريب في الاتجاه الصحيح .
- ٣- في حال غياب التحديد الواضح لهذه الاحتياجات تصبح العملية التدريبية تكلفة وجهد بلا مردود .

مستويات تطوير المهارات البيعية :-

- ١- تدريب مندوبي البيع :-
- ٢- تدريب المشرفين ورؤساء الأقسام :
- ٣- تدريب مديري البيع :

مبرارات التدريب :-

- ١- تخفيض معدل دوران العمل .
- ٢- تحسين مستوى الخدمات البيعة للعملاء .
- ٣- رفع الروح المعنوية :
- ٤- تحسين الرقابة واحكامها .
- ٥- تنشيط المبيعات .

الفصل الثامن

تعويض ومكافأة مندوبي البيع

د. عبدالمعطي ابوالرب

اهداف البرنامج التعويضي :- ان الهدف الرئيسي لاي برنامج لتعويض مندوبي البيع هو تلبية احتياجاتهم المالية في لحظة زمنية معينة ، لذلك لا يوجد اية طريقة تستطيع ان تقدم الخطة التعويضية المناسبة لمندوبي البيع وتكون صالحة لكافة الظروف ومع ذلك فان اي برنامج تتبناه المؤسسة يجب ان يصمم ويدار بالطريقة التي تضمن تحقيق الهدفين التاليين :-

- أ- تحفيز مندوبي البيع بما يساعد على تحقيق الاهداف المحددة من قبل الادارة ، سواء كانت هذه الاهداف على شكل مبيعات او اي هدف اخر ، لابد من الاشارة الى وجود برنامج مناسب لتعويض مندوبي البيع .
- ب- تحقيق مبدأ الثواب والعقاب بحيث يأخذ كل مندوب ما يستحقه ومكافأته.

خصائص البرنامج التعويضي الفعال :-

- ١- البرنامج التعويضي الفعال الذي يضمن دخل ثابت لمندوب المبيعات وبما يتناسب مع المستوى المعيشي.
- ٢- يجب ان يتضمن البرنامج التعويضي نظام حوافز فعال .
- ٣- البرنامج الفعال للتعويض يجب ان يعتمد على العدالة والانصاف .
- ٤- البرنامج التعويضي الفعال يجب ان يكون قادر على جذب واستمالة جهود مندوبي البيع من ذوي الكفاية الانتاجية العالية .
- ٥- يجب ان يضمن بقاء مندوبي البيع واستمرارهم لدى المؤسسة .
- ٦- يجب ان يكون سهل الفهم وواضح الى درجة التي لايقبل التأويل والاختلاف والتفسير .
- ٧- المرونة ، يجب ان يراعي التباين الموجود في كل وضع بيعي ، مثلا مراعات المناطق البيعية .

٨- يجب ان ينطوي على الية الرقابة الذاتية ، اي توجيه مندوبي البيع نحو الاهداف الاساسية للبرنامج البيعي واهداف المؤسسة .

الخطوات الرئيسية في تصميم البرنامج التعويضي :-

اولا :- تقييم الوصف الخاص بوظيفة مندوبي البيع: الوصف الوظيفي يجب ان يحدد بوضوح طبيعة ونطاق واجبات الوظيفة البيعية ، لآبده ان يشير الى الانشطة التي تدفع التعويض لقاء القيام بها للمندوب . كما يجب ان يحدد الوقت اللازم لآداء كل نشاط ، ومستوى الانجاز المتوقع ان يحققه المندوب .

ثانيا : تحديد اهداف البرنامج التعويضي : البرنامج التعويضي مصمم لتسهيل عملية انجاز الاهداف الاساسية للمؤسسة ، لذلك يجب ان تقوم ادارة المبيعات بتقييم الاهداف التسويقية والبيعية التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها من البرنامج التعويضي .

يتوقع من البرنامج التعويضي ان يحقق الاهداف التالية :-

أ- تحقيق مستوى معين من المبيعات .

ب- زيادة حجم المبيعات .

ج- زيادة عدد العملاء الجدد .

د- زيادة متوسط حجم الطلبية .

هـ - زيادة عدد المكالمات الهاتفية .

و- تخفيف تكلفة اداء النشاط البيعي .

ز- تحسين مجالات الجهد البيعي .

ثالثا:- تحديد العناصر الاساسية للوظيفية البيعية التي تدخل في نطاق رقابة مندوب البيع وتحكمه .

رابعاً:- وضع مستويات مناسبة للتعويض : تختلف المؤسسات التي تدفع لمندوبيها التعويض حسب نوع الصناعة مثلا يتقاضى مندوبي البيع في شركات النسيج اجور اعلى من مندوبي البيع في شركات بيع مواد البناء ، وهذا التفاوت له اثر كبير على الطريقة التي تحدد بها المؤسسة مستوى التعويض .

من هنا يجب ان يكون اى برنامج تعويضى فى المؤسسة موازى لتلك البرامج فى المؤسسات الاخرى :-

أ- ان يكون مستوى الاجر عنصر هام في جذب مندوبي البيع .

ب- انخفاض مستويات الاجور يجذب المندوبي البيع غير المؤهلين.

ج- الارتفاع المفرط في مستويات التعويض عن مستواها السائد في الصناعة له اثر سلبي على تكلفة اداء النشاط البيعي وبالتالي انخفاض الارباح .

خامساً:-تصميم البرنامج المناسب للتعويض : يجب ان يكون البرنامج قادر على تزويد مندوبي البيع بمستوى الرضا المرغوب فيه من الايراد الذي يحصلون عليه .

سادساً:- تحديد الجزء التحفيزي في التعويض : بعد تحديد التعويض يجب ان يدفع التعويض على شكل حافز ، كما يجب ان يأخذ في الاعتبار العوامل التالية :

- أ- التكاليف المرتبطة بكل طريقة من طرق التعويض .
- ب- درجة تحكم مندوب البيع بالانشطة المختلفة التي يقوم بها .
- ج- مستوى الحافز الضروري لتحفيز ودفع مندوب البيع لتحقيق الاهداف المطلوبة .

سابعاً:- الاختبار الاولي لبرنامج التعويض :- جميع البرامج الخاصة بتعويض مندوبي البيع يجب ان يتم التعبير عنها بشكل مكتوب ، ويجب اختبار البرنامج وتحديد مدى قدرته على تلبية اهداف مندوبي البيع والمؤسسة ، والمعيار الرئيسي لاختبار البرنامج من خلال مدى قدرته على تقديم المستوى المرغوب فيه من الحفز المادي والمعنوي

ثامناً:- تنفيذ برنامج التعويض : قبل تنفيذ برنامج التعويض لابد ان يفهمه مندوبي البيع كما يجب توضيح كل جوانبه للمندوب.

تاسعاً:- تقييم برنامج التعويض : يتم التقييم بشكل مستمر بناء على المتغيرات التي تحدث في السوق ، كما يجب معرفة الاثار الناتجة عن تطبيق البرنامج .

طرق تعويض مندوبي البيع :-

اولا : طريقة الراتب الثابت :-تعتبر من اسهل طرق التعويض تتكون من مبلغ ثابت من التعويض والذي يدفع على فترات زمنية منتظمة . بالرغم من السهولة في تطبيق هذه الطريقة الا انها لاتصالح لكافة الاوضاع .

الاطواع التي تتناسب معها هذه الطريقة :-

١- في حال وجود مهام معينة لمندوب البيع .

٢- تصلح هذه الطريقة في الاوضاع التي يقوم بها مندوب المبيعات بواجبات بيعية تتصف بدرجة عالية من الروتين في ادائها مثل استلام الطلبات واوامر الشراء .

٣- تصلح في الاوضاع التي يتطلب فيها البيع فترة طويلة من المفاوضات ، كما هو الحال عند بيع السلع التي تتصف بدرجة عالية من التعقيد .

مزايا طريقة الراتب الثابت :-

- ١- توفر الشعور بالامان لمندوب البيع .
- ٢- تساعد على بناء درجة من الثقة والولاء للمؤسسة .
- ٣- سهولة ادارة الرواتب في هذه الطريقة .
- ٤- تزود ادارة المبيعات بالمرونة الكافية .
- ٥- تتيح هذه الطريقة لادارة المبيعات درجة اكبر من الرقابة .
- ٦- تساعد على الاهتمام بشكل اكبر بالعملاء .

عيوب طريقة الراتب الثابت :-

- ١- عدم ربط التعويض المالي الذي يتقاضاه المندوب مع مستوى معين من الاداء الوظيفي .
- ٢- هذه الطريقة غير قادرة على تزويد مندوبي البيع باي حوافز مباشرة .

ثانيا : طريقة التعويض بالعمولة :-

يتم تعويض مندوبي البيع على اساس ربط التعويض بمستوى معين من الاداء ،
فأن العمولات تدفع على اساس حجم المبيعات الذي يحققه المندوب .

مزايا طريقة التعويض بالعمولة :

- ١- تقدم مستوى عالي من التحفيز لمندوب البيع .
- ٢- تطبق هذه الطريقة على اساس العدالة والانصاف ، وذلك النظام العادل للثواب والعقاب .
- ٣- هذه الطريقة تزود مندوب البيع بدرجة عالية من الحرية والمرونة في تأديتهم لآعمالهم .
- ٤- عملية حساب الفوائد تتم بسهولة ، كما يكون حساب العمولة واضح
- ٥- تحد من الجدل الذي يمكن ان يثيره مندوب البيع .

عيوب طريقة التعويض بالعمولة :-

- ١- عدم قدرة الادارة على الرقابة المباشرة على مندوبي البيع .
- ٢- هذه الطريقة تقود مندوبي البيع التركيز على العملاء الحاليين .
- ٣- يمكن ان تكون مصدر احباط لدى بعض المندوبين بسبب الموسمية التي تتصف بها مبيعات بعض الاصناف .

الفصل التاسع

ترويج المبيعات

د. عبدالمعطي ابوالرب

اهمية ترويج المبيعات :-

يعتبر الترويج احد الاعناصر الاساسية في المزيج التسويقي وهو عبارة عن نشاط ينطوي على عملية اتصال اقناعي يتم من خلاله التعريف بسلع او خدمات المنشأة وابرار المزايا النسبية الخاصة بها ، بهدف التأثير على اذهان الجمهور المستهدف لاستمالة سلوكهم الشرائي .

ويمكن النظر الى الترويج على انه عملية اتصال بين المنشأة والمستهلك وعملية الاتصال اما ان تتم باستخدام الاسلوب المباشر كما هو الحال في البيع الشخصي او عن طريق استخدام وسائل الاتصال غير مباشر كما هو الحال في الاعلان وبعض الانشطة الدعائية الاخرى .

اهداف الترويج :-

- ١- تعريف المستهلك بالسلع والخدمات الجديدة ومدعم بالمعلومات اللازمة
- ٢- تذكر المستهلك بالسلع والخدمات الموجودة بالاسواق
- ٤- ارشاد المستهلكين عن كيفية الحصول على السلع والخدمات وعن كيفية استخدامها.
- ٥- تغير الاراء والاتجاهات السلبية للمستهلكين المستهدفين الى اراء ايجابية
- ٦- التصدي للحملات الترويجية المنافسة.

العوامل المؤثرة على اختيار المزيج الترويجي :-

١- طبيعة المنتج : طبيعة المنتج تحدد نوعية المزيج الترويجي المناسب ، تتطلب المنتجات الاستهلاكية والصناعية استراتيجيات تسويقية مختلفة ، فنجد ان المنتجات الاستهلاكية نظرا لكبر حجم سوقها و عدد مستهلكيها تتميز باستخدام وسائل اتصال غير شخصية مثل الاعلان ، اما الصناعية اكثر الوسائل استخداما البيع الشخصي .

٢- طبيعة السوق : يؤثر السوق على المزيج الترويجي من عدة زوايا منها:-
أ- النطاق الجغرافي للسوق : في حالة اتساع السوق وانتشاره يفضل استخدام الاعلان واسع الانتشار بصورة اكبر لكي يصل الى اكبر عدد ممكن من المستهلكين والعكس في حالة عدم انتشار الاسواق .

ب- نوع المستهلكين : هل سيتم توجيه الترويج للمستهلك النهائي ام المشتري الصناعي والوسطاء في السوق ، لانه كل منهم له طريقة للتعامل معه .

٣- دورة حياة المنتج : تختلف الاهمية النسبية للوسائل الترويجية باختلاف المراحل التي يمر بها المنتج في دورة حياته ، مثلا في مرحلة التقديم يجب التركيز على التعريف بالمنتج في الترويج . في مرحلة النمو يتحول الترويج الى مواجهة المنافسين ، في مرحلة النضوج تسعى المنشأة الى المحافظة على وضع المنتج في السوق ، في مرحلة الانحدار تقل الجهود الترويجية الى حد الصفر وذلك لتقليل حجم النفقات .

٤- استراتيجيات الترويج للمنشأة : يمكن التفريق بين نوعين من استراتيجيات الترويج :-

أ- استراتيجيات الدفع :

ب- استراتيجيات الجذب :

عناصر المزيج الترويجي :-

اولا : الاعلان : يعتبر الاعلان ابرز عناصر الترويج ويعرف على انه الوسيلة الغير شخصية لتقديم وعرض المنتجات بواسطة جهة معلومة مقابل اجر مدفوع .

من انواع الاعلانات :

أ- الاعلان الاخباري : يستخدم لامداد المستهلكين بما يستجد من امور حول المنتج .

ب- الاعلان الاقناعي : يستخدم لابرار المزايا والمغريات التنافسية للمنتج الذي تقدمه المنشأة والمنافع التي يمكن ان يحصل عليها المستهلك عند شرائه .

ج- الاعلان التذكيري : يستخدم للمحافظة على ولاء العملاء وتذكيرهم بالمنتجات والخدمات .

ثانيا : البيع الشخصي : يعتبر وسيلة بيع تعتمد على الاتصال المباشر ويعتبر البيع الشخصي احد العناصر الاساسية والمهمة في المزيج الترويجي ويختلف نشاط البيع الشخصي عن الاشكال الترويجية في اعتماده على التفاعل المباشر بين رجال البيع والمستهلك .

ثالثا : تنشيط المبيعات : هي عبارة عن أنشطة ترويجية تهدف الى تشجيع المستهلكين على زيادة مشترياتهم او استخداماتهم لمنتجات معينة خلال فترة زمنية محدد .

من اهم وسائل تنشيط المبيعات :-

- 1- العينات : عرض عينة مجانية او تجربة منتج ما موجهة للمستهلك .
- 2- الكوبونات : تعتبر بمثابة شهادة تعطي للمستهلك بعض الوفر عند شراء منتج معين ، وقد يتم ارسال هذه الكوبونات بالبريد او تسلم داخل متجر التجزئة.

٣- المسابقات والجوائز : وهي عرض للمستهلك للفوز بجائزة معينة سواء في شكل نقدي او عيني نتيجة لشراؤه منتج معين واشتراكه في فعاليات المسابقة .

٤- الاضافات :

٥- الخصم السعري :

٦- الهدايا :