

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة ليل شهادة الدكتوراه

في العلوم الاقتصادية

تخصص: تسيير

## الموضوع

إدارة القوة البيعية في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف و الصيانة. مجمع ENAD

إشراف الأستاذ الدكتور:

بندي عبد الله عبد السلام

إعداد الطالب:

زروقي إبراهيم

### لجنة المناقشة

رئيسا جامعة تلمسان

مشرفا جامعة تلمسان

ممتحنا جامعة وهران

ممتحنا جامعة تلمسان

ممتحنا جامعة معسكر

ممتحنا جامعة مستغانم

أستاذ التعليم العالي

أستاذ التعليم العالي

أستاذ التعليم العالي

أستاذ محاضر

أستاذ محاضر

أستاذ محاضر

أ.د بن حبيب عبد الرزاق

أ.د بندي عبد الله عبد السلام

أ.د سالم عبد العزيز

د شعيب بغداد

د بن عبو الجليلي

د شريف طويل نور الدين

السنة الجامعية: 2009-2010

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(...ربنا لا تزغ قلوبنا بعد إذ هديتنا  
وهب لنا من لدنك رحمة إنك أنت  
الوهاب...)

الآية 08 من سورة آل عمران

# الإهداء

إلى من قال الله في حقهما  
(... ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل  
لهما قولا كريما...) اللذين دعواتهما  
ذلت لي كثير من الصعاب- أطال الله في  
عمرهما-  
إلى كل إخوتي ، زوجاتهم و أولادهم .  
إلى أختي و أبنائها .

إبراهيم

# التشكرات

(...رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين...) الآية 19 سورة النمل

بصدق الوفاء والإخلاص أتقدم إلى مشرفي الأستاذ الدكتور بندي عبد الله عبد السلام على نصائحه القيمة التي مكنتني من إخراج الأطروحة في شكلها النهائي، كما لا يفوتني أن أتقدم إلى السادة أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة و صرفهم جزء من وقتهم الثمين لأجل قراءتها؛

وأتقدم بخالص شكري وعظيم إمتناني إلى الدكتور شعيب بغداد و الدكتور صوار يوسف اللذان كانا الساعد المعين في جميع مراحل إعداد الأطروحة؛

كما أتقدم بالشكر إلى أساتذة و عمال كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة سعيدة، و إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إعداد هذا البحث .

ابراهيم

# خطة الأطروحة

## المقدمة

### الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة القوة البيعية

المبحث الأول: ماهية القوة البيعية.

المبحث الثاني: البيع الشخصي.

المبحث الثالث: أداء البيع الشخصي و العوامل المؤثرة فيه

المبحث الرابع: دور إدارة القوة البيعية في تحسين أداء البيع الشخصي.

### الفصل الثاني: تسيير ، تنظيم و تنشيط القوة البيعية

المبحث الأول: دراسة إدارة المبيعات

المبحث الثاني: تسيير القوة البيعية.

المبحث الثالث: تخطيط و تنظيم العملية البيعية

المبحث الرابع: تحفيز و مراقبة عملية البيع الشخصي.

### الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و دورها في تحسين العملية البيعية

المبحث الأول: التسويق الإلكتروني كإتجاه حديث في تكنولوجيا المعلومات.

المبحث الثاني: البيع عبر شبكة الأنترنت.

المبحث الثالث: عملية البيع الشخصي و تأثيرات الثورة المعلوماتية.

### الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف و الصيانة (مجمع ENAD).

المبحث الأول: الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: تشخيص القوة البيعية لمجمع ENAD.

المبحث الثالث: تسيير ، تنظيم و تنشيط القوة البيعية لمجمع ENAD.

## الخاتمة

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
13	تسلسل مختلف أهداف المؤسسة	الجدول 01-01
20	تطور وظيفة البيع الشخصي	الجدول 02-01
41	سلم تقييم معارف رجل البيع	الجدول 03-01
82	مسؤولية اختيار رجال البيع	الجدول 01-02
106	التقنيات المستعملة من قبل رجال البيع لتخطيط طريق سيرهم	الجدول 02-02
109	أنواع الحصص البيعية المسندة لرجال البيع	الجدول 03-02
111	طرق إسناد الحصص البيعية لرجل البيع	الجدول 04-02
129	مزايا و عراقيل الطرق المختلفة	الجدول 05-02
132	أنواع المكافآت	الجدول 06-02
138	المخطط السنوي	الجدول 07-02
139	كيفية المراقبة	الجدول 08-02
146	عناصر نظام الرقابة البيعي	الجدول 09-02
156	نموذج من الاتجاهات الحالية و المستقبلية لتكنولوجيا المعلومات	الجدول 01-03
203	قدرات الإنتاج لمجمع ENAD	الجدول 01-04
204	تطور الإمكانيات البشرية لمجمع ENAD	الجدول 02-04
211	بطاقة الإنتاج لمركب المتعلقة بصور الغزلان	الجدول 03-04
212	بطاقة الإنتاج وحدة مواد الصيانة بالاحضرية	الجدول 04-04
213	بطاقة الإنتاج وحدة مواد التجميل بالروية	الجدول 05-04
214	بطاقة الإنتاج وحدة مواد الصيانة سعيدة	الجدول 06-04
215	بطاقة الإنتاج مواد الصيانة العوينات	الجدول 07-04
216	بطاقة الإنتاج وحدة مواد الصيانة حسين داي	الجدول 08-04
217	بطاقة الإنتاج وحدة مواد الصيانة بسكسكدة	الجدول 09-04
219	تطور مبيعات المؤسسة	الجدول 10-04
224	النموذج الاولي لحصر الزبائن	الجدول 11-04
225	تصنيف الزبائن	الجدول 12-04
227	تطور القوة المبيعة SIDET-ENAD	الجدول 13-04

228	تحليل القوة المبيعية SIDET-ENAD	الجدول 14-04
230	تطور القوة المبيعية SHYMECH-ENAD	الجدول 15-04
231	تحليل القوة المبيعية SHYMECH-ENAD	الجدول 16-04
233	تطور القوة المبيعية SODER-ENAD	الجدول 17-04
234	تحليل القوة المبيعية SODER-ENAD	الجدول 18-04
236	تطور القوة المبيعية SODER-ENAD	الجدول 19-04
237	تحليل القوة المبيعية SODER-ENAD	الجدول 20-04
239	أنواع القوة المبيعية بالنسبة لفروع مجمع ENAD-	الجدول 21-04

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
10	العلاقة بين الاشهار و القوة البيعية	الشكل 01-01
21	خطوات العملية البيعية بالسته لرجل البيع	الشكل 02-01
23	عمليات ملف الزبائن	الشكل 03-01
25	طريقة الاتصال بالزبائن المرتقيين استخدام الاشخاص	الشكل 04-01
30	خطوات تحديد موعد المقابلة مع العميل المرتقب	الشكل 05-01
44	العوامل المؤثرة في اداء رجل البيع	الشكل 06-01
71	الانواع المختلفة لرجال البيع و تقييم مهامهم الابداعية	الشكل 01-02
85	خطوات تكوين رجال البيع	الشكل 02-02
87	مبادئ تكوين رجل البيع	الشكل 03-02
94	طرق التدريب	الشكل 04-02
97	أهداف تحديد المناطق و المجموعات البيعية	الشكل 05-02
102	خطوات تحديد المناطق البيعية	الشكل 06-02
113	موقع رجل البيع في الهيكل التجاري للمؤسسة	الشكل 07-02
114	مكانة مسؤول المبيعات في التسلسل التنظيمي للمؤسسة	الشكل 08-02
116	مكانة مدير المبيعات في التسلسل التنظيمي للمؤسسة	الشكل 09-02
117	مكانة المدير التجاري في التسلسل التنظيمي للمؤسسة	الشكل 10-02
126	أهمية التحفيز	الشكل 11-02
131	خطوات تصميم نظام المكافآت	الشكل 12-02
136	تقنية DAC	الشكل 13-02
142	أنواع الاعتراضات	الشكل 14-02
143	قواعد التغلب على الاعتراضات	الشكل 15-02
154	تكنولوجيا المعلومات و اثرها في التنمية الاقتصادية	الشكل 01-03
161	حركة تدفقات المعلوماتية	الشكل 02-03
173	مستعملوا الانترنت حسب المناطق لسنة 2004/2001	الشكل 03-03
178	أهم اشكال التسويق المباشر بالانترنت	الشكل 04-03



208	توزيع فروع لمجمع ENAD	الشكل 04-01
210	الهيكلة التنظيمية لمجمع ENAD	الشكل 04-02
228	تطور المبيعات لفرع SIDET-ENAD	الشكل 04-03
229	تطور رجال البيع لفرع SIDET-ENAD	الشكل 04-04
231	تطور مبيعات SHYNEGA-ENAD	الشكل 04-05
232	تطور رجال البيع لفرع SHYNEGA-ENAD	الشكل 04-06
234	تطور المبيعات لفرع SODER-ENAD	الشكل 04-07
235	تطور رجال البيع لفرع SODER-ENAD	الشكل 04-08
237	تطور المبيعات لفرع SODEOR-ENAD	الشكل 04-09
238	تطور رجال البيع لفرع SODEOR-ENAD	الشكل 04-10
246	هيكلة القوة البيعية لفروع مجمع ENAD	الشكل 04-11

قائمة المنحنيات

الصفحة	العنوان	المنحنى
36	دورة حياة أداء رجل البيع	المنحنى 01-01
220	تطور مبيعات المجتمع	المنحنى 01-04

# المقدمة العامة

### مقدمة

كثير من دول العالم المتقدم في وقتنا الحاضر بدأت مؤسساتها الإنتاجية تقتنع بأهمية التسويق ومفهومه الحديث، وكان هذا الاقتناع حدثا تدريجيا لم يحدث طفرة واحدة. بل إستغرق عددا من السنوات حتى نضج تفكير مديري المؤسسات ورجال الأعمال وخاضوا التجارب تلو التجارب و أدركوا القيمة الحقيقية لمفهوم التسويق المتطور. فلقد مر الفكر التسويقي على عددا من المراحل حيث في مرحلة التركيز على الإنتاج يكون إهتمام المؤسسة الأساسي هو الكم الإنتاجي دون توجيه الإهتمام الكافي للنشاط التسويقي. وقد أعقب هذه المرحلة مرحلة التركيز على البيع التي تسود عند إزدياد المنافسة بين المؤسسات ذات الإنتاجية المشابهة مما يجبرها على الإهتمام بفنون البيع والترويج لقطع الطريق على المنافسين في الاستئثار بحصص أكبر، حتى يصل الأمر أحيانا الدخول في نفق اللائحة السعرية المظلم للمنتج وهذا يجد ذاته يأخذ جهدا كبيرا من إمكانات أي مؤسسة عند المساس بهذه اللائحة. وقد تخلل هذا التطور مراحل أخرى ساهمت في إتساع المفهوم التسويقي الذي بات أمرا حتميا لأيي مؤسسة تريد تحقيق أكبر ربحية ممكنة.

و ما ينقص المؤسسات حاليا هو مزيد من التنسيق ومن ثم التركيز على التسويق وهذا أمر يمكن أن تبادر إليه أي مؤسسة باتت مقتنعة أن المستهلك لمنتجها هو نقطة البداية لأي نشاط مستقبلي لها وأنه هو المستهدف لتقديم منتج وخدمة يرضى عنها. هذا أن يتم التخطيط الحقيقي للبدء في تصنيع منتجات تتوافق مع أهواء ورغبات المستهلك بشكل جدي والتعرف على رغبات المستهلك ضرورة من ضروريات إدارة التسويق الناجحة فهو له القول الفصل والأخير فيما ينتج وفيما لا ينتج في المجتمع.

وعليه يتبين لنا مدى أهمية إدارة ووظائف التسويق وضرورة إتاحة المجال الواسع لشاغلها في إبراز تكوينها وأهدافها بشكل يجعل من وظيفة التسويق هي التي تصنع الخطط التسويقية، وتباشر نشاط بحوث

التسويق وخدماته، وتتولى التخطيط السلمي و السعري من وجهة نظر تسويقية وليس بيعية فقط. فضلا عن إختصاصها المباشر بشؤون البيع والتوزيع والإعلان. إن مهمة ووظيفة رجل التسويق مهما اختلف موقعه «تخطيطي أو تنفيذي» تبدأ من الزبون المستهلك وتنتهي به آخر الأمر حينما يتحول إلى مشتري بالفعل، فتبدأ تلك الوظيفة بالتعرف على رغبات هذا المستهلك، لذا فإن مهمة رجل التسويق تتركز على وضع الخطة التسويقية التي تشمل مزيجا من الخطط الإعلانية والترويجية و البيعية والتوزيعية، وذلك في إنسجام وتناسق مع برامج الإنتاج المقررة، بعد هذا ينتقل رجل التسويق إلى النشاط التنفيذي المتكامل الذي يضم برامج النشاط الإعلاني والترويجي وعمليات البيع والتوزيع اللازمة مع تنظيم المبيعات الميدانية في مختلف المناطق وذلك عن طريق إستقطاب مديري بيع مناطق حقيقيين يجمعون بين موهبة الإدارة وقوة التنفيذ للخطط التسويقية المعتمدة.

قد يجد رجال التسويق التخطيطيون رجال بيع أكفاء ينفذون مبدأ البيع من أجل البيع بكل هممة ونشاط وتنفيذ وتحقيق الأهداف المقررة لكن مع إهمال شديد التأثير في العلاقة الإنسانية بين مديري البيع ومندوبي البيع لتصل العلاقة بينهما إلى أدنى مستوى من التبادل لما لا يحقق أية زيادة في ربحية المؤسسة. لهذا تقف أهم مسؤوليات المؤسسة الإقتصادية الحديثة في إستخدام أنجع الوسائل للإنجاح العملية البيعية خاصة مع إنفتاح الأسواق و زيادة شدة المنافسة الدولية ، حيث أجبرت جل المؤسسات من إستعمال أساليب علمية للسيطرة على منافسيها والرفع من حصتها السوقية وقد إنحصرت أبرز هذه الأساليب في إدارة القوة البيعية التي أصبحت كوسيلة ضغط تستعملها المؤسسات العملاقة للسيطرة على السوق. وكما أنها الوسيلة الفذة التي تساعد في تصريف المنتوجات بجانب مكونات المزيغ الترويجي من خلال تقديم المعلومات، عرض المنتوجات و التأثير على الزبائن تحت أبرز أداة للإتصال وهو الترويج، الذي بواسطة عناصره يتم إستقطاب

العديد من العملاء ، فالقوة البيعية تشكل عنصرا هاما في ترويج المبيعات بجانب الإعلان اللذان يتعاونان لإحداث قرار الشراء من طرف رجال البيع ، إن هذه الإدارة تعمل على تحسين أداء رجل البيع من خلال توظيفه في المكان الذي يناسبه، وتمويله بالأجر المناسب وتنمية قدراته ومراقبته وتوجيهه نحو النشاطات التي تحقق نتائج إيجابية، كما أن هذه الإدارة تعمل على تخطيط المبيعات وتنظيمها من خلال التنبؤ بالمبيعات وإتخاذ القرارات في الوقت المناسب، و إختيار القناة المناسبة وكذلك التخطيط لنشاطات رجل البيع، وتنظيمها لنشاطاته في الميدان مما يسهل عملية البيع.

إن إدارة القوة البيعية تهدف بالدرجة الأولى إلى تحسين أداء رجل البيع من خلال المهام التي يقوم بها لأنه يعبر عن الإتصال المباشر بين المؤسسة وعملائها، والذي من خلاله يتم النقل الشفوي للرسالة البيعية باستخدام رجال البيع التابعين لهذه المؤسسة و كما يعتبر البيع الشخصي مصدرا هاما للكثير من المعلومات عن الأسواق والمنافسين و من أفضل الوسائل الناجعة لمتابعة خدمات ما بعد البيع .

وكما يعد التطور التكنولوجي الهائل وتغير أذواق المستهلكين يلزم على أي مؤسسة موجودة في هذا المحيط أن تتغير لمواجهة تحديات الأسواق المنافسة ويتطلب منها ذلك إستخدام كل التقنيات الحديثة لمواكبة العصر، ولا يمكن لرجل البيع أن يحقق نتائج إيجابية إذا كان يتعامل بذهنية قديمة سارت في وقت لم تك فيه الأسواق مفتوحة. لذا على رجل البيع أن يغير من أسلوبه في البيع، كما على إدارة المبيعات أن تقوم بدورها في تحسين قدرات رجل البيع.

### الإشكالية:

في ظل التحولات الإقتصادية الراهنة و التوجه الحديث للتسويق أصبح من الضروري للإدارة القوة البيعية بناء سياسة فعالة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة في ذلك. ومن خلال هذا الطرح يمكن صياغة الإشكالية التالية :

"مع تزايد أهمية النشاط التسويقي و بروز نظرة ومفاهيم جديدة للمستهلك، كيف يمكن لإدارة القوة البيعية تحقيق المقاصد الإستراتيجية في ظل الضغوط التنافسية من جهة وملاحقة رغبات المستهلكين من جهة أخرى؟"

ولمعالجة هذه الإشكالية يستدعي الأمر طرح التساؤلات التالية:

👉 ماهي المتغيرات الأساسية التي تؤثر على فعالية إدارة القوة البيعية ؟

👉 كيف يمكن بلوغ العملية البيعية في ظل وسائل وتقنيات البيع الحديثة ؟

👉 ماهو مستوى توجه المؤسسات الجزائرية نحو الإهتمام بإدارة القوة البيعية ؟

### الفرضيات:

بعد جمع المراجع والمعطيات المختلفة المتعلقة بالموضوع وما يتعلق بإدارة القوة البيعية استطعنا صياغة مجموعة من الفرضيات بهدف خدمة البحث و الكشف عن حقيقة القوة البيعية وهذا بعد وضع الفرضية الرئيسية التالية: " تعرف إدارة القوة البيعية إهتماما كبيرا خلال هذه السنوات بالنسبة للمؤسسات الجزائرية نتيجة عوامل داخلية وخارجية خاصة وان الجزائر في مرحلة فتح الأسواق. بمصرعيها للمؤسسات الأجنبية وهذا ما ينتج عنه منافسة حادة "

يمكن أن نصيغ الفرضيات التالية:

👉 قد تعتبر إدارة القوة البيعية الوسيلة الفذة في تصريف المنتجات.

👉 يمكن أن تقف التقنيات التكنولوجية الحديثة كدعامة أساسية في تحقيق رغبات المستهلكين.

👉 يمكن لرجل البيع كغيره من العاملين بالمؤسسة في بناء الصرح المؤسسي.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توعية المؤسسات بأهمية إدارة القوة البيعية بالإضافة إلى تدعيم البحث العلمي بالموضوعات الحديثة. لكي تكون هذه الدراسة مرجعا للإنارة الطريق لكل من الباحثين وكذا مسيري المؤسسات. وقد تكمن أهمية الدراسة كذلك في مدى تطبيق إدارة القوة البيعية في ظل التحولات الاقتصادية وأهم السبل الناجعة في تصريف أكبر قدر ممكن لهذه المنتجات.

### أهمية الدراسة :

تتمحور أهمية الدراسة في تبيان دور و مكانة رجل البيع في المؤسسة و كذا لفت انتباه المسيرين في المؤسسات الجزائرية بدور و مكانة إدارة القوة البيعية أما أهمية الدراسة في جانبها النظري يتمثل في إثراء المكتبة الجامعية بالنظر إلى موضوع التخصص " إدارة القوة البيعية " نظرا لقلّة المراجع المتخصصة في ذلك.

### المنهجية التبعية:

للإجابة على إشكالية هذه الدراسة وإثبات أو نفي صحة الفرضيات يتطلب منا منهج متنوع يتوافق مع كل محور من محاور الموضوع منهج يستند على الوصف و التحليل وهو يهدف إلى شرح إدارة القوة البيعية ومدى أهمية رجل البيع فيها ولكي تكون الدراسة الميدانية شاملة يتطلب منا المنهج الاستقرائي



الذي يعتمد على الجداول الإحصائية والبيانات كأداة للعمل، وكما يتم الاستعانة بالمنهج التاريخي لتبيان المراحل والتوجهات التي مر بها المفهوم التسويقي.

### حدود الدراسة :

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

### أسباب إختيار الدراسة :

لا يخلو أي موضوع بحث من دوافع تثير رغبة الباحث للتوغل في مصادر المعرفة و خلفيات موضوعه فقد كانت لنا عدة دوافع وجهتنا لموضوع إدارة القوة البيعية أملتها الرغبة الشخصية فكانت منها دوافع ذاتية و أخرى موضوعية .

فأما الدوافع الذاتية فغدتها توجهاتنا و ميولنا الشخصي لمثل هذه المواضيع و كل ما له علاقة بالتسويق قصدا منا أن تكون واسطة للإبلاغ مثل هذه المعلومات و إيصالها لمن له إهتمام بها.

### صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا مشاكل و صعوبات عديدة عند إعداد هذا 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.

### تنظيم الدراسة:

لقد إنحصرت دراستنا هذا الموضوع في أربعة فصول هناك ثلاثة فصول نظرية و فصل تطبيقي

الفصل الأول : الأسس النظرية للإدارة القوة البيعية و الذي تطرقنا فيه إلى إعطاء مختلف المفاهيم المتعلقة

بإدارة القوة البيعية و البيع الشخصي ثم بينا دور إدارة القوة البيعية في تحسين إداء البيع الشخصي.

الفصل الثاني : تسيير ، تنظيم و تنشيط القوة البيعية و الذي تناولنا فيه دراسة إدارة المبيعات و كذا

كيفية تسيير إدارة القوة البيعية . بينا كذلك كيفية تخطيط و تنظيم العملية البيعية و كذا كيفية تحفيز و

مراقبة عملية البيع الشخصي.

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و دورها في تحسين و تنشيط العملية البيعية فبعد تبيان دور

التسويق الإلكتروني كاتجاه حديث في تكنولوجيا المعلومات. قمنا كذلك بإبراز دور الترويج عبر شبكة

الأنترنت. ثم بينا عملية البيع الشخصي و تأثيرات الثورة المعلوماتية.

الفصل التطبيقي : قمنا فيه بإسقاط المفاهيم النظرية على واقع المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف و الصيانة.

( مجمع ENAD ).

و في الخاتمة العامة أبرزنا فيها أهم النتائج المتوصل إليها ، و كذا عرض أهم الإقتراحات في ذلك .

الفصل الأول:  
الأسس النظرية لإدارة  
القوة البيعية

## تمهيد:

يساهم رجل البيع في بناء التقدم الإنساني بتسويق ربحية ملايين المؤسسات لبلايين البشر والوسطاء بمليارات القيم والسلع والخدمات. ليستمر الإنتاج ويكبر في دائرة لا تنتهي وعندما يقلع عن القيام بدوره هذا، تتناقص المنتجات وتموت الاختراعات وترتفع الأسعار وتقل درجات الرفاهية والإشباع.

والبيع مهنة المتاعب حيث تختلف صفات وخصائص من تقابل وتختلف أيضاً خصائص وصفات ما تعرض، من خلال قدرة بيعية متميزة تعبر عن طاقة وقدرة وعزم على حمل الناس على إشباع ما يرغبون من خلال شراء ما نبيعه لهم على أساس منطق الكسب المتبادل وبالتالي فإن بائع المستقبل يلعب عملية ذات أوجه متعددة فهو يكشف إحتياجات العملاء ويعرف مشاكلهم ويسعي إلى حل هذه المشاكل وإشباع تلك الرغبات والحاجات. أما الآن ففي عصر الكمبيوتر وعصر العميل الذي يعرف مواصفات حاجاته يجب أن يبني النموذج الحديث لرجل البيع على نموذج علمي متكامل قائم على غاية تحقيق الإشباع للمنتج والعميل من خلال البائع. وعلى هذا الأساس كان لزاماً علينا أن نتعرض في هذا الفصل إلى تعريف القوة البيعية ثم مفهوم البيع الشخصي و أدائه لتبيان دور إدارة القوة البيعية في تحسين هذا الأداء. من خلال التعرض لـ:

- 1- مفهوم القوة البيعية .
- 2- تعريف البيع الشخصي.
- 3- أداء البيع الشخصي و العوامل المؤثرة فيه.
- 4- دور إدارة القوة البيعية في تحسين أداء البيع الشخصي.

المبحث الأول: ماهية القوة البيعية.

نقدم في بداية عرضنا مختصراً حول مفهوم القوة البيعية و دورها في إطار إستراتيجية التسويق و كذلك أهم المهام المسندة إليها، فمن خلال المعرفة الجيدة لإدارة القوة البيعية تمكننا من إيجاد الأدوات اللازمة والكفيلة لعملية التحليل العلمي لوظيفة البيع بصفة عامة وعملية البيع الشخصي بصفة خاصة. ولأن نجاح المسعى التسويقي لمؤسسة اقتصادية متوقف على مهارات قوة البيع التي تعمل على إيجاد التوافق بين حاجات العملاء و منتجات المؤسسة. لذا يجب أن يحظى هذا العنصر باهتمام كبير يتناسب مع ما ينتظر منه، و ذلك باختيار إستراتيجية متكاملة لقوة البيع توافق أهداف المؤسسة ككل.

المطلب الأول: مفاهيم حول القوة البيعية.

نظراً لما تتسم به أهمية القوة البيعية للمؤسسة أصبحت تلعب دوراً متنامياً في توسيع دائرة التبادل وحلقة الإنتاج على السواء. فلفهم طبيعة القوة البيعية بوضوح نتطرق إلى أهم التعاريف التي تسند إليها: تعرف على أنها مجموعة من الأشخاص يضطلعون بمهمة أساسية تعد القاسم المشترك بينهم وهي العملية البيعية أو السعي إلى بيع منتجات المؤسسة بفضل الإتصال المباشر مع العملاء المحتملين، الموزعين، و مؤثري الشراء<sup>1</sup>.

و كما تعرف القوة البيعية أو شبكة البيع على أنها مجموعة الأشخاص التابعين للوحدة التجارية الموكلين بالإتصال الشخصي مع المشتري الحالي والمحتمل<sup>2</sup>.

1 Lindon et Lendrevie. "MERCATOR ET PRATIQUE DU MARKETING" 5eme édition .EDITION Dalloz paris 1997 p 390

2 yves chirouze. LE MARKETING opu..tome1. 2 éditions. 1990. P 124

أما بالنسبة إلى الكاتب محمد الصيرفي فقد يعرف القوة البيعية على أنها تلك الجهود الشخصية التي تبذل بغرض إقناع المشتري على شراء سلعة أو خدمة يتم الترويج لها<sup>1</sup>.

كذلك الكاتب تأمر البكري يرى أن القوة البيعية على أنها عملية الإيصال الحاصلة بين البائع والمشتري بهدف تشجيعه أو مساعدته في تحقيق عملية الشراء للسلعة أو الخدمة<sup>2</sup>.

أما الكاتب محسن فتحي عبد الصبور فيعرف القوة البيعية على أنها اتصال شخصي مباشر بين ممثلي المنشأة و العميل المستهدف بهدف تقديم المنتج له و توفير كافة المعلومات التي تساعد على اقتناع العميل بها وحثه على اتخاذ قرار الشراء<sup>3</sup>.

و يعرفها كتاب آخرون: " بأن القوة البيعية عبارة عن مجموعة الأشخاص التجاريين المكلفين بالبيع وإثارة الطلب"<sup>4</sup>.

كذلك تعرف على أنها " عبارة عن مجموعة أشخاص لديهم قوة البيع أو تسهيل بيع المنتجات لمؤسسة ما من خلال الاتصال المباشر مع الزبائن المحتملين".

و عليه يمكن تعريف القوة البيعية أنها وسيلة من وسائل ترويج المبيعات التي تتضمن مقابلة رجل البيع للمستهلك أو المشتري الصناعي وجها لوجه بغرض تعريفه بخصائص السلعة أو الخدمة و إقناعه بشرائها و تختلف وسيلة القوى البيعية عن أنشطة ترويج المبيعات الأخرى كالإعلان مثلا في إمكانية التحكم في نوعية المعلومات التي يتبادلها رجل البيع مع المستهلك أو المشتري الصناعي و تعديلها حتى توافق ظروف موقف البيع فيمكن لرجل البيع مثلا ملاحظة رد فعل المستهلك للمنهج البيعي المستخدم فإن لاحظ

1 محمد الصيرفي : إدارة المبيعات ، دار الفكر الجامعي ، 2007 ص 25 .

2 تأمر البكري : التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة ) دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، طبعة 2004 ص 390.

3 محسن فتحي عبد الصبور - أسرار الترويج في عصر العولمة- مجموعة النيل العربي-2000 ص 103

4 J.Phelpher et Jorzanice, « marketing », Vuibert Gestion 1998, P 430

استمرار اهتمام العميل بما يقول أمكنه الاستمرار في هذا المنهج و إلا أصبح ملزماً بتغييره لملائمة ظروف المستهلك.

كما تعتبر القوة البيعية من الوسائل الشخصية بمعنى أنها تهتم بالتركيز على فرد معين أو عدد قليل من الأفراد للوصول إلى هدف الإقناع بالشراء و ذلك على خلاف طرق الترويج الأخرى التي ترمي إلى الاتصال بعدد كبير من المستهلكين كالإعلان و التي يصعب عند استخدامها إتاحة الاهتمام بمستهلك معين.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول على أن القوة البيعية العملية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات و إغرائه و إقناعه بشراء السلع والخدمات. وتتشكل قوة البيع من مجموع الأفراد المكلفين بالبيع و دراسة الطلب و محاولة التأثير عليه إيجابياً . و بالتالي ما هي إلا مجموعة من رجال البيع مهمتهم التأثير على السلوك الشرائي للعملاء في محاولة منهم لإتمام العملية البيعية بنجاح، وتأخذ في ذلك شكلين أو مجموعتين :

**1. المجموعة الداخلية:** تهتم هذه المجموعة بالتسيير التجاري داخل المؤسسة بدورها تتكون من:

أ/ **الإطارات التجارية:** وتتفرع هذه الإطارات إلى:

❖ **المدير التسويقي:** وهو المسؤول عن مجموع القطاعات التجارية ويلعب دور المنسق كما أنه يقترح طرق وإمكانيات لتطوير السياسة التجارية و يراقب تطبيقها.

❖ **المدير التجاري:** يحدد السياسة التجارية وينظم هيكلها كما أنه ينسق بين النشاطات بين مديري هذه الهياكل.

❖ رئيس المنتج: يقوم بتوسيع خطوط المنتج و محاولة تكييفه مع الأسواق كما يحدد المخططات

الواجب تطبيقها لتحقيق الأهداف مع متابعة تنفيذها.

ب - مسؤولين البيع: ويتفرع إلى عنصرين أساسيين:

1. رئيس المبيعات: وهو المسؤول عن مجموع هياكل الإدارة التجارية وعن تنفيذ السياسة التجارية

باعتباره رئيس فرقة البيع كما أنه يشارك في اختيار وسائل التوزيع المستعملة وينظم نشاط فريق البيع.

2. مفتش المبيعات: تنحصر مهمة هذا الأخير في تكوين رجال البيع و تحضير الوثائق الخاصة برجال

البيع ( ملفات خاصة بالمنتجات ، دليل رجال البيع ) وكما يساهم في مراقبة نشاطهم .

2. المجموعة الخارجية: تعتبر المجموعة الحساسة في تصريف المنتجات فهي مكلفة بالاتصال الدائم

بالسوق و المستهلكين ومنهم:

✓ المستكشفين: مهمتهم تحظير عمل الممثلين التجاريين.

✓ أصحاب القرار: مهمتهم تسجيل الطلبات و تسليم البضائع.

✓ البائعين عن طريق الهاتف: مهمتهم التقيب و الاستكشاف انطلاقا من المعطيات (المعلومات)

وكذا البيع عن طريق الهاتف.

✓ البائعين عن طريق المراسلة: مهمتهم دراسة حاجيات المستهلكين وتقديم البيانات ومعالجة

شكاوي العملاء.

✓ المندوبين المكلفين بالإعلام: مهمتهم عرض المنتجات للزبائن.

✓ المعارضون : مهمتهم وضع المنتجات في متناول المستهلكين .



وكما يمكننا التطرق لأنواع أخرى لقوة البيع في النقاط التالية<sup>1</sup>:

■ **قوة البيع الخاصة:** وهم رجال البيع الذين يعملون لحساب المؤسسة دون سواها، والتي توجه نشاطهم حسب أهدافها، فهي قوة بيع أجيرة و مرتبطة بالمؤسسة بتبعية قانونية و تخضع لمراقبة المؤسسة.

■ **قوة البيع المتدبة:** هم رجال البيع الذين يعملون لدى مؤسسات و يقومون بتنفيذ مهمتهم بشكل دائم أو وقي، وقوة البيع المتدبة تنقسم إلى نوعين:

■ **قوة بيع متدبة دائمة:** و تمثل التجاريون متعددي البطاقات " multicartes " أو وكلاء تجاريون، والذين حتى و إن أعطيت لهم أوامر من المؤسسة لتنفيذ مهمتهم فهم يمتهنها بشكل جزئي أو بصورة فردية أحياناً.

■ **قوة بيع مكملة:** فالمؤسسة حتى تدعم قوة بيعها الخاصة أو التوسع في سوق جديد أو لمواجهة نشاط موسمي ما، فإنها تسعى لإستخدام قوة بيع مكملة.

وما يميز قوة البيع الخاصة أنها تسمح بتوجيه نشاطها نحو أهداف محددة، كما أن مراقبتها سهلة و إدماج رجال البيع جيد وإمكانية تطوير لروح المجموعة وثقافة المؤسسة لكنها في المقابل تستوجب تأطير، إدارة، تنشيط ومتابعة وتكوين بصورة معتبرة، وكذا تحمل كامل لنفقاتها حتى و إن كان رقم الأعمال ضعيف.

أما قوة البيع المتدبة الدائمة فتميز باستقلاليته عن المؤسسة، وتملك حافظة للزبائن كما أنها أسرع عملية وتحفز بالعمولة ولا تكلف كثيراً، في المقابل تكون جد مكلفة إن عرف رقم الأعمال تطورا كبيراً، بالإضافة إلى نقص المراقبة على نشاطها، كما أن مصلحة الزبون أو رجل البيع قد تسبق مصلحة المؤسسة.

1 P.Kotler et B.Dubois, Marketing Management, 9ème édition, publi union, Paris 1997, P 629

أما قوة البيع المتدبة المكملة فهي عملية، سريعة الفعالية خاصة في النشاطات قصيرة المدى، و جد كيفية مع الحاجات الآنية، أما سلبها فتتمثل في كونها جد مكلفة و صعبة المراقبة.

### المطلب الثاني: واقع القوة البيعية في عناصر الاتصال .

مثلما هو متعارف عليه فإن القوة البيعية تدخل ضمن عناصر الإتصال التسويقي المختلفة إلى جانب كل من الإشهار، ترقية المبيعات والعلاقات العامة وقبل التطرق إلى وظيفة أو أهمية القوة البيعية ضمن هذه العناصر لابد من تسليط ضوء على مفهوم الإتصال فقد يعرفه كل من " شانون" و " ويفر" بأنه كافة الأساليب و الطرق التي يؤثر بها عقل في عقل آخر بإستعمال رموز<sup>1</sup>. أي أنه يعبر عن إرسال مضمون ( رسالة ) يهدف إلى تغيير سلوك المستقبل<sup>2</sup>، و ببساطة يمكن تعريف الإتصال بأنه نقل المعلومات و الأفكار والاتجاهات من طرف لآخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية. إذن ومن خلال التعريف ولتبيان دور القوة البيعية في إطار عناصر الاتصال لابد من تحديد العلاقة بين مختلف هذه العناصر:

#### **1- العلاقة بين القوة البيعية وترقية المبيعات:**

لا يمكننا في ظل التطور الحاصل والمستمر الذي تعرفه الأسواق الرأسمالية تجاهل مكانة عنصر ترقية المبيعات في الاتصالات التسويقية التي أصبحت تحتل مكانة هامة في جميع المؤسسات الرائدة في العالم، وهذا ما يؤكد الارتفاع المتزايد الذي تشهده النفقات الموجهة لاستثمارات الترقية ضمن

1 عاطف عدلي العبد ، الإتصال و الرأي العام ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1993 ، ص 12

2 BENG T KURLOF : La stratégie des affaires , guide pratique , concepts et méthodes , Alger : O.P.U , 1994 , p : 60 .

الأنشطة الترويجية. وأيضا يجب الإشارة أن ترقية المبيعات تستعمل كوسائل الاتصال المباشر أو قوة البيع والوسائل الإعلامية.

وهذا ما يؤكده التعريف التالي على أن " ترقية المبيعات تشمل مجموع النشاطات التسويقية الآنية والمستهدفة متميزة بالعرض والوسائل الإعلامية المرفقة ، تستهدف خلق سلوكيات جديدة أو تقوية سلوكيات حالية للوكلاء والوسطاء بالمفهوم الواسع(مشتري، بائع..) والمساهمة في زيادة الطلب على المؤسسة"<sup>1</sup>

حيث أن إدارة القوة البيع تساهم في ترقية المبيعات من خلال:

- ✓ إعلام المستهلكين في نقاط البيع عن إجراءات وشروط عملية الترقية.
- ✓ تشجيع المستهلكين وإقناعهم والتجريب في إطار عملية الترقية.
- ✓ استقطاب وجذب الأفراد المهتمين بعملية الترقية وجعلهم عملاء جدد للمؤسسة.
- ✓ دفع المستهلكين لشراء منتجات أخرى من نفس التشكل أو من نفس الماركة.
- ✓ تنشيط نقطة البيع ، عن طريق القيام باستعراضات ميدانية ، اقتراح تذوق ، تجريب العاب ...معنى إشراك المستهلك في عملية الترقية واستخدامه كدعامة لهل ، مما يجعله عنصر فاعل ومفعول به في نفس الوقت.

كما أن عملية الترقية، تعود بفوائد كثيرة على رجال البيع:

- عمليات الترقية من إبراز عوامل تشجيع وتحفيز رجال البيع .
- عمليات الترقية تعتبر تحدي لرجل البيع فهي تدفعه إلى استخلاص كل طاقاته لتحقيق الأهداف الموكلة إليه.

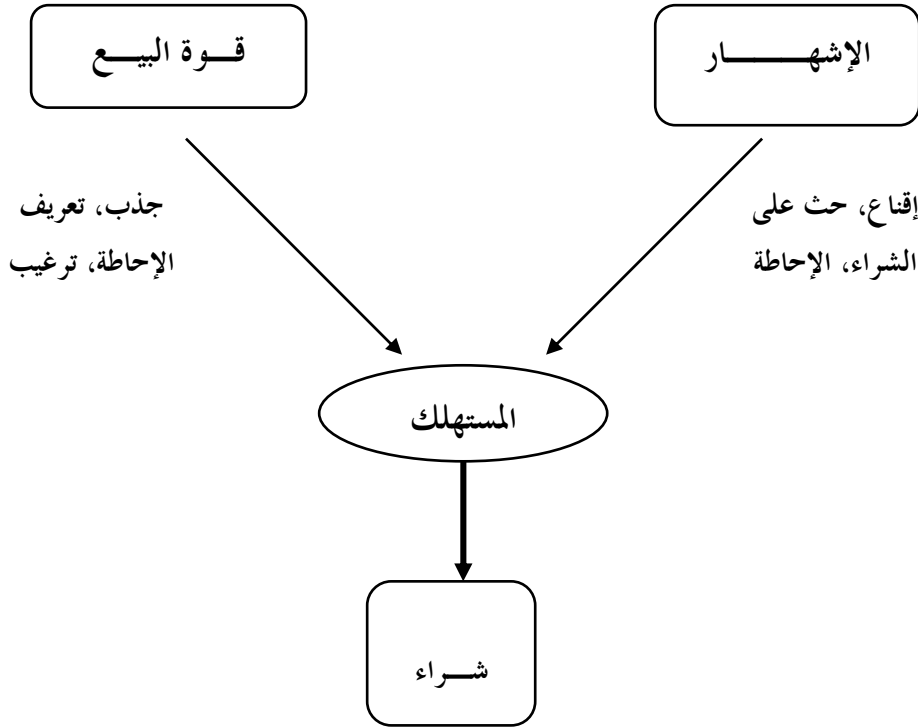
- تبرز عمليات الترقية أو تكشف عن الطاقات الخفية الكامنة في رجل البيع ، وقد تؤدي به إلى الحصول على الهدايا ، على العلاوات ، على منصب أعلى.... الخ.
- ترقية المبيعات تساهم في تقييم رجال البيع على المباشر فقد تسمح بالكشف عن العناصر الفعالة والعناصر الغير فعالة.

## 2- العلاقة بين الإشهار و القوة البيعية:

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

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

الشكل (01-01): العلاقة بين الإشهار و القوة البيعية



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على كتاب\* إدارة المبيعات والبيع الشخصي \* لمحمد عبيدات .و آخرون.

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

ويهيئ بذلك المستهلك على شراء المنتج كذا بدل المنتج كذا ولما يذهب هذا المستهلك إلى نقطة البيع سيقطن المنتج مباشرة إن كان مقتنع بالإشهار أو سيتولاه رجال البيع ويحيطوه بالعناية والاهتمام الكافيين بحيث سيجد المستهلك كافة الإجابات على تساؤلاته و التي قد تكون كفيلة بإقناعه بالشراء الفوري " من الأحسن " وهو بذلك يشكل الحلقة الأخيرة من السلسلة .ومن خلال ذلك :

الإشهار ← تهئية الأرضية لقوة البيع

قوة البيع ← تكملة عمل الإشهار

يكون ذلك عادة بالنسبة للمنتجات الاستهلاكية التي لا تتطلب درجة كبيرة من تورط المستهلك بالمنتج

المشتري. ومن خلال هذا يمكن القول على أن من أهم مميزات الإشهار مايلي:

- ✓ إمكان تنفيذ الرسالة الإشهارية وتوصيلها بوسائل متعددة.
- ✓ القدرة على التأثير على الناس تأثيرا مباشرا وسريعا حسب الوسيلة المستخدمة.
- ✓ نشر المعلومات عن المنتجات وخدمات المؤسسة.

أما من أهم النقائص التي يمتاز بها الإشهار:

- ✓ تكلفة الإشهار مرتفعة تختلف من وسيلة الى أخرى.
- ✓ عدم امكانية استخدام الحركة والصورة والألوان في الوسائل المسموعة.
- ✓ صعوبة الحصول على قائمة بأسماء وعناوين الأفراد المستهدفين بالإشهار.

### 3- العلاقة بين قوة البيع والعلاقات العامة:

مهما كان موقع رجال البيع سواء في نقطة بيع المؤسسة، عند العملاء، في المعارض والصالونات فان أدائهم لوظائفهم هو الذي سيصنع صورة المؤسسة لأنه المرآة العاكسة لها نظير العمل وهم بذلك أحسن مكمل للعلاقات العامة لأنهم السند الحقيقي لها. ويبرز ذلك جليا في المعارض والصالونات التي من المستحيل أن تنجح دون المساهمة القوية لرجال بيع المؤسسة الذين سيهتمون بـ:

- ✓ ترتيب وتوظيف جناح البيع أو العرض في المعرض.
- ✓ تنشيط جناح المؤسسة باقتراح استعراضات، هدايا عينات...

✓ الاهتمام بزوار الجناح والسهر على تلبية طلباتهم

✓ التعريف بالمؤسسة وجذب زوار المعرض نحو جناح المؤسسة بتوزيع منشور ، وبطاقات أو بدعوتهم

شخصيا

✓ تعزيز العلاقات مع العملاء الحاليين للمؤسسة عن طريق إرسال الدعوات

✓ جذب المهتمين وجعلهم عملاء جدد للمؤسسة بجمع المعلومات حولهم وتبويبها في ملف خاص.

### المطلب الثالث: أهداف القوة البيعية:

تعتمد سياسة الإتصال التسويقي الناجحة كما أشرنا إليه في المطلب السابق على مدى نجاح رجال البيع في التأثير على سلوك المستهلكين لذلك يتطلب تحديد أهداف دقيقة و بشروط مقبولة ودقيقة ومحددة للوقت والمكان بالنسبة للقوة البيعية ضع لرجال البيع المهام والأعمال المطلوب إنجازها في الوقت المناسب والمسار الصحيح الذي يجب إتباعه لبلوغ الأهداف المسطرة و التي تمثل جزء من أهداف الإستراتيجية التسويقية والتي تمثل هي الأخرى جزءا من الأهداف العامة للمؤسسة ككل ليكون تسلسلها وفقا للجدول التالي: <sup>1</sup>

الجدول رقم (01-01): تسلسل مختلف أهداف المؤسسة

من يقرر	ما هي الأهداف	ما هي المدة المحددة
الإدارة العامة	الأهداف العامة للمؤسسة	على المدى الطويل
إدارة التسويق	الأهداف التسويقية	على المدى المتوسط
مدير المبيعات	أهداف القوة البيعية ، ثم الحصة البيعية لكل رجل بيع	على المدى القصير

**Source:** p.lezin et toulec ".force de vente.-express " .les éditions dunod . Paris. 1999 p 47

فمن خلال الجدول يمكن القول على أن أهداف مدير المبيعات جزء لا يتجزأ من الأهداف التسويقية فبناء مكانة ودور بنسبة للمؤسسة في النسق الاجتماعي يحتاج إلى بيع المنتجات التي تتماشى ومتطلبات المستهلك وللوصول إلى ذلك يتطلب تنمية القوة البيعية ، وتحقيق الأهداف المسطرة لها.

تتجلى أهمية قوة البيع في المزايا التي تحققها هذه الأخيرة للمؤسسة حتى تساعد بلوغ أهدافها المسطرة. و التي لا تستطيع تحقيقها إلا بالنشاط المكثف و المؤهل لرجال البيع، و هذه أهم أهداف عملية البيع الشخصي تتمثل فيما يلي:

■ البيع الشخصي اتصال تبادلي حيث يكون لدى العميل الفرصة لطرح الأسئلة عن المنتجات التي

يروجها



■ يقوم رجال البيع ببحث العميل على التعاقد على صفقات جديدة يمكنه مناقشة الأسعار وطرق تسليم البضاعة أو مواجهة أي طلبات أخرى.

■ إقناع العميل و تلبية احتياجاته بصورة تدفعه لتغير موقفه من منتجات الشركة والإجابة على كافة الاعتراضات التي يبديها العميل وبالتالي اتخاذ قرار الشراء.

بعد أن يحدد مدير التسويق أهداف المؤسسة عامة و أهداف سياسة الإتصال التسويقي خاصة سوف يعتمد على قوة البيع و مهارتها، إذ سيخصص لها أهداف خاصة بنشاطها البيعي الترويجي. و يجب أن تكون هذه الأهداف محددة بدقة وبشروط مقبولة ومحددة الوقت والمكان حتى توضع لرجال البيع المهام والأعمال المطلوبة إنجازها والمسار الصحيح الذي يجب إتباعه لبلوغ الأهداف المسطرة.

1. و يمكن تصنيف هذه الأهداف إلى كمية ونوعية<sup>1</sup>:

### 1- الأهداف الكمية :

تتمثل الأهداف الكمية في تحقيق ما يلي:

◀ الاحتفاظ بمستوى معين من المبيعات.

◀ الحصول على حصة سوقية و الاحتفاظ عليها.

➤ الإبقاء على تكلفة البيع الشخصي ضمن حدود معينة.

➤ الاحتفاظ بمستوى المبيعات و الأسعار بصورة تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة الكمية كالربح.

### 2- الأهداف النوعية:

تتمثل الأهداف النوعية في تحقيق ما يلي:

1 فريد كورنل ، ناجي بن حسين ، التسويق المبادئ والسياسات ، منشورات. جامعة قسنطينة 2001.ص119

👉 خدمة المستهلك الحالي أي الاتصال بالعملاء و تلقي الطلبيات.

👉 البحث عن عملاء جدد.

👉 إبلاغ العملاء و بصورة دائمة بالتغيرات التي تطرأ على المنتجات.

👉 مساعدة العملاء على إعادة بيع السلع المشتراة.

👉 تزويد العميل بالمساعدة الفنية.

👉 تجميع المعلومات التسويقية الضرورية ورفعها لإدارة المؤسسة.

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

### المبحث الثاني: البيع الشخصي

يعتبر البيع الشخصي أحد أهم الأنشطة التي تستخدمها المؤسسات في علاقتها مع عملائها سواء في سوق المستهلكين النهائيين أو في سوق المشتريين الصناعيين أو حتى في سوق إعادة البيع ونظراً لأهمية العلاقة المباشرة التي ينطوي عليها البيع الشخصي مع العملاء إرتأينا في هذا المبحث بعض النقاط التي تسمح بإعطاء مفاهيم حول البيع الشخصي تم التطرق لإستراتيجية البيع الشخصي وفي الأخير إلى العوامل المؤثرة في أداء رجل البيع.

المطلب الأول: مفاهيم حول البيع الشخصي:

فقد يعرف البيع الشخصي على أنه عملية البحث عن العملاء لهم حاجات معينة ومساعدتهم في إدراك تلك الحاجات، وإقناعهم لاتخاذ قرار الشراء حول تلك السلع أو الخدمات<sup>1</sup>.

و قد يعرف على أنه جميع الخطوات الهادفة لتعريف وإقناع المستهلكين لشراء السلعة أو الخدمة من خلال عملية اتصال إنسانية و شخصية وبواسطة رجال بيع متخصصين في العمل البيعي. وفي تعريف آخر لعملية البيع الشخصي على أنه إتصال شخصي ومحدد بين المؤسسة والعميل الحالي أو المرتقب بهدف تحقيق إستجابة لدى هذا الأخير وذلك عن طريق تقبل زيارة رجل البيع أو إرسال جواب قبوله للمؤسسة ، أو تحرير طلب الشراء ..الخ<sup>2</sup>.

وكما نجد أن أحد الكتاب يعرف البيع الشخصي على أنه \*عن ترويج لسلعة أو خدمة معينة لمشتري مرتقب من خلال عملية الإتصال المباشر و يتم ذلك من خلال أو بواسطة رجل البيع<sup>3</sup>.

كذلك من وجهة نظر الكاتبة نفيسة باشري وهناء عبد الحليم في تعريف البيع الشخصي على أنه عمليات حل مشكلات العميل و إشباع إحتياجاته من خلال السلع و الخدمات المقدمة بواسطة رجل البيع<sup>4</sup>.

إذن فعملية البيع الشخصي و من خلال هذه التعاريف تتضمن الكثير من الجهود التي يجب أن يقوم بها رجل البيع أو مندوب المبيعات لإتمام الصفقة البيعية إذ وباعتبار هذا الأخير مستشارا للعملاء لا

1 محمد عبيدات .هاني الضمور .شفيق حداد .إدارة المبيعات والبيع الشخصي.دار وائل للنشر عمان 1999 ص 77

2 y.coussy." force de vente – management .Communication négociation édition bertrand " – lacoste .paris 1994p 33.

3 M .dale beckman ; .david L. Kurtz; louis E . BOONE, "le marketing .édition études vivantes " ; PARIS 1990. 452

4 نفيسة باشري و هناء عبد الحليم: إدارة المبيعات. مكتبة نهضة الشرق. القاهرة.1986.ص 49.

تقتصر مهمته فقط في معرفة حاجات و رغبات العميل المرتقب ولكن مساعدته أيضا في حل مشاكله وإقامة علاقات طويلة الأجل معه.

والأمر يختلف بطبيعة الحال عما لو كان دور رجل البيع متمسكا فقط على عملية الاتصال بالعميل وإقناعه بشراء منتجات ليس في حاجة إليها لتحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات، إذ يمثل هذا أدنى مرحلة أو مستوى يمكن أن تتم به عملية البيع الشخصي لما يترتب عنها من نتائج غير مقبولة في الأجل الطويل و المتمثلة خاصة في فقدان العميل بالنسبة لرجل البيع والمؤسسة التي يمثلها. إذن ومن خلال هذا الطرح ينفرد البيع الشخصي بمجموعة من الخصائص تميزه عن غيره من وسائل الترويج خاصة وسيلة الإعلان يمكن حصر أهمها في النقاط التالية:

■ يتميز البيع الشخصي بالمرونة في الأداء مقارنة بالإعلان فعلى سبيل المثال رجل البيع من خلال ملاحظته المباشرة لردود فعل العميل يستطيع التكيف معه، وتغيير أساليبه البيعية مع احتياجات ورغبات العميل عكس الإعلان الذي من الصعب تغيير الرسالة عندما يتم تلقيها من الجمهور.

■ يمكن لرجل البيع من إتمام العملية البيعية عكس الإعلان الذي قد يجذب الانتباه ويثير الرغبة في الشراء ولكنه لا يساهم في إتمام البيع النهائي للعميل.

■ التقليل من الإسراف في الجهود البيعية الى أدنى حد ممكن في حالة الإعلان على سبيل المثال نجد أن معظم الجهود تكون موجهة نحو إرسال الرسالة الإعلانية إلى أفراد قد لا يكونوا العملاء المحتملين بالنسبة للمؤسسة بينما في عملية البيع الشخصي نجد أن المؤسسة لها إمكانية تحديد السوق المستهدف بأكثر دقة وفعالية، ومعرفة العملاء الذين لديهم استعداد للشراء وتركيز الجهود عليهم يعمل رجال البيع كحلقة إتصال رئيسية بين المؤسسة و العملاء الحاليين والمرتبين يقومون بجمع بيانات هامة عن ميول ورغبات

العملاء وإتجاهات السوق وذلك لفائدة المؤسسة، وكما يقومون بتزويد العميل أيضا بمعلومات كافية عن المنتج أو الخدمة ويردون عن إستفسراته.

أما الصعوبات الرئيسية التي تواجه المؤسسات المستخدمة لعملية البيع الشخصي أكثر من الوسائل الأخرى للترويج فتتمثل في:

❖ ارتفاع تكلفة الاتصال مع الجمهور لمستهدف إذ نجد أن تكلفة البيع الشخصي تتعدى 15% من إجمالي تكاليف الاستغلال والتي تتعدى أكثر من خمس مرات نفقات الترويج والإعلان تكلفه الأجور وعمولات رجال البيع وتكاليف سفرهم وفتح فروع جديدة تضاف إلى التكلفة الإجمالية للقيام بنشاط البيع الشخصي.

❖ صعوبة حصول المؤسسة على رجال بيع ناجحين وأكفاء والذين تتوفر لديهم مقدرة على أداء هذا النشاط بفعالية.

❖ ما يعيب كذلك على عملية البيع الشخصي\* هو القدرة المحدودة في خدمة عدد كبير من العملاء في نفس الوقت ، ولأن عملية البيع تستغرق وقتا طويلا .

### المطلب الثاني: مراحل عملية البيع الشخصي:

يقصد بسياسة البيع تلك القواعد التي يتم الاسترشاد بها عند اتخاذ قرارات تتعلق بالبيع الشخصي، وعادة تشتق من أهداف البيع الشخصي. ونستطيع القول بأن السياسة هي طريقة الوصول إلى الهدف المنشود. ولقد إتسمت عملية البيع الشخصي بالمراحل التالية:<sup>1</sup>

1 نفيسة باشري ، هناء عبد الحليم إدارة المبيعات مرجع سابق . ص 45

المرحلة الأولى : الاتصال: لقد كانت مهمة رجل البيع هي الاتصال حيث يقتصر دور رجل البيع على إيصال المعلومات عن السلع و الخدمات المقدمة بواسطة المؤسسة وعرض هذه السلع و الخدمات على العملاء ثم إتمام الصفقة إذ لم يكن رجل البيع يبذل جهدا كبيرا في تحفيز الطلب على السلعة .

المرحلة الثانية: الإقناع: حسب هذه الإستراتيجية فإن عمل رجل البيع هو البحث عن الزبائن وفهم حاجياتهم ثم محاولة إقناعهم بالمنتجات أي الملائمة بين الزبائن و المنتجات و ذلك يتطلب وجود خدمات مقدمة من طرف رجل البيع على حساب المؤسسة.

المرحلة الثالثة: التفاوض: المنتجات كيفية حسب احتياجات الزبائن أي أن إدراك حاجات الزبائن ضروري للإنتاج، ويبقى على رجل البيع التفاوض على الكمية المباعة، السعر، أوقات التسليم...

المرحلة الرابعة : تخطيط ربحية الزبون: تتطلب هذه المرحلة من رجل البيع التفهم الكامل لخطة الزبون المتعلقة بالربحية و ما يتطلب ذلك من الدراية بنظام الإنتاج ، الأبحاث ، التمويل ، التسويق لدى الزبون و مصلحته في الأجل الطويل .

المرحلة الخامسة: إدارة الأعمال: تتطلب هذه المرحلة من رجل البيع أن يدير قطاعه أو منطقتة البيعية كما لو كانت مشروعا صغيرا وهذا يتطلب منه الإلمام بمبادئ المحاسبة وكذا إدارة الأعمال لما لها من صلة مع إدارة الإنتاج، التسويق و التمويل حتى يمكن التوفيق بين مصلحة المشروع الذي يعمل فيه وعملائه الذين يتعامل معهم وبالتالي تحقيق المنفعة المتبادلة بين جميع الأطراف.

والنظرية الحديثة تعتبر رجل البيع مديرا لمنطقة ما أو مسئولا عن حل المشكلات، قادرا على التعبير عن نفسه وذلك برسم الإستراتيجيات وبالتالي فهو مسئول عن الربحية. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول ( 01-02): تطور وظيفة البيع الشخصي

وظيفة البيع	نشاطات رجل البيع
* الاتصال	* مهمة رجل البيع الإتصال فهو يقدم للزبائن معلومات خاصة بالمنتجات والخدمات حتى يتم إتخاذ الشراء
* الإقناع	* فهم حاجيات رجل البيع . * محاولة رجل البيع إقناع الزبون بقبوله للمنتوج
* التفاوض	* من اجل إدراك حاجات الزبون * المنتجات مكيفة حتى تلقى حاجات الزبون
* التخطيط من أجل تحسين ربح الزبون	* البحث عن حاجات الزبون في المدى الطويل * البحث عن الإست خدمات الجديدة للمنتوجات * الخدمات تلعب دورا هاما في سلوكه
* الإدارة	* إدارة الزبائن. الإلمام بمبادئ المحاسبة وكذا إدارة الأعمال

Source: D. hvghes C. singler " management" -.paris 1984.p16

من خلال العرض الجدولي يتبين أن مهمة رجل البيع لا تقتصر فقط على بيع المنتجات بل هي حلقة من المراحل يقوم فيها بأعمال متعددة في أوقات محددة، وفق مستويات محددة، رجل البيع يختلف عن باقي الموظفين فهو لا يتعامل مع آلة ومع إنتاج نمطي، أو يتعامل مع وثائق. ولكنه يتعامل مع زبائن تختلف ذهنياتهم وكيفية تفكيرهم.

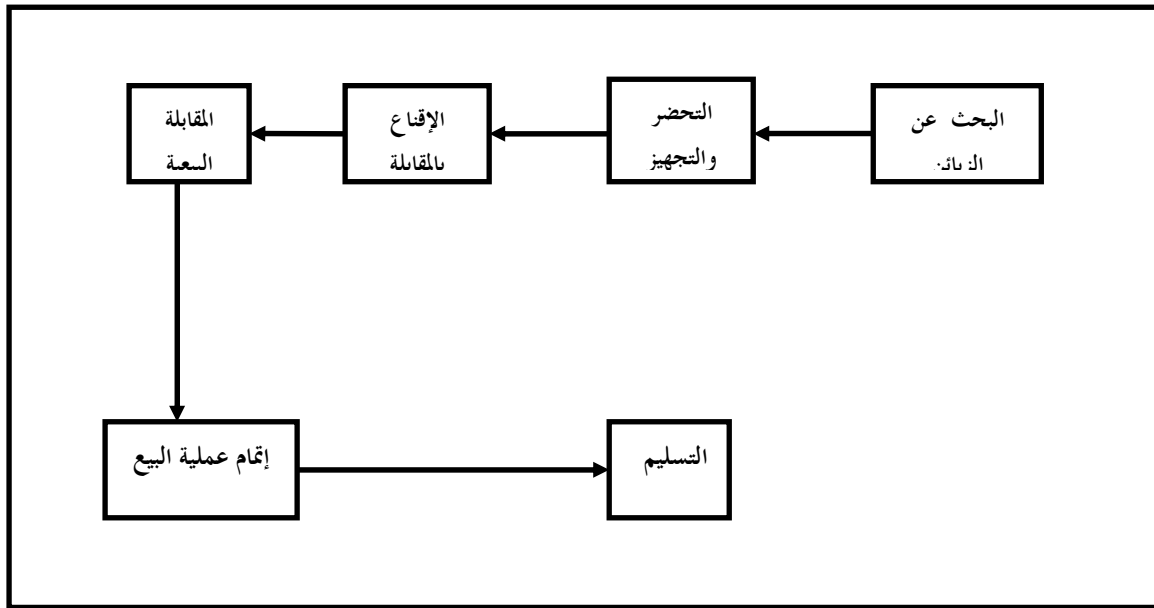
المطلب الثالث: الخطوات الرئيسية لعملية البيع الشخصي:

تأخذ العملية البيعية بالنسبة لرجل البيع خطوات عدة للوصول لأهداف المرجوة من خلال كل موقف بيعي ويتوقف نجاح العملية البيعية على المنتج الذي يتم التعامل معه و نوعية العميل وكذا طبيعة الموقف البيعي في حد ذاته.

فقد تتم عملية البيع الشخصي عبر تنفيذ سلسلة من الخطوات الرئيسية و المتتابعة بحيث تمثل كل خطوة تقنية بالنسبة لرجل البيع عليه الإقتداء بها و إنجازها بطريقة فنية تعبر عن قدرته في إدارة الحوار البيعية بما يحقق الأهداف الأساسية للبيع<sup>1</sup>.

و الشكل التالي يبين مراحل أو خطوات العملية البيعية بالنسبة لرجل البيع:

الشكل: (01-02): خطوات العملية البيعية بالنسبة لرجل البيع



المصدر: د. طلعت أسعد عبد الحميد: مدير المبيعات الفعال، كيف تدير عملياتك البيعية بكفاءة. مكتبة عين الشمس. مصر. 1998 ص 26

بالإضافة إلى هذه المراحل المستوحات في الشكل فقد قام عدد من الكتاب باقتراح استراتيجيات تطبق من طرف رجل البيع بدلالة الجوانب النفسية للزبون، حتى تتم عملية البيع، أي اخذ بعين الاعتبار مركبات الزبون، فهناك زبون ثرثار، زبون صامت، زبون.... لكن اتجهت جهود أخرى الى تحليل

1 ناجي معلا. الأصول العلمية و العملية للبيع الشخصي. مدخل الى الإحتراف في فن البيع. الطبعة الأولى ، عمان ، 1994، ص



وتشخيص جهود رجل البيع ومن بينهم wood sid و taylor فقد اقترحا ستة مراحل لإتمام أعمال

البيع، كل مرحلة توجب قرار معين من الجهود وهي كالتالي:<sup>1</sup>

1 - إعداد النشاطات 5% من الجهود

2 - تنمية العلاقات مع الزبائن 5% من الجهود

3 - تبادل المعلومات وتحديد الحاجات 40% من الجهود

4 - عرض المنتجات 30% من الجهود

5 - ملخص البيع 15% من الجهود

6 - متابعة الزبائن 5% من الجهود

و من هنا يمكن القول أن مراحل العملية البيعة كانت كالآتي:<sup>2</sup>

1. البحث عن الزبائن : تشير هذه الخطوة الى بحث رجال البيع عن الزبائن المرتقنين للسلع و الخدمات التي

يتعاملون معها وبتالي فمهمة رجل البيع في هذه المرحلة هي إعداد قائمة بالعملاء الجدد المحتمل التعامل

معهم وتصنيفهم بصورة مبدئية أثناء عملية البحث .فقد تعتبر عملية التنقيب أو البحث عن العملاء

المرتقنين للمنتج أو الخدمة المراد بيعها من المهام الصعبة الموكلة لرجال البيع و التي تتطلب ساعات من

العمل المكثف فقد يعتبرها بعض الكتاب على أن هذه العملية ذات صيرورة متواصلة لأن المؤسسة قد

تضطر أحيانا إلى إلغاء ارتباطها و تعاملها مع بعض العملاء وكما أنه مع مرور الوقت قد يظهر لها عملاء

مرتقنين جدد ، لم يسبق لها التعامل معهم من قبل ، لذلك فعلمية التنقيب يجب أن تكون مستمرة ودائمة<sup>3</sup>

1 Mare filser . " le comportement du consommateur » paris Dalloz 1994 . p316

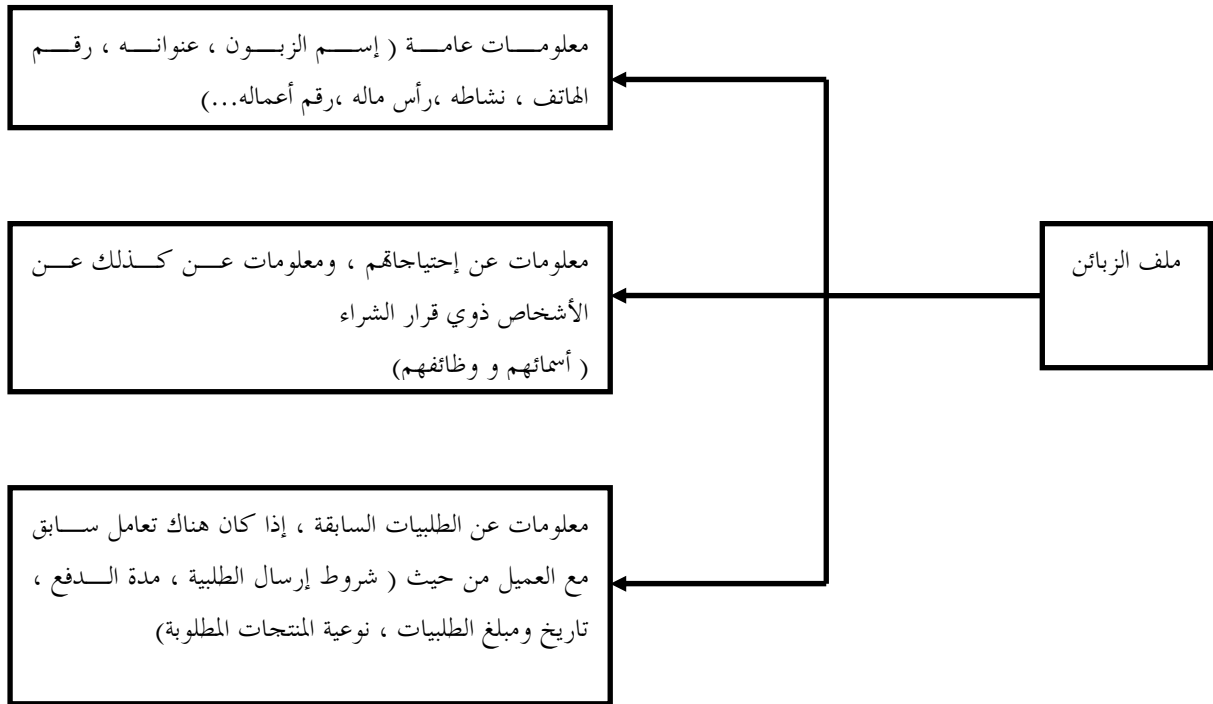
2 د. طلعت أسعد عبد الحميد : مدير المبيعات الفعال ، كيف تدير عملياتك البيعية بكفاءة . مرجع سابق ص 26

3.D.durafour.. "Action commerciale." Tome2. Edition dunod. Paris ; 1994 p 161

بعدها يقوم رجل البيع بإعداد ملف يدعى ملف العملاء الذي يحتوي على معلومات خاصة بعملاء المؤسسة ويستعمل لتسهيل مهمة الاتصال بهم.

و الشكل التالي يبين مختلف العمليات التي يحتويها هذا الملف بحيث كلما كان عميل مرتقب جديد يتم تقييده في هذا الملف:

الشكل: (01-03): عمليات ملف الزبائن



**Source:** D.durafour.." Action commerciale." Tome2. édition dunod. Paris ; 1994 p 161

فقد تستعمل المؤسسة عدة طرق في البحث عن الزبائن المرتقبين تختلف كل طريقة عن الأخرى حسب سياسة المؤسسة المنتهجة في ذلك فمن أبرز هذه الطرق:

**1. طريقة السعي البسيط :** يقوم رجل البيع في هذه الطريقة بالتنقل بين الأفراد والمؤسسات الذين تبدو

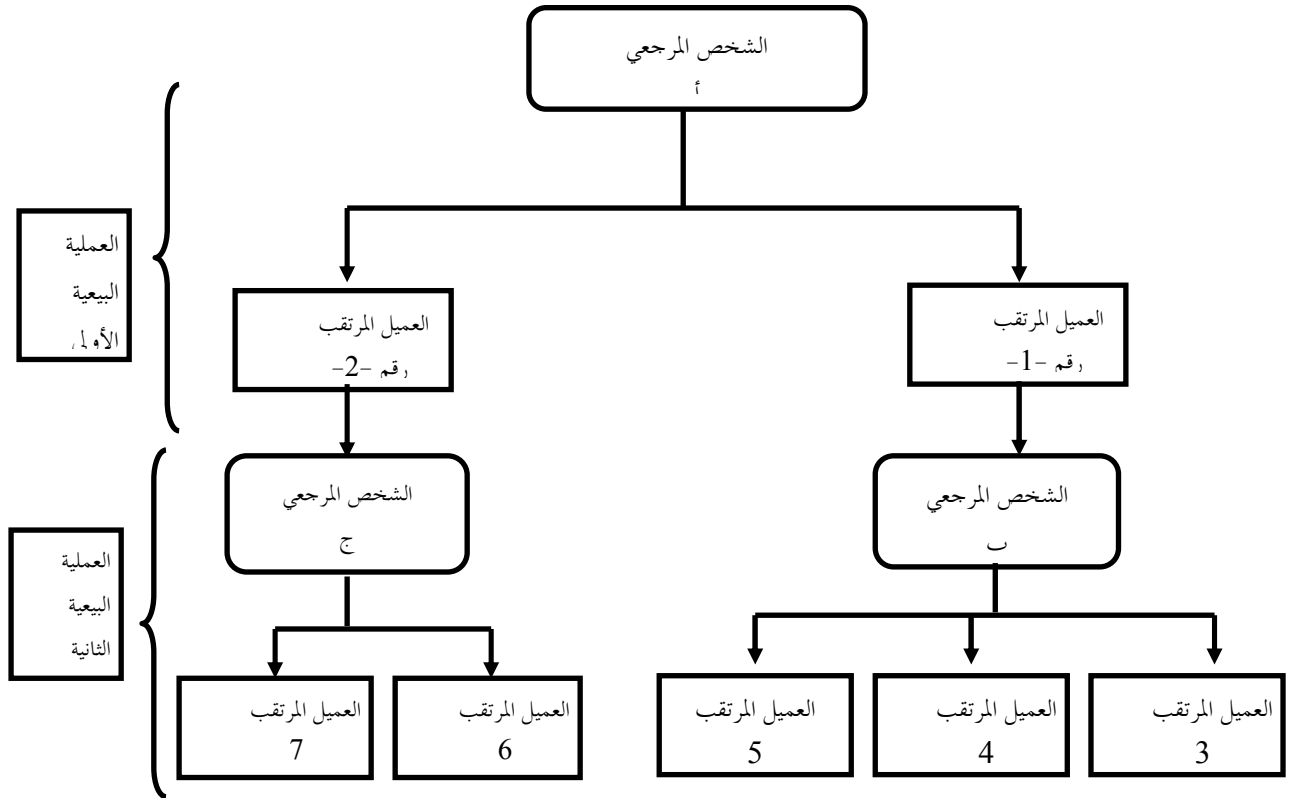
لديهم حاجة محتملة للمنتج أو الخدمة ، إذ بعدها يقوم بتسجيل أسماءهم في قائمة تتضمن عناوينهم ثم الاتصال بأكبر عدد ممكن . إلا أن هذه الطريقة تستغرق الكثير من الوقت و الجهد و المال بالإضافة إلى المبيعات الفعلية التي قد تكون منخفضة مقارنة بمجموع الاتصالات التي يقوم بها رجل البيع.

**2. الأشخاص المرجعيون :** تقوم هذه الطريقة على ذكر اسم أحد الأشخاص المعروفين لدى العميل

المرتقب ، كمرجع يشير إليه رجل البيع عند تقديم نفسه لذلك العميل ويمكن تعزيز ذلك برسالة توصية أو بطاقة يرسلها الشخص المرجعي مع رجل البيع لتكون حلقة وصل بالنسبة للعميل المرتقب<sup>1</sup> . فقد لا تقف مهمة رجل البيع مع نهاية العملية البيعية بل عليه البحث عن أشخاص آخرين من خلال هذا العميل تكون لديهم حاجات شرائية مماثلة للمنتج أو الخدمة المروج لها، وهكذا يكون العميل الشخص المرجعي في بحثه عن عملاء مرتقبين آخرين. و من أجل فهم هذه الطريقة أكثر الشكل التالي يوضح ذلك:

1 ناجي معلا. الأصول العلمية و العملية للبيع الشخصي . "مدخل إلى الاحتراف في فن البيع " مرجع سابق ص 102.

الشكل (01-04): طريقة الاتصال بالزبائن المرتقبين باستخدام الأشخاص



المصدر: ناجي معلا. "الأصول العلمية و العملية للبيع الشخصي. مدخل إلى الاحتراف في فن البيع" مرجع سابق ص 104.

حقيقة عادة ما يقال أن هدف الاتصالات هو تطوير سمعة المؤسسة و تحسين صورتها لدى جمهور معين، إن هذ المقاربة تعتبر جد محدودة و كذلك إنها جد مكلفة، إذ أنها في كثير من الأحيان لا تولي الإهتمام الكافي لجميع أبعاد الإتصال و بالتالي فمن الواجب أن نعتبر الإتصال بالزبون في خدمة المؤسسة نحو ربط علاقات طويلة الأجل معهم ، و بما أن لهؤلاء الزبائن إحتياجات متباينة و متنوعة مما يحتم على المؤسسة تنويع إتصالاتها و تكييفها مع كل قسم أو جزء من السوق بل مع كل فرد تتعامل معه. و نظرا للإمكانيات التي توفرها لنا التطورات التكنولوجية الحديثة في ميدان الإعلام و الإتصال فلم يعد مقبولا أن تكتفي المؤسسة بطرح التساؤل التالي : كيف أسمح لزبائني من الوصول إلي ؟.

**3. البريد المباشر:** يعتبر البريد المباشر من الوسائل الشائعة الاستعمال في العديد من المؤسسات، وأسلوبها

فعالاً للبحث عن عملاء مرتقبين، وتكون الرسالة التي تبعثها المؤسسة بمثابة رسالة علاقات عامة تقوم من

خلالها بمعرفة المنتجات أو الخدمات التي تتعامل بها والتخطيط لهذه الرسالة يكون من قبل المؤسسة نفسها

أو من قبل مؤسسات أخرى مختصة في التسويق المباشر وذلك عبر المراحل التالية<sup>1</sup>:

1- تصميم الرسالة.

2- طبع مختلف الوثائق التي تم تصميمها.

3- إعداد قائمة بعناوين العملاء.

4- عدم الكشف عن هوية العملاء المرتقبين في بطاقات الأجوبة.

5- وضع بطاقة الأجوبة مع مختلف الوثائق المرافقة في الرسالة.

6- بعث الرسالة.

7- معالجة مختلف الأجوبة.

**4. طريقة القوائم:** باستخدام هذه الطريقة يستطيع رجل البيع تجهيز قائمة من العملاء المرتقبين و

الإتصال بهم وتعد هذه العملية إحدى المهام التي يتعين على رجل البيع القيام بها كجزء من الإستراتيجية

البيعية ولإعداد هذه القائمة يعتمد رجل البيع على الخطوات التالية:

- قيام مسؤول المبيعات بمعية رجل البيع لتحديد القطاع البيعي المستهدف.

- توفر قاعدة معلوماتية لرجال البيع تشمل أسماء، عناوين وهواتف وحتى البريد الإلكتروني<sup>2</sup>.

- إيصال رجل البيع بمؤلاء العملاء، وتقديم عرض بيعي سريع.

1 Coussy " FORCE DE VENTE- MANAGEMENT, COMMUNICATION, NEGOCIATION," EDITION BERTAND-LACOSTE, PARIS, 1994, P43

2 علي رابعة و فتحي ذياب: "إدارة المبيعات"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان 1997 ص 71

**5. طريقة الملاحظات الشخصية:** تستخدم هذه الطريقة في بعض أنواع البيع التي تستخدم الملاحظة

الشخصية المباشرة كطريقة للبحث عن عملاء مرتقبين إلا إن هذه الطريقة تكون فعالة في البيع لمتاجر التجزئة حيث يقوم رجل البيع بدراسة بنود العرض الخاصة بالمحل ومن ثم يقوم بتحديد مستوى جودة الأصناف المعروضة ومدى أسعارها، الكثافة البيعية للمحل وبالتالي يستطيع رجل البيع معرفة مدى قدرة المحل على إستيعاب أصناف المنتجات التي يكون بصدد بيعها، فيتحدث مع الشخص المسؤول بالمحل لمعرفة إمكانية ترتيب مقابلة معه.

**6. طريقة المعارض:** تتيح المعارض التي تقيمها المؤسسة فرصة التعرف على الكثير من العملاء المرتقبين

الذين يهتمون بزيارة الجناح المخصص لها والذين يريدون رغبتهم في الشراء. و يجب أن نشير الى نقطة مهمة، وهو أن المؤسسة لكي تأخذ قرار إستراتيجي في هذا المجال يجب أن تجيب على مجموعة من الأسئلة<sup>1</sup>:

- ✓ من هو جمهور المعرض، وهل يوافق فعلا الجمهور المستهدف للمؤسسة؟
- ✓ ما هي حدة المنافسة، وما نوع العرض المعتاد تقديمه من قبل المنافسين؟
- ✓ هل فعلا للمؤسسة الوسائل الكفيلة لتحقيق هذا النجاح، وكيف تفعل حتى توفق فعلا في جلب العميل

من هنا يمكن القول أن الأسواق في تغير دائم والمنافسة في ازدياد متواصل مما يجعلها شديدة، لذا على المؤسسة ان تبحث على من يحقق لها أهدافها فتصبح هنا عملية البحث ضرورية، لان المؤسسة لن تنتج الا بوجود طلبات من الزبائن. وتعتبر من أصعب الخطوات والمهام، وهي مذمومة من طرف بعض رجال

1 J.P bernadet .a .bouchez .s.pihier.. " Précis de marketing". Édition natan . Paris 1996 P; 1481

البيع والذين لا يحققون نتائج جيدة، في هذه المهمة، في حين يعتبر أحسن رجال البيع من لا يقبل بلا كجواب"

وتتميز هذه الخطوة بمرحلتين هما على التوالي:<sup>1</sup>

1) تحديد الهدف: من أجل كفاءة النشاط لابد أن يكون الهدف محددًا، وكذا تحديد الاحتياجات لكل زبون ويجب أن تقام "دراسة وافية لمتخذ القرار قيل القيام بأي اتصال حتى يتم العرض من جانب رجل البيع، بالقدرة التي تتفق مع احتياجات الزبون واهتماماته ومعلوماته الشخصية بالإضافة إلى أن رجل البيع يجب أن يقوم بعملية تقدير حجم المبيعات المحتمل تحقيقه من كل عملية حتى يمكن توزيع الجهد والنوعية"<sup>2</sup>

2) التعرف على الزبون: يمكن التعرف على الزبائن من خلال استعمال تقنيات التسويق المباشر وهي كالتالي:

- المعارض - النوادي - أيام مفتوحة، زيارة الزبون للمؤسسة
- اتصال مباشر مع الزبون - اتصال هاتفي مع الزبون...

هنا يظهر نشاط رجل البيع المحترف والذي يقوم بتحديد وتعريف حاجات الزبون بسرعة وكذلك يتميز هذا التحديد بالصحة والدقة، ومن خلال أول زيارة يمكن لرجل البيع تقديم المعلومات، حاجات الزبون، وكذلك باستطاعته تنفيذ المهمة لإشباع حاجة الزبون.

2. التحضير و التجهيز: يقوم رجل البيع في هذه المرحلة بتنمية معارف عملائه من السلع والخدمات الذين سوف يقومون بشرائها، ويتم ذلك عن طريق الحصول على معلومات تفصيلية حول السلع.

1 MANEUL Lupaz " Commerciaux théorie et pratique de la demande qualité dans le system de vente" Paris .Dunad 1994. P 271.

2 نفيسة باشري - هناء عبر الحليم إدارة المبيعات مرجع سابق ص 26.

وبعد التعرف على الزبائن بغرض تقديم منتجات المؤسسة لهم. وإنشاء نوع من الاهتمام بهالدى هؤلاء الزبائن بالإضافة إلى دراسة وفهم المشكلات وكذا احتياجاتهم ومن ثم يمكن تحديد المنتجات التي يمكن بها إشباع هذه الاحتياجات وأيضا يقوم رجل البيع بتمييز منتجات المؤسسة عن باقي المؤسسات و كما يجب أن يتصف رجل البيع بالقدرة على الإقناع والمعرفة الجيدة بأساليب وحقوق البيع بالإضافة إلى تزويده بالمعلومات والمعدات اللازمة والتي من شأنها المساهمة في حاجة المقابلة"<sup>1</sup> كذلك تساهم هذه الخطوة في الإعداد للمقابلة البيعية و تتضمن هذه المرحلة معرفة المزيد من الزبائن (حاجاتهم ، المشاركون في قرار الشراء ، خصائصهم و أنماطهم الشرائية ... إلخ. و توفر هذه البيانات و تزود رجال البيع بالمعلومات اللازمة لصياغة الأسلوب الذي تستخدمه في العرض البيعي للزبون و طريقة التعامل معه.

### 3. الإقناع بالمقابلة: تمتاز هذه الطريقة أو الخطوة بقدرة البائع على إقناع العميل لأن المواجهة تكون

وجها لوجه لأول مرة ومحاولة إستغلال الوقت اللازم من أجل إقناع العميل بالشراء الفعلي إضافة إلى ذلك يجب على رجل البيع تحديد الطريقة الملائمة لمقابلة العميل منها:

#### أ. المقابلة بناء على موعد سابق:

تحديد موعد مسبق للمقابلة من طرف رجل البيع يعتبر أمرا مفضلا ويوفر الكثير من الوقت لكل من العميل و رجل البيع فمن أبرز الوسائل الشائعة التي يمكن بها تحديد موعد للمقابلة:

#### 1. الرسائل المكتوبة: كلما كانت الرسالة قصيرة كانت هادفة وكانت أقدر على استمالة العميل على

قراءتها، وبالتالي التجاوب مع الإقتراحات المقدمة.

1 نفيسة باشري هناء عبد الحليم، "إدارة المبيعات"، مرجع سابق ص 270.



2.الاتصال الهاتفي: كذلك بالنسبة للمكاملة لا بد من أن تحوي الإيجاز ومعبرة في نفس الوقت.

3.الاتصال الهاتفي و الرسالة معا: بعض المؤسسات من تطبق على رجل البيع الطريقتين معا للحصول

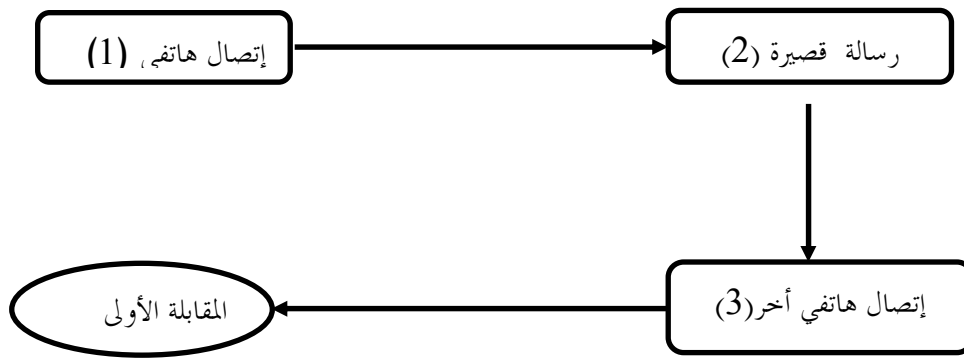
عل موعد للمقابلة من قبل العملاء المرتقبين يستخدم الهاتف كأول إتصال بهم ثم يبعث برسالة قصيرة

خاصة في ظل وجود التقنيات الحديثة ووصولها في أقرب وقت ممكن لتثبيت موعد المقابلة بعض الأحيان

كذلك يقوم رجل البيع بإلحاق الرسالة

بمكاملة هاتفية من أجل التأكد من وصول الرسالة. و يمكن توضيح هذه الخطوات في الشكل التالي :

الشكل ( 01-05): خطوات تحديد موعد المقابلة مع العميل المرتقب.



المصدر: أحمد شاكر العسكري: " إدارة المبيعات - مدخل إستراتيجي كمي وسلوكي وإداري "، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000 ص 47 .

لقد أصبحت تمثل وسائل الإتصالات أهم وسيلة للوصول إلى العميل المرتقب حيث أنها تحقق أرباح

كبيرة بالنسبة للمؤسسة التي تستخدمها بجانب الترويج لمنتجاتها فتحدد موعد المقابلة عن طريق الهاتف

يكون ذلك لهدفين:

- تحديد الهدف بدقة.

- البحوث التسويقية القائمة على الهاتف.

و أصبح رجل البيع المكلف بإرسال المكالمات الهاتفية يدرب على ذلك، حتى يتم تحقيق البيع و هذا من أجل:

- اكتساب زبائن جدد.
- القيام بحوث تجارية.
- القيام بعملية البيع.

ب. **المقابلة بدون مواعيد سابقة:** إن تحديد موعد مسبق للمقابلة يجب أن يكون قاعدة تقتضيها أصول البيع الناجح إلا أن هناك مواقف بيعية معينة تتحول فيها هذه القاعدة إلى إستثناء فمثلا: في الحالة التي يكون فيها العميل المرتقب، عميلا منتظما و معروفا لدى رجل البيع فإنه يكون مناسبا أن يقوم رجل البيع بمقابلة هذا العميل بدون أية مقدمات أو حتى مواعيد مسبقة. كذلك في الحالة التي يكون فيها العميل المرتقب مستعدا للشراء ينتظر فقط فرصة قدوم أحد رجال البيع ليحدد أهم طلباته.

**4. المقابلة البيعية :** تمثل المقابلة البيعية عملية الإتصال المباشر بين رجل البيع و العميل حيث تمثل هذه الخطوة أساسا في نجاح العملية البيعية بالإضافة إلى أنها تعتبر فرصة كبيرة للعميل وذلك لتعرف على كل المعلومات المتعلقة بالمنتوج الذي يتعامل فيه وتهدف هذه المقابلة خاصة إلى إظهار المنتجات الجديدة. من هنا يمكن تقسيم المقابلة إلى مرحلتين:

### 1- تقديم رجل البيع لنفسه وللمؤسسة التي يمثلها وذلك عن طريق :

- التقنيات التي يجب أن يكتسبها رجل البيع و ذلك من خلال كيفية العرض البيعي. أو بالأحرى باستخدام مختلف الأساليب البيعية التي تثير انتباه هذا العميل.

- مظهر رجل البيع وهذا من حيث الهيئة المناسبة و الكلام والنظرات المطمئنة التي تبعث الثقة.

- ثقافة رجل البيع أي من حيث اللغة و المعارف العامة التي يجب أن يكتسبها.

**2. عرض المنتجات التي يقوم ببيعها :** حيث يتعين عليه أن يظهر للعميل المرتقب وصف الخصائص

ومميزات المنتج أو الخدمة مع التركيز على مجموع الفوائد والمنافع التي يحصل عليها و التي تعتبر من أنجع

الحلول الموجودة في السوق<sup>1</sup>

وقد تعتبر النماذج التالية أحد المداخل النظرية التي يمكن أن يتبناها رجل البيع وذلك من أجل

تفعيل الحوار البيعي و إنجاحه:

**النموذج الأول AIDA:** و المتكون من:

✓ جذب الانتباه .ATTENTION.

✓ إثارة الاهتمام بالنسبة للمنتج INTERET. عن طريق عرض أو تبيان مزايا المنتج.

✓ إثارة الرغبة في الشراء .DESIR.

✓ إتخاذ قرار الشراء .ACHAT.

إن هذا النموذج يعتمد فقط على أربعة مراحل فهو لا يعرف جيدا العميل من حيث الرغبات ومن

حيث المطالب التي بحاجته و بالتالي فهو يجهل كل المعلومات المتعلقة بالسوق بصفة عامة و بالزبون بصفة

خاصة . وقد يستعمل هذا النموذج في المنتجات ذات الإستهلاك الواسع .

**النموذج الثاني CAIBEC:** و المتكون من ستة مراحل:

✓ الإتصال بالعميل المرتقب .CONTACT.

✓ جذب الإنتباه .ATTENTION.

1 Rene Y..DARMON ET AUTRES. "LE MARKETING-FONDEMENTS ET APLICATION" 4EME EDITION. MOC GROW- HILL EDITEUR.CANADA .1990 P 393.

✓ إثارة الإهتمام لديه لما يعرض من المنتجات أو الخدمات INTERET.

✓ وجود حاجة معينة لدى العميل BESOIN .

✓ الرغبة في إشباع الحاجة ENVIE.

✓ طلب الشراء COMMANDE .

إن هذا النموذج القريب من نموذج AIDA من حيث الخطوات و الهدف الذي يسعى إليه إلا أن نموذج

CAIBEC هو أن رجل البيع يعرف بعض الشيء عن حاجات العميل و تفضيلاته و من ثم يستطيع أن

يقوده من خلال خطوات منطقية الى مرحلة البيع .

النموذج الثالث DIPADA: و المتكون من:

✓ تحديد حاجات العميل المرتقب. DEFI.

✓ التعرف على هذه الحاجات IDENTIFICATION.

✓ ضرورة إعطاء دليل توافق هذه الاحتياجات مع ما يعرض من المنتجات أو الخدمات PREUVE.

✓ قبول العميل لهذه التوصيات ACCEPTATION.

✓ إثارة الرغبة في الشراء DESIR.

✓ إتخاذ قرار الشراء ACHAT.

إن هذا النموذج أكثر إستعمالا في المنتجات الصناعية ، فمن أساسياته التعرف أولا على إحتياجات العميل

المرتقب و كل ما يتعلق به من سلوك و نمط الزبائن المنتمي إليه ثم ضرورة إعطاء الدليل أو البرهنة للعميل

المرتقب بأن ما يروج له من منتجات أو خدمات يوافق تماما لإحتياجاته.

**5. إتمام عملية البيع :** تعتبر من الخطوات النهائية إذ عندها يصبح رجل البيع مهيبًا للوصول إلى النتيجة النهائية ألا و هي إبرام الصفقة و يعني بذلك الحصول على موافقة العميل المنتظر . وقد يعتبر البع المتفوق هو الذي يتبنى مجموعة من الإستراتيجيات التي تؤدي إلى نهاية الحوار البيعي بصورة طبيعية مع العميل المرتقب الذي يعلن نهائيا و بصفة مباشرة على قبوله بالشراء أو مهياً للشراء<sup>1</sup>.

فما على رجل البيع إلا أن يكون قادر على تحديد اللحظة المناسبة واستخدام أنجع الأساليب من أجل الوصول إلى على الإبرام النهائي لعقد البيع.

**6. التسليم والمتابعة:** تعتبر مرحلة التسليم آخر خطوة في عملية البيع حيث يتم فيها نقل ملكية السلع المشتراة من البائع إلى المشتري مع التأكد شخصيا من أن البضاعة سوف تسلم للعميل في الوقت المحدد وأن يتأكد أيضا من أنها مطابقة لما هو مطلوب في الطلبية . أما عملية المتابعة تأخذ بعدين في ذلك :

✓ المتابعة بعد البيع لمعرفة رضا العميل عن السلعة .

✓ المتابعة للاستفادة من التجربة التي مرت على رجل البيع سواء كانت ناجح أو فاشلة بهدف تقييم

العملية البيعية والاستفادة من نقاط القوة ونقاط الضعف وأسباب الفشل.

إن العملية البيعية لا تنتهي بإنهاء عقد البيع بل من أبرز مهام رجل البيع هو متابعة ما تم بيعه وهذا مع تأكده شخصيا من أن البضاعة تم تلقيها من العميل في الوقت المحدد وأن يتأكد أيضا من أنها مطابقة لما هو مطلوب في الطلبية إضافة إلى تقديمه لخدمات التركيب وخدمات الصيانة أو ما تعرف بخدمات ما بعد البيع.

1 Rene Y.DARMON ET AUTRES ;" le marketing- fondements et applications" 5eme édition. Les éditions de la chamelière INC , PARIS , 1996, P; 332

ولكي تكون عملية المتابعة فعالة، لا يقتصر رجل البيع على تقديمه للخدمات فقط، بل يطور لنفسه برنامجاً للعلاقات العامة، يستطيع من خلاله تقديم إرتباط العميل بالمؤسسة وقد تقتصر أهم الأنشطة التي يقوم بها رجل البيع:

■ استخدام بطاقات التهنئة خلال المناسبات المختلفة.

■ تقديم هدايا رمزية الى العميل يشعر فيها بأنه محل اهتمام المؤسسة قبل وبعد الشراء.

هناك هدف آخر في المتابعة وهو من أجل تقييم المتابعة بهدف تقييم العملية و قد تعتبر هذه الخطوة مهمة بالنسبة لرجل البيع وهذا من أجل الإستفادة من نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف التي سببت الفشل و محاولة تجنبها مع عميل آخر.

### المبحث الثالث: أداء البيع الشخصي و العوامل المؤثرة فيه .

يعتبر رجل البيع جزء من المؤسسة التي يعمل بها، والتي يحكمها مجموعة من النظم واللوائح منها ما يتعلق بوظيفة التسويق والمبيعات، والتي يجب أن يعيها رجل البيع تماماً حتى يحقق أهدافها من خلال أداء رجل البيع في الميدان و وفق مستويات محددة.

### المطلب الأول: أداء البيع الشخصي:

تستخدم بعض المؤسسات القوى البيعية لتحقيق أهدافها من خلال أداء رجل البيع في الميدان، وفق

مستويات محددة، ولتميز مفهوم الأداء لا بد من تحديد مفهومين:

**أولاً: الأداء:** ويعرف على انه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض

أدائه من رجل البيع.

و قد يتطلب الأداء العناصر التالية :<sup>1</sup>

**(1) الفعالية:** وتعرف الفعالية على أنها القدرة على تحقيق الأهداف المقصودة طبقا لمعايير محددة مسبقا

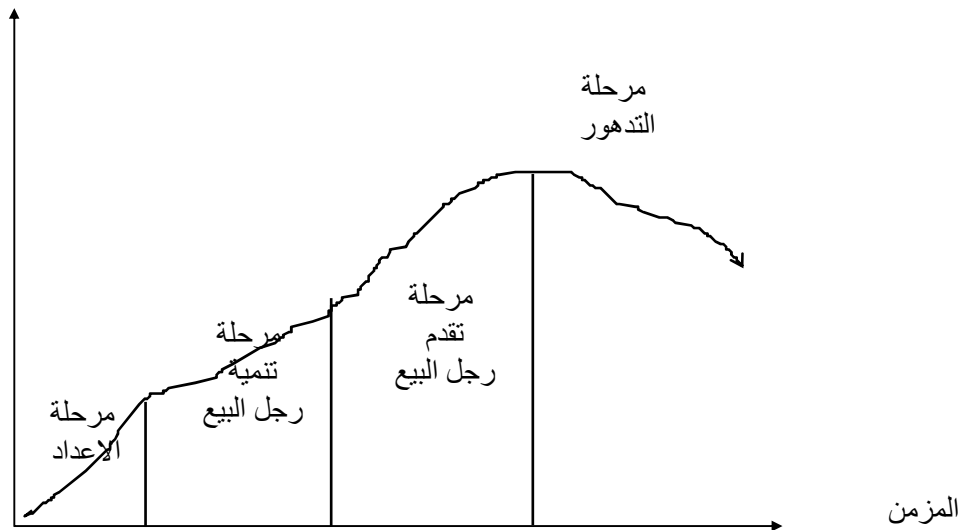
وتزداد الفعالية كلما أمكن تحقيق الهدف<sup>2</sup>

**(2) الكفاءة:** وتعرف على أنها إمكانية الوسائل الخاصة على تحقيق الأهداف فهي تقارن بين النتائج

(المتوقعة والمحقة) مع الوسائل (المتاحة، والمستعملة).

و الشكل التالي يبين دورة حياة أداء رجال و الذي ينتهج نفس مراحل دورة حياة المنتج :

المنحنى (01-01): دورة حياة أداء رجل البيع الأداء



المصدر: محمد سعيد عبد الفتاح " إدارة التسويق "، بيروت الدار الجامعية 1992 ص 472.

فمن خلال الشكل نلاحظ على أن دورة حياة أداء رجل البيع إتسمت بأربعة مراحل:

1 Abdellah Khemakhen. " La Dynamique, du Controle de gestion " Paris, Dumod 1970. p. 588.

2.Shololuy J. C. De guardia. A Mikol," Comptabilité analytique et Contrôle de gestion", Paris, Dunod. 1993. p 16.

- مرحلة الإعداد: عندما يوظف رجل البيع ويدخل ضمن ثقافة المؤسسة و هي الانطلاقة الأولى لرجل

البيع بعد اجتياز مسابقة التوظيف و تحقيق كل الشروط المطلوبة في التوظيف ينطلق عمل رجل البيع في المرحلة الأولى و هي محاولة البحث عن أكبر عدد من الزبائن و بالتالي تصريف أكبر كمية من المنتج.

- مرحلة تنميته: وتحاول المؤسسة رفع مهاراته وصقل مواهبه من خلال التدريب. في هذه المرحلة تظهر طاقات رجل البيع من خلال معرفة الزبائن وخاصة كل زبون كذلك تتسم هذه المرحلة بتدريب رجل البيع و ذلك عن طريق حصص أسبوعية أو شهرية لتدارك بعض النقائص أو لمواكبة التقنيات الحديثة للبيع - مرحلة التقدم والنضج: على المؤسسة تنشيط دافعية رجل البيع من خلال نظام حوافز فعال.

أو ما تعرف قمة عطاء رجل البيع ففي هذه المرحلة يكون رجل البيع قد قلص من النقائص التي كانت تتنابه في المراحل السابقة و بالتالي تحقيق أكبر ربحية من خلال تصريف أكبر عدد من المنتوجات.

- مرحلة التدهور: في هذه المرحلة يتدهور أداء رجل البيع. وبالتالي لا يمكن أن يتسم بالحركية في هذه المرحلة في تصريف المنتوجات أو في تحقيق العائد. لهذا عادة يوجه رجل البيع الى مناصب أخرى مثل التدريب أو التكوين بالنسبة لرجال البيع الجدد .

ثانيا: مفهوم مستويات الأداء: لا يمكن لأي عامل أن يعمل بعفوية بل يجب العمل وفق مقاييس محددة حتى يؤدي عمله بكفاءة لذا لا بد من وجود ضوابط يعمل في إطارها رجل البيع، هذه الضوابط هي مستويات الأداء. وتكون كمية (الحصص البيعية) أو نوعية. ويختلف تحديد مستويات الأداء\*<sup>1</sup> حسب فلسفة وتفكير المؤسسة ويميز بعض الكتاب حول ثلاثة فلسفات (أن تكون المستويات أكبر من التنبؤات

1 مستويات الأداء الكمية أو الحصص البيعية



أو أن تكون مستويات الأداء اقل من التنبؤات، أو أن تكون متغيرة" ولتحديدها لابد من إتباع إحدى السياستين<sup>1</sup>:

**1. السياسة الأولى: إتباع الآراء الشخصية:** ويتم على أساس المبيعات السابقة مضاف إليها نسبة مئوية كما تلجأ بعض المؤسسات إلى توزيع المبيعات المقدرة على المناطق البيعية وحسب الظروف الاقتصادية وكذلك حسب كفاءة رجل البيع.

**2. السياسة الثانية: الاعتماد على بحوث التسويق:** وتستعمل تقنيات بحوث التسويق لأجل التنبؤ بالمبيعات ثم يتم توزيعها على المناطق البيعية ومن ثم توزيعها على رجال البيع ويجب أن يراعى رجل البيع عند تحديد هذه المستويات أي إقناعه بوضوحها، وشرحها له والرد على استفساراته. وحتى تكون مستويات الأداء ذات فعالية وكأداة لتحفيز رجل البيع لابد من توفر عنصرين هامين:

- الدقة والعدالة وإمكانية التحقيق، لتحقيق هذا العنصر لابد من تحديد هذه المستويات تحديدا دقيقا

بالاعتماد على بيانات سليمة عن ظروف المنتج والسوق والمناطق البيعية حتى يتم الوصول إلى مستويات واقعية وعادلة، وحتى يمكن لرجل البيع تحقيقها، أي أن تكون عنصرا محفزا لمجهوداتهم وحتى لا يصاب رجل البيع بالإحباط عند فشلهم في تحقيقها أو التراخي والكسل عند بلوغها بسهولة.

- ضرورة مساهمة رجال البيع في تحديدها: أي أنهم سيقبلونها ويبدلون أقصى جهودهم لتحقيقها بما يحقق الأهداف العامة للمؤسسة. وحتى يمكن لرجل البيع أن يتم مهامه ومسؤولياته يتطلب ذلك منه ان يكون كفاء أي صالحا للقيام بها، وفعالا أي قادرا على تحقيقها، وأن تكون هذه المهام والمسؤوليات وفق مستويات عقلانية محفزة وذات فعالية مبنية على بحوث ودراسات.

1 نفيسة باشري، هناء عبد الحليم " إدارة المبيعات" مرجع سابق ص 172

المطلب الثاني : تقييم أداء البيع الشخصي .

تعد عملية تقييم الأداء عملية تخمين, تلخيص, وتطوير أداء رجل البيع في عمله. يجب أن يستلم كل منهم تقييماً مكتوباً للأداء سنوي على الأقل باستخدام نموذج تقييم الأداء الملائم, ويجب أي يسبق كتابة التقييم اجتماعاً مع رجل البيع, وذلك للتزويد بالفرصة للفهم المتبادل حول عملية تقييم. يوجد لدى الموظف الخيار بان يسلم تقييماً ذاتياً والذي سيعد ضمن مسار تطوير التقييم. والخطوات التالية هي خطوات مهمة لعملية تقييم الأداء:

1. **التحضير:** يستغرق عادة تقييم الأداء لرجل البيع مدة زمنية تبدأ من نهاية فترة الاختبار ولذلك يجب البدء بالتحضير للتقييم قبل ذلك الموعد, وتشمل عملية التحضير المراجعة وجمع المعلومات وعقد لقاء أولي مع رجل البيع وتحضيره لتقييم ذاتي. ونقترح هنا الخطوات التالية:
  - قبل الاجتماع برجل البيع, يراجع وصف عمله. و ملاحظات التقييم السابق للأداء.
  - إعطاء رجل البيع (تنبيه) مسبق قبل تقييم الأداء حتى يتمكن من المراجعة والتحضير.
  - إقامة اجتماع مع رجل البيع. و كما يجب أن يتم اللقاء الأول برجل البيع قبل أن يكتب أو يرسل التقييم الرسمي للأداء.

- إنهاء الاجتماع بتحديد موعد لاجتماع آخر. مع طلب من رجل البيع تحضير تقييماً مكتوباً. قد يستخدم التقييم الذاتي كأساس للمناقشة خلال عملية التقييم الرسمية.

2. **الكتابة:** تشمل مرحلة كتابة تقييم الأداء إكمال التعبئة لنماذج تقييم الأداء التي تستخدمها,

وكتابة التعليقات المساندة. اعتمد في كتابة تقييم الأداء, ولكل وظيفة ضرورية أو مهمة أو هدف

سنوي أو استراتيجي يجب تقييمها على ثلاثة أسئلة:

\* ما هي درجة المقارنة بين مستوى الأداء ومعايير الأداء لهذه الوظيفة أو المهمة أو الهدف؟

\* كيف تعزز مستوى الأداء؟ ماذا كان رجل البيع يعمل؟ ماذا تظهر التقارير التحليلية أو نتائج العمل؟

\* ما هي النتائج؟ وما هي تأثيرات الأداء؟

**3. التسليم :** يساهم إجتماع تقييم الأداء في نجاح العملية من خلال الخروج بنقاط ضرورية في تدارك

النقص بالنسبة لرجل البيع و التي تسلم على شكل تقارير من هذه النقاط :

- التعرف على نقاط القوة والإنجازات.

- التشديد على الوظائف التي تحتاج لتطوير وتأسيس اتفاقيات حول كيفية تحقيق هذه التحسينات.

- تحديد المناطق التي تحتاج إلى التعليم والتدريب وأية فرص للتطوير وإستراتيجية تطوير المهارات.مع

مناقشة عملية الفهم والموافقة على الخطوات التي سيتخذها رجل البيع لتحقيق تطور ذاتي في الأهداف.

**4. الإنتاج:** يجب أن يُعطى نسخة من تقييم الأداء النهائي لرجل البيع. ويمكنه أن يستخدمه كإرشاد

لتحسين الأداء ولتطوير الخبرات. كما أن عملية تقييم الأداء هي تكسير الحواجز والصعوبات والتوجه نحو

الاتصال المفتوح بالنسبة لرجل البيع وبذلك ستكون لديه أسس مساندة لتقييم نفسه. إن أداء رجل البيع

مرتبط بخبرته وسلوكه مع الزبائن إذن فعلمية التقييم تأخذ أشكال عدة في ذلك لما تطرقنا إليه سالفًا ومنها

التقييم حسب معارف رجل البيع والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (01-03): سلم تقييم معارف رجل البيع.

بيان	يطرد	كفاء	ممتاز	محترف
معرفة للمنافسين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يجهل المنافسين</li> <li>- ينتقد المنافسين دون علم ودون معرفة مسبقة</li> <li>- يسلم معلومات للمنافسين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- غير قادر على معرفة كل المنافسين</li> <li>- يوضح جزئيا موقع المنافسين الأساسيين</li> <li>- يحدد المنافسة جزئيا</li> <li>- لا يعرف مواقع أهم الزبائن</li> <li>- يجهل:</li> <li>- الحالة المالية للمنافسين</li> <li>- الشروط التي يعملون بها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعرف المنافسين</li> <li>- يعرف منتجات المنافسين</li> <li>- يعرف رجل البيع العناصر:</li> <li>* الشروط التجارية</li> <li>* النشاطات</li> <li>* حصة السوق</li> <li>* حالتهم المالية</li> <li>- يطبق جزئيا معارفه لإتمام عملية البيع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفته الدقيقة للمنافسين</li> <li>- معرفة حصتهم في السوق</li> <li>- منتوجاتهم و(نقاط القوة، نقاط الضعف بالنسبة لمنتجات المؤسسة)</li> <li>- قدرته على استغلال هذه المعلومات لإتمام عملية البيع</li> </ul>
معرفة المنتج	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا يعرف استعمال الكتيبات (les catalogues)</li> <li>- لا يعرف المنتج</li> <li>- لا يعرف كيفية صنعه واستعمالاته</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعرف بعض المنتجات</li> <li>- يعرف الاستعمالات الأساسية للمنتوج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعرف الاستعمالات الأساسية للمنتوج</li> <li>- يعرف استعمال الكتيبات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يعرف جيدا:</li> <li>- كيفية صنع المنتج</li> <li>- كيفية الاستعمال</li> <li>- نقاط القوة والضعف</li> <li>- توصيف السعر</li> <li>- كيفية استعمال الكتيبات</li> <li>- كيف يستمع للزبائن</li> </ul>

Source; .Moulinier\* la direction d'une force de vente\*. Paris l'édition d'organisation, 1989 p.

229

من خلال الجدول يتبين لنا أن هناك أربعة أنواع من رجال البيع:

- النوع الأول: هذا النوع غير مهتم بأدائه لذا يجب أن يطرد من المؤسسة.

- النوع الثاني: رجل بيع ذو أداء مقبول لديه بعض النقائص ويمكن أن ينتقل إلى درجة أعلى أي أنه بحاجة إلى تدريب.

- النوع الثالث: رجل بيع ممتاز يحقق نتائج إيجابية، لكن تلاحظ عليه بعض النقائص.

- النوع الرابع: وهو رجل البيع المحترف، نتائج ممتازة، لا وجود للمشاكل، لا يقبل بالفشل.

من هنا يمكن القول أن تقييم أداء رجل البيع لا يعتبر عملية سهلة وبسيطة ولكن تحتاج إلى عدة متطلبات، والتفسير يؤسس على مجموعة من الشروط و كما أن العوامل التي تؤثر على أداء رجل البيع كثيرة وكذلك متعددة انطلاقاً من العوامل العامة وانتهاء بالعوامل المتعلقة برجل البيع.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء البيع الشخصي.

إن من أبرز مهام رجل البيع هو تحقيق أهداف المؤسسة في مجال يتميز بالتغيير المستمر كما أنه يوجد ضمن مجتمع لا بد أن يحترم مبادئه ويسير وفق قوانينه، إذن فهو يتعامل مع مكونات تؤثر عليه بشكل أو بآخر. وقد يختلف عمل رجل البيع عن أي عمل آخر وذلك لأنه يتصف بالاتصال المباشر مع الزبائن. و كما أن أداء رجل البيع يتأثر بخمسة عوامل مهمة<sup>1</sup>:

أولاً : الدافعية : و التي تعني مجموع الجهود التي يقرر رجل البيع استخدامها وذلك من أجل إتمام نشاطه أو المهام الموكلة إليه .

ثانياً : مستوى المهارات : يوافق مستوى الخبرة التي توصل إليها من خلال قيامه بالنشاط البيعي، أي كيفية قيامه بالبيع وكذلك مستوى المعرفة التقنية و كذا التنظيم .

ثالثاً : استعداد رجل البيع: يمكن تعريفه على أنه حدود مهارات رجل البيع وتشمل ثلاثة عوامل :

✓ العوامل الفيزيائية (الجسمانية)

✓ العوامل النفسية

✓ العوامل الشخصية

رابعا : إدراك رجل البيع لمهمة المسندة إليه: يجب أن يعرف رجل البيع دوءه في نظام المؤسسة التي يعمل

فيها وعلى المشرف أن يعرف رجل البيع بالنشاطات و السلوكات التي يقوم بها خلال :

✓ الاجتماعات ( اليومية ، أسبوعية ، دورية ،...).

✓ الجريدة .

✓ الإتصال المباشر عبر الهاتف .

يجب على مدير المبيعات أن يبعث روح العمل الجماعي و أن يؤكد عل مدى التكتاف داخل

المؤسسة .

خامسا : العوامل التنظيمية و الخيط : وقد تؤثر هذه العوامل إما :

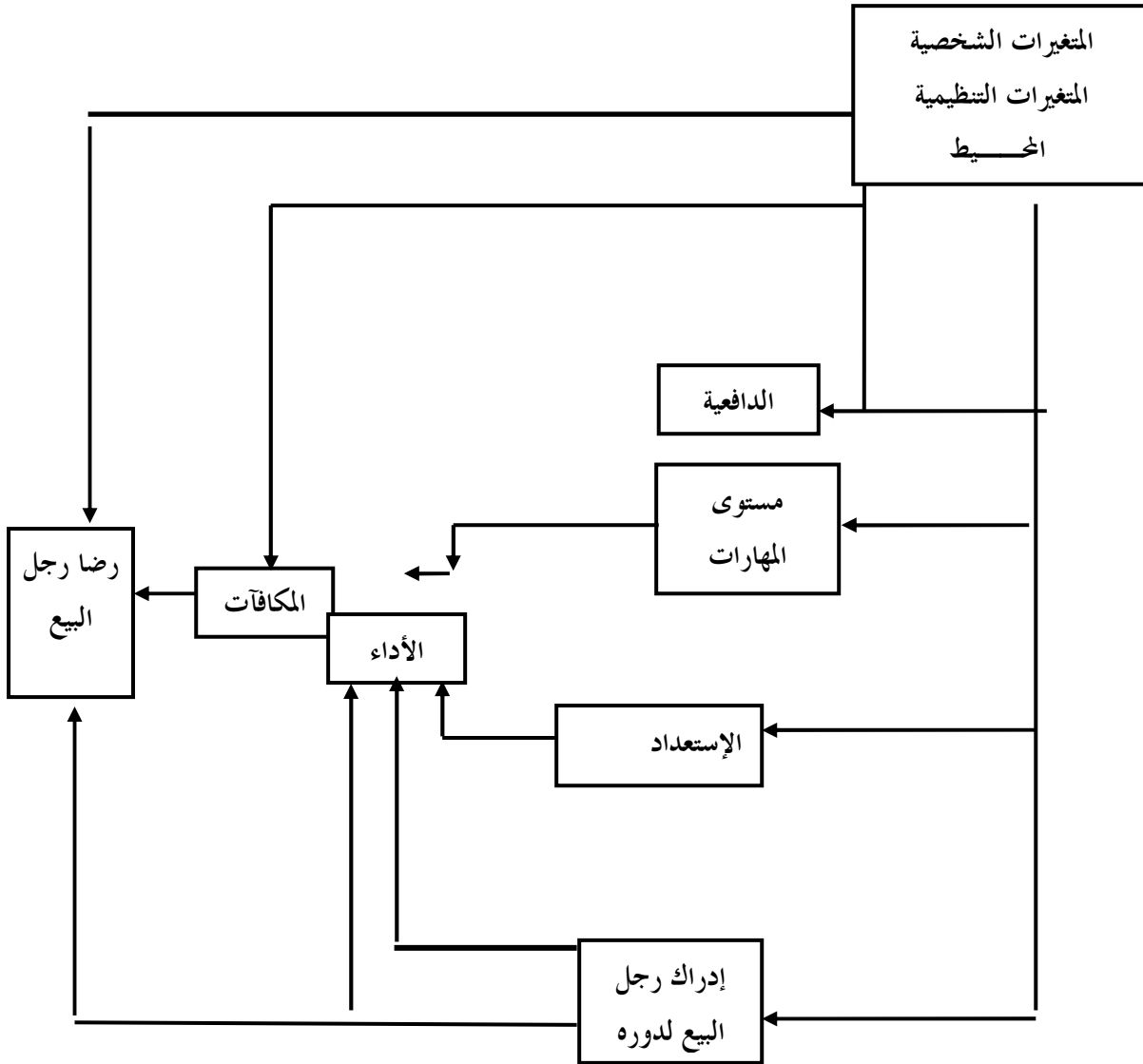
1. تأثيرا مباشرا : فالحيط يعتبر طاقة القطاع إذ يجب الأخذ بعين الاعتبار تغير أذواق المستهلكين لأنه

سيؤثر على رجل البيع مهما كانت الدافعية والمهارات لدى رجل البيع.

2. تأثيرا غير مباشر : أي أن تأثير هذه العوامل سينطلق من خلال تأثيرها على الدافعية ومستوى

المهارات والشكل التالي يوضح هذه العوامل المؤثرة على أداء رجل البيع :

الشكل: (01-06): العوامل المؤثرة في أداء رجل البيع.



**Source** .C .walher.et autres"motivation and performance in industriel selling" present know le dge and needed research journal of marketing reserch p 158.

من خلال هذا الشكل يمكن أن نبين علاقة هذه العوامل بأداء رجل البيع حيث أننا يمكن أن نتوقع لرجل البيع الذي له إلمام بالمهام البيعية وله معرفة بالمنتوج وكذا أسس فن البيع سوف يجوز ثقة المستهلك ويكون قادرا على التأثير عليه.

فرجل البيع الأقل معرفة بهذه الأعمال لا يمكن له أن يحقق نتائجاً طيبة مما يؤثر على آدائه. هذه المعرفة بأعمال البيع قد تكون نتيجة لسنوات طويلة من الخبرة والتدريب المكثف أو المعرفة الكاملة بالمنتج موضع البحث، بالإضافة إلى أن رجال البيع الحاصلين على درجات علمية عالية غالباً ما يكونوا قادرين على دراسة وفهم المستهلكين والذين يتعاملون معهم، وبالتالي تحقيق مبيعات كبيرة.

### المبحث الرابع: دور إدارة القوة البيعية في تحسين أداء البيع الشخصي.

يظهر دور إدارة القوة البيعية وأهميتها عندما تحاول التوفيق بين رجال البيع والأعمال أو المهام التي يجب أن يقوموا بها، والمهمة تختلف حسب السلع، حسب الزبائن. كما أن تنظيم خطوات العملية البيعية تتم وفقاً لأسس علمية سليمة.

### المطلب الأول: تحديد العملية البيعية .

تختلف المهمة البيعية باختلاف رجل البيع لذا يوجب على إدارة المبيعات دراسة القوة البيعية بالشكل الكافي حتى يمكن وضع رجل البيع في المكان المناسب وكذلك أخذ مراحل النشاط البيعي بطرق متناسقة. وقد يعرف البيع على أنه العملية التي يتم من خلالها التأثير على العميل المستهدف، ودفعه لاتخاذ قرار الشراء. و تعريف البيع بهذا الشكل الواضح والمحدد يجعلنا قادرين على تلافي الخلط الذي كثيراً ما يقع فيه العاملون في مجالي البيع والتسويق. إلا أننا سنكتفي بالقول بأن التسويق هو مرحلة تمهيدية وضرورية للعملية البيعية. وهما عمليتان متكاملتان يقوم من خلالها التسويق بالتمهيد لصالح إتمام الصفقة البيعية. وتتضمن عملية البيع عدة عناصر و هي:

- البائع: نقصد به أي شخص يعمل في البيع (مندوب مبيعات، بائع... إلخ).

- المنتج: نرمز به عموماً للسلعة أو الخدمة أو المنتج التي يُروج لبيعه.



- العميل المستهدف: هو العميل المرتقب الذي يتم التحرك معه لبيع المنتج.

ووضوح مفهوم البيع في ذهن البائع يسر عليه القيام بمهمته البيعية ، إذ ينحصر دوره في دفع العميل المستهدف لاتخاذ قرار الشراء، وبمعنى آخر إتمام الصفقة البيعية.

وثمة عوامل عديدة تساعد البائع أو رجل البيع في تحقيق التميز والنجاح في أدائه البيعي، وتجعله بائعاً محترفاً ، إن مفهوم البيع الاحترافي تتمثل في ثلاثة عناصر وهي المعرفة أي مدى معرفة البائع و إلمامه بالمنتج . أما البعد الثالث والجديد "السلوك" ، وهو البعد الذي لم يؤخذ بعين الاعتبار ضمن المفهوم البيعي بشكله العام، حيث أثبتت الوقائع والبحوث والدراسات أهمية هذا البعد، بالإضافة إلى البعد الثاني "المهارة" في تحقيق نجاح وتميز الأداء البيعي للبائع ، لدرجة تفوق بكثير درجة الإلمام والمعرفة بالمنتج ، حيث أبرزت نتائج تلك البحوث والدراسات أن نجاح البيع من خلال الأبعاد الثلاثة للعملية البيعية في حدود 10 - 15% للمعرفة، في حين أنه ما بين 85 و 90% للمهارات والسلوك معاً<sup>1</sup>.

لا يعني هذا عدم أهمية جانب الإلمام والمعرفة بالمنتج، بل هو أمر ضروري وأساسي، إلا أن الاعتبار الأقوى في العملية البيعية يتركز في بُعدَي (المهارة والسلوك) ، وهو ما يشير إلى أن المعرفة وحدها لن تكون العنصر الضامن لنجاح العملية البيعية. وبالقدر الذي يستطيع رجل البيع أن ينمي نفسه مهنيًا من خلال هذه المجالات الثلاثة بقدر ما يستطيع التفوق والنجاح في مهمته البيعية.

كما لم تقتصر العملية البيعية فقط على نموذج قديم يعتمد فقط على المظهر والمؤهلات و كيفية عرض السلعة بل توسع الى تقديم الحلول و معرفة حاجيات هذا الزبون مع توطيد وبناء الثقة مع هذا العميل. ولكي تكون العملية البيعية ناجحة يجب على رجل البيع أن :

1 من مقال البيع.. ومتطلباته لباسم صفوري. خبير تنمية موارد بشرية بالكويت.

1 . يقوم بواجباته أما الزبون : إن من أهم واجبات رجل لنجاح العملية البيعية تكمن في :

- ✓ الإحتفاظ بأجندة مقسمة لعدد من الصفحات لكل عميل كلا حسب حجمه و ترتيبها أجديا
- ✓ يقوم بتسجيل كل ملاحظاته وكل صفقة بيع و كل بيانات العميل.
- ✓ الإحتفاظ بألة حاسبة و كذلك مطبوعات عن الشركة.
- ✓ الإحتفاظ بمدايا الشركة إن وجدت.
- ✓ يجب أن يعرف كل شيء عن الشركة ( أصابها، فروعها، راسمالها ).
- ✓ يعرف منتجات المؤسسة ( كل ما يتعلق بها ).
- ✓ يجب الإيمان التام بمنتجاته على أنها قادرة على تلبية كافة إحتياجات العملاء، وعلى أنها تساوي ثمنها.
- ✓ يجب أن يعرف منافسيه جيدا ( مواطن القوة و الضعف ) . ليتعلم من مزاياها ويتجنب نقاط ضعفهم.

2. يخطط لوقته من خلال:

- ✓ وضع قائمة بكل الأعمال التي يريد إنجازها في اليوم الموالي.
- ✓ يرتب القائمة وفقا للأهمية و الأولوية.
- ✓ يحدد وقت لمقابلة عملاء جدد و كذلك العملاء القدامى.
- ✓ يحدد وقت الإعداد و كذلك وقت التقديم والعرض.
- ✓ يحدد وقت لحل المشاكل العالقة.
- ✓ يجب على رجل البيع أن يحدد أهداف واقعية. كما أنه يحدد الوقت اللازم لتحقيق هذه الأهداف

المطلب الثاني: تحديد الحجم الأمثل للقوة البيعية.

حتى يكون للمؤسسة قوة بيع أكثر فعالية، من الأساسي و المهم تحديد عدد رجال البيع اللازم لنشاطها التجاري، بعدها تقوم بإعداد تقسيم حصين للمناطق البيعية المستهدفة. فقد يجد المشرفون على رجال البيع صعوبة في تحديد الحجم الأمثل لهؤلاء الرجال من جهة يريدون تغطية الأسواق اللازمة ومن جهة أخرى يريدون التقليل من التكاليف. و قبل التطرق الى الحجم الأمثل للقوة البيعية لابد أن نعرج على مفهوم الحجم الأمثل و الذي يختلف باختلاف الكتاب فهو:

1 - العدد الإجمالي الذي بإمكانه تحقيق أهداف البيع الشخصي<sup>1</sup>.

2 - الحجم الذي يحقق الربح الأمثل<sup>2</sup>.

3 - بأنه الحجم الذي إذا أضفنا له رجل البيع فان زيادة الربح سوف تكون اقل من زيادة التكاليف، في حين لو خفضنا عدد رجال البيع فان انخفاض الربح سوف يكون اكبر من انخفاض التكاليف<sup>3</sup>.

وعند تحديد هذا الحجم لابد من احترام هذه العوامل.

**1 - طبيعة الأهداف:** تختلف إمكانيات وحجم كل مؤسسة لذا تختلف الأهداف فهناك من تهدف الى

تحقيق حصة السوق، وهناك من تهدف الى تحقيق حجم المبيعات.

**2 - القيود المرتبطة بالموارد:** هناك موارد مالية، ومادية وكثيرا ما تستعمل عند تحديد الحجم، كحجم

الاستثمار، عدد الزيارات...إلخ.

**3 - جاهزية المعلومات:** لتعيين العدد الأمثل لابد من وجود معلومات كافية عن الأداء السابق، ومن

بين هذه العوامل:

1 محمد الحناوي، "التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)" مرجع سابق . ص434

2 Francois colbert et autres, gestion du marketing, paris, goeten Morin éditeur, 1995, p 440

3 garg. L. lilien, analyses des décisions marketing, paris, gestion et economica, 1994, p43

- المبيعات الإجمالية للسوق

- الزبائن الإجماليين.

- المبيعات المحققة والمتوقعة

- عدد الزيارات الممكنة

إن حجم قوة البيع لا يجب أن يحدد بالنظر فقط لعامل التكاليف، بل على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار الطاقات البيعية الممكنة في مختلف القطاعات. و يمكن تعريف حجم القوة البيعية "على أنها ذلك الحجم الذي إذا أضفنا له رجل بيع فإن زيادة الربح سوف تكون أقل من زيادة التكاليف، في حين لو خفضنا عدد رجال البيع فأن إنخفاض الربح سوف يكون أكبر من انخفاض التكاليف"<sup>1</sup>. إذن فحجم قوة البيع هو نتيجة العلاقة بين عدد الزيارات اللازمة للزبائن الحاليين أو المحتملين والتي يكمن لرجل البيع القيام بها، و ذلك باحترام كل قيود الميزانية و ضمناً لمجموعة المهام المسندة إليه.

○ الطرق المعتمدة في تحديد قوة البيع: هناك عدة طرق يمكن للمؤسسة اعتمادها لتحديد حجم قوة بيعها منها<sup>2</sup>:

### 1. الطريقة التي تعتمد على عبئ رجل البيع:

هذه الطريقة تعتمد على عدد الزيارات اللازم تحقيقه في السنة لفئة من الزبائن و التي يتم حسابها

اعتماداً على تحليلين<sup>3</sup>:

1. تحليل نوعي للزبائن حيث يتم تقسيمهم حسب النشاط، المنطقة و مستوى الشراء.

1 garg..L.lilien. " analyses des décisions marketing ". Paris. Gestion et economie.1994 /p.43

2 YVES CHIROUZE." le marketing ". Tome 2 OPU - P.P- 90- 91

3 فريد كورنل - ناجي بن حسين " التسويق المبادئ والسياسات "، مرجع سبق ذكره. ص 122 .

2. و تحليل كمي و ذلك اعتماداً على الأهداف التجارية ( أسواق جديدة يمكن دخولها)، و الملاحظات الميدانية و تقدير المبيعات.

بالإضافة إلى عدد الزيارات التي يستطيع رجل البيع الواحد القيام بها في السنة والمتعلقة بمهام رجل البيع قبل عملية البيع ( نمط البحث) و أثناء البيع (التفاوض و العرض ) و بعد البيع ( أعمال الإدارة و متابعة المبيعات ).

كما يمكن حساب عدد الزيارات الممكن لرجل بيع واحد في السنة حسب:

$$\bullet \text{ عدد الزيارات في اليوم} = \text{عدد الزيارات في اليوم} \times \text{عدد أيام الزيارات في السنة}$$

أو

$$\bullet \text{ المدة المتوسطة للزيارات} = \frac{\text{عدد أيام الزيارات في السنة} \times \text{عدد ساعات الزيارات في اليوم}}{\text{عدد الزيارات في اليوم}}$$

متوسط مدة الزيارة الواحدة

2. الطريقة المبنية على توافر علاقة خطية بين رقم الأعمال و عدد رجال البيع:

بموجب هذه الطريقة يتم تقدير رقم أعمال المؤسسة و المبلغ المتوسط للمبيعات المحققة خلال السنة من طرف البائع، ثم يتم تقسيم الرقم الأول على الثاني للحصول على عدد رجال البيع الواجب تشغيله، كما يمكن استعمال بعض الطرق الإحصائية في حالة توفر معطيات سابقة كالانحدار البسيط و عدد رجال البيع الواجب توظيفه يتم إيجاده باستعمال المعادلة التالية:

$$N = C.A / M_v$$

حيث :

**N:** عدد رجال البيع الواجب توظيفهم.

**C.A :** رقم الأعمال السنوي التقديري.

**M<sub>v</sub> :** المتوسط التقديري للمبيعات المحققة من طرف البائع خلال السنة.

وقد يخطئ مدير المبيعات بربطه هذا العدد بإيرادات المبيعات، أي طلب أعداد إضافية من رجال البيع كلما زادت الإيرادات و في العكس يستغنون عنه، غير أن رجال البيع هم الذين يحققون المبيعات الإضافية، لأنهم بمثابة استثمار لرأس مال المؤسسة. كذلك هناك بعض الطرق الأخرى في البحث عن الحجم الأمثل:

**1. طريقة المبيعات المتوقعة:** بعد قيام إدارة المبيعات بعملية التنبؤ و بعد تحديد الحصص البيعية، يمكن

تحديد الحجم الأمثل بالعلاقة التالية:

$$N = v/QV$$

**N :** عدد رجال البيع .

**V :** المبيعات المتوقعة .

**QV :** الحصة البيعية .

تقوم هذه الطريقة على التوقعات المستقبلية في تحديد الحجم الأمثل للقوة البيعية و ذلك عن طريق عدد رجال البيع المتوفر لدى المؤسسة و المبيعات المتوقعة أو رقم الأعمال المتوقع للمؤسسة ثم الحصصة البيعية و هي المنتوجات أو المبيعات المسندة لرجل البيع في منطقة معينة.

**2. طريقة الجهود السابقة:** إن رجل البيع حقق نتائج سابقة في ظروف معينة، وتشمل هذه النتائج حجم المبيعات كذلك رقم الأعمال لعدد الزبائن الذين زارهم رجل البيع وحسب هذه المعطيات فإن مدير المبيعات يحدد عدد رجال البيع إستنادا على هذه الجهود أي السابقة.

### المطلب الثالث: فعالية التوظيف في تحيين الأداء:

إن الأفراد المنتمين للمؤسسة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المؤسسة من خلال التوظيف. و بتالي هي مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين للمنى المواقع الشاغرة فيها من خلال عملية التوظيف. إذن التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمؤسسة.

لذا يتوقف نجاح إدارة المبيعات في جزء كبير منه على حسن إختيار العاملين فيها لأن توظيف رجل بيع سيء سوف يكلف المؤسسة تكاليف التدريب و تكاليف الفرص الضائعة.

ولمعرفة المؤسسة احتياجاتها تتبع ما يلي<sup>1</sup>:

✓ المبيعات المتوقعة حيث تعتبر العامل الأساسي في تحديد رجال البيع اللازمين للمؤسسة.

<sup>1</sup> نفيسة باشري، هناء عبد الحلیم، "إدارة المبيعات" مرجع سابق، ص 234.

✓ التغيرات المتوقعة في الطلب و المنافسة، والتي قد تؤثر ليس فقط على عدد رجال البيع و توزيعاتهم على المناطق البيعية و إنما أيضا على مستوى الكفاءة المطلوب توافرها في رجال البيع.

✓ المنتجات الجديدة و التي سيتم تقديمها بواسطة المؤسسة أو منافسيها لأن ذلك من شأنه التأثير على كل من الحجم، الكفاءة، و برامج التدريب اللازمة.

✓ تخطيط العملية البيعية لأن خطة البيع تعكس أهداف المؤسسة التسويقية و دور رجل البيع في إستراتيجيتها والتي تساعد مدير المبيعات في تحديد مهام كل رجل بيع.

وحتى يتم توظيف رجال البيع في أحسن الظروف لا بد من إتباع الإجراءات التالية:

**أولا :** تحديد الصفات المطلوبة في رجال البيع : ينشأ هذا من خلال تحليل الوظيفة، و من خلال تقييم أداء رجال البيع الحاليين ، و الخبرة السابقة كما يرى البعض أن يكون التقييم لأحسن رجال البيع و من بين الأسئلة التي يجب الإجابة عليها :

👉 ما هي درجة التخصص المطلوبة في رجال البيع؟

👉 ما هي أهم الصفات الشخصية اللازمة أو الواجب توفرها في رجل البيع؟

وهذا ما يسمح على تحديد نوع الزبائن الذي يجب أن يتعامل معهم و مستوى التدريب الذي يحتاجه.

**ثانيا :** إجراءات البحث عن المترشحين : تستعمل عدة طرق للبحث عن المترشحين والمتمثلة في :

**1. الإختيار الداخلي :** أي أن المترشحين للوظيفة سيكونون من داخل المؤسسة و تتميز هذه الطريقة

بعدها مزايها:

معرفة المؤسسة للمترشحين.



✓ الإندماج السريع في الوظيفة.

2. الإختيار الخارجي : تتميز هذه الطريقة بعدة مزايا من بينها :

✓ وجود عدد كبير من المترشحين.

✓ إمكانية وجود عناصر ملائمة للوظيفة.

كما أن هذه الطريقة تتسم بعدة عيوب من بينها:

❖ اندماج بطيء لرجال البيع .

❖ تكلفة البحث و الإختيار كبيرة.

كما أن هناك عدة مصادر للحصول على المترشحين من بينها: المؤسسات ، المنافسة ، مكاتب

العمل ، خرجي الجامعات و المعاهد .

ثالثا : إجراءات تقييم المترشحين : و تهدف هذه الإجراءات إلى تحديد قدرات و مهارات رجل البيع و

تستعمل عدة إمتحانات<sup>1</sup>:

✓ الإمتحانات الخاصة بالمظهر الخارجي و التي تقيس الإستعدادات الخاصة بكل رجل بيع ( الإستعداد

الحسي، النظر...).

✓ الإمتحانات الخاصة بالإستعداد الذهني، الذكاء و التي تكشف من خلال المقابلات و الإمتحانات

الكتابية.

✓ الإمتحانات الخاصة بملائمة رجال البيع للوظيفة.

1 j.bon grigorg . " Technique marketing". Vibert. Paris. 1986 p 62

رابعاً : تقييم سلوك رجال البيع : يوضع رجل البيع محل تجربة لمدة معينة و يتم ذلك بعد إختيار رجال البيع و أثناء عمله يمكن معرفة مهارات رجل البيع الحقيقية و لا تقيم نتائجه بل أداءه الكيفي ومن خلال هذا يمكن تقييم إجراءات التوظيف .

إن المؤسسة عندما تقوم بتقييم سلوك رجل البيع و منجزاته يتعين عليها أن لا تعتمد كمية المبيعات فقط لأن التقييم يكون ناقصا و ذلك لعدة أسباب:

- تحقيق رجل البيع لكمية كبيرة من المبيعات و لكن بتكاليف مرتفعة.
- بذل جهد أكبر من طرف رجل البيع قبل أن يتمكن من تحقيق مبيعات خاصة بالنسبة للمنتجات الصناعية ، و ذلك لأن سعر بيع الوحدة مرتفع وإجراءات البيع تأخذ فترة زمنية طويلة.
- إضافة الى ذلك هناك العديد من العوامل التي تؤثر في حجم المبيعات و التي يتعذر على رجل البيع التحكم فيها تحكما فعليا ومن أبرز هذه العوامل :
- الظروف الإقتصادية و الإجتماعية و الجغرافية.
- المنافسة.
- منافذ التوزيع.
- طبيعة الطلب على المنتج أو الخدمة.
- السياسة البيعية المطبقة من طرف المؤسسة .

إن فكرة تقييم سلوك رجل البيع تعد ضرورية و ذلك راجع لأهمية الوظيفة التي يقومون بها حيث أن التقييم يتم بمقارنة الأهداف أو مستويات الأداء الموضوعة مع النتائج المحققة ، و تحليل الانحرافات

الناجحة عن ذلك. و عليه يجدر على المؤسسات أن تعتمد على مستويات محددة لتتمكن من تقييم سلوك رجل البيع.

خامسا : تقييم إجراءات التوظيف : بعد تجربة رجال البيع يمكن إعطاء حكما حول الإجراءات التي أدت إلى هذا الإختيار ويمكن بعد ذلك تثبيتها أو إعادتها .

ومن خلال ماقلناه سالفنا فإن إختيار رجال البيع يتم وفق مستويات أداء سابقة و على الأداء الفعلي الذي يحققه رجل البيع الجيد، كما أن تحقيق المستويات السابقة سوف يسهل تخطيط عملية التدريب مستقبلا.

خاتمة الفصل الأول:

إن نجاح المسعى التسويقي لمؤسسة إقتصادية متوقف على مهارات قوة البيع التي تعمل على إيجاد التوافق بين حاجات العملاء و منتجات المؤسسة. لهذا يساهم المفهوم التسويقي على إضفاء صبغة جديدة على دور قوة البيع أو ما يعرف بالبيع الشخصي، حيث إعتبره أسلوب ترويجي و الحقيقة أنه من أساليب التوزيع . فقد يمارس بعض رجال البيع دورا ترويجيا يدخل ضمن نشاط الترويج حتى سمي بالترويج المباشر. إذ تعدى دور رجل البيع من المفهوم التجاري التقليدي إلى المفهوم المعاصر الذي أكسبه أدوار مختلفة تعدت البيع إلى أنشطة أخرى.

لذا يجب أن يحظى هذا العنصر باهتمام كبير يتناسب مع ما ينتظر منه، و ذلك باختيار إستراتيجية متكاملة لقوة البيع توافق أهداف المؤسسة ككل. و كذا العناية اللازمة في اختيار رجال البيع و العمل على حسن تسييرهم و مراقبتهم و تدريبهم و تقييمهم و تحفيزهم.

إن رجل البيع يمثل الرباط الأساسي بين المؤسسة و الزبون، فهو الذي يحمل لهذا الزبون صورة المؤسسة، و باعتباره المحادث الوحيد للزبون، فهو يحتاج لدعم هيكلية قوي الذي يظهر مختلف المهام المسندة لمجموعة البيع ، و ذلك حتى يقدم خدماته بأعلى جودة ممكنة و بأقل تكلفة. فهو يضمن توزيع منتجات المؤسسة التي يمثلها لدى زبائنها، و يكون مسؤول عن قطاع محدد، و هو يتحمل تقويم قدراته التجارية بتمثيل منتجات المؤسسة، تحقيق مبيعات و تنظيم نشاطات الترقية ، و عامة لإظهار صورة حسنة لمؤسسته .

# الفصل الثاني:

## تسيير تنظيم وتبسيط القوة البيعية

### تمهيد:

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

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

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

1. دراسة إدارة المبيعات.

2. تسيير القوة البيعية.

3. تخطيط وتنظيم العملية البيعية.

4. تحفيز و مراقبة عملية البيع الشخصي.

### المبحث الأول: دراسة إدارة المبيعات.

في ظل العوامل المؤثرة على أداء إدارة المبيعات الكثيرة و المتعددة التي يربط بعضها بالبيئة الداخلية للمؤسسة و بعضها الأخر 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.

### المطلب الأول: ماهية إدارة المبيعات.

قبل تحديد مفهوم إدارة المبيعات نتحدث عن تطور هذه الإدارة منذ ظهور عملية البيع أي منذ أراد الفرد تصريف المنتج باستعماله عدة أساليب أو طرق للبيع و قد تختلف العملية البيعية باختلاف الأفكار الموجودة من جهة و حسب التطور الحاصل في الإنتاج و كذا في التكنولوجيا. و قد مرت إدارة المبيعات بمراحل عديدة من مرحلة المقايضة مروراً بمرحلة ما بعد الثورة الصناعية إلى مرحلة التوجه الحديث للتسويق:

#### 1. مرحلة المقايضة: نظراً لحجم الإنتاج احتوت هذه الطريقة على عدة عيوب منها اتساع السوق،

صعوبة تحقيق التوافق بين المتعاملين و كذا عدم قابلية بعض السلع إلى التجزئة.

#### 2. مرحلة تحديد الطلبات: اتسمت هذه المرحلة بتقسيم العمل على أفراد العائلة مما نتج ارتفاع

الإنتاج و الذي رفع مدخول العائلة و تسبب هذا التقسيم في إيجاد التخصص في إنتاج و هذا ما تولد عنه

الإنتاج الحرفي و الذي كان يعتمد على المهارات و الكفاءات .

**3.مرحلة الثورة الصناعية:** أصبح الإنتاج في هذه المرحلة نمطي مما خفض من التكاليف و لكن

عملية البيع لم تك ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة.

**4.مرحلة البيع الشخصي:** ارتكزت هذه الفترة على استعمال المؤسسات التجارية القوة البيعية

بشكل كبير كطريقة لتصريف المنتوجات.

**5. مرحلة إدارة المبيعات : 1920-1945 :** بعد تحسن التجارة المحلية و الخارجية و بعد أزمة

1929 خاصة كان الاهتمام بالسلع الاستهلاكية العامة مما أوجب على المؤسسات البحث عن أسواق

أخرى لتصريف منتجاتها و هنا ظهرت خدمات ما بعد البيع . وتميزت هذه المرحلة بـ :

(1) ظهور الأسواق والخدمات الحرة.

(2) ظهور القوانين من طرف الدولة.

من أهم الحلول التي جاءت لحل هذه المشاكل :

(1) تطوير الوضعية التجارية.

(2) الدفع من التوزيع غير الشخصي للمبيعات وكذلك استعمال العلاقات العامة.

(3) تطوير البحث التجاري.

(4) تغير المديرين التجاريين بمديري المبيعات واستعمل آنذاك رجل البيع في الولايات المتحدة لمعرفة

أذواق المستهلكين<sup>1</sup>

1 S. Poukhaoua « Marketing, La Petite Histoire du Concept », L'économie N°: 32 (MAR - Avr) 1996 .Alger . P 35.



**6.مرحلة التوجه التسويقي :** "1945 - 1960" بداية ظهور المفهوم التسويقي في هذه المرحلة كما

أن إدارة المبيعات أصبحت ضمن مسؤوليات إدارة التسويق. كذلك بدأ انتشار مفهوم التوجيه بالتسويق،

وفيها أصبحت إدارة المبيعات ضمن مسؤوليات إدارة التسويق(1) . وتميزت هذه المرحلة بـ:

(1) إستغلال المعارف التكنولوجية.

(2) تغير مستوى الحياة للأفراد.

(3) مدير التسويق بدل مدير المبيعات.

وكانت المشكلة مع كيفية وضع تنظيم تجاري قادر على امتصاص وتوزيع الإنتاج. وفي هذه المرحلة بدأ

الإهتمام بالمساحات الكبرى كأداة فعالة لتصريف المنتوجات بما يحقق أهداف المؤسسة.

**7.مرحلة اقتصاد الوفرة :** تميزت هذه المرحلة بالتجانس التكنولوجي التسويقي مما جعل المؤسسات

قادرة على امتلاك الزبائن و إرضائهم باستخدام تقنيات حديثة في ذلك. إذا و بعد تحديد تطور إدارة

المبيعات يمكن القول أن تحديد المفهوم الواسع لهذه الإدارة لا بد من النظر إليها من خلال مستويات مختلفة

و هذا ما يمكننا من تحديد مفهومها و مدلولها بالشكل الكافي، لأنه كلما تعددت مستويات التحليل كلما

كان أكثر مصداقية فإلاداري يختلف في تعريفه لإدارة المبيعات عن المسوق لاختلاف وجهات النظر لكل

منهما لذا نجد بعض المسيرين من يعتبر إدارة المبيعات كإدارة مستقلة عن باقي الإدارات الأخرى، في حين

نجد البعض الآخر يفضل ربط هذه الإدارة بإدارة التسويق.

ومن خلال هذا فقد إتسمت إدارة المبيعات بمفاهيم عديدة منها:

(1) Petti Grew « Le Marketing », Cuebec, 1990, P 08.

### أولاً: المفهوم التقليدي:

إن المفهوم التقليدي لإدارة المبيعات كان مرادفاً لإدارة القوة 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 إختيار رجال البيع و تحديد معداتهم و خطوط سيرهم و الإشراف عليهم ومنحهم المكافآت<sup>1</sup> .

### ثانياً : المفهوم الإداري :

إن إتساع مدلول إدارة المبيعات أدى إلى المساواة بينها و بين مختلف الإدارات الموجودة بالمؤسسة كالتموين، الإنتاج، الموارد البشرية... الخ فأصبحت تمر بجميع مراحل العملية الإدارية من تنظيم، تخطيط و رقابة... الخ. فإدارة المبيعات تعتبر الجهة المسؤولة بتنظيم و تخطيط و الرقابة على أعمال البيع . و حسب هذا المدخل فإن إدارة المبيعات تعرف على أنها "السياسات الرئيسية الواجب على المستصنع اتخاذها لتصريف منتوجه إلى أن يخرج من المصنع وحتى يصل الى المستهلك .

### ثالثاً: المفهوم الهيكلي:

وتعرف على أنها الإدارة المتخصصة في الهيكل التنظيمي و التي تتولى جميع الأعمال المتصلة بتصريف المنتج على أساس كفاءة العناصر التي تعمل بها من الناحيتين التنظيمية و الادارية<sup>2</sup> .

1 أحمد شاكر العسكري\* إدارة المبيعات .مدخل إستراتيجي كمي و سلوكي و إداري \* .دار زهران للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2000 ص 25

2 جميل توفيق، عادل حسن . \*مبادئ التسويق وإدارة المبيعات\*، بيروت، دار الجامعات العربية، 1985، ص170

### رابعاً : المفهوم التسويقي:

بعد ظهور مرحلة التوجه التسويقي تغير مفهوم إدارة المبيعات نظراً لتطور السوق من جهة و تطور الأفكار الإدارية من جهة أخرى إذ أصبحت تساهم في تخطيط السياسات و اتخاذ القرارات التسويقية لما لها من صلة وثيقة بالسوق و العملاء ، كما أنها تمثل مصدر لتدفق المعلومات عن السوق ذات الأهمية البالغة بالنسبة لتخطيط و اتخاذ القرارات في جميع أوجه النشاطات التسويقية الأخرى<sup>1</sup>. يتجلى من خلال هذه المفاهيم أن تعداد المسؤوليات و المهام الموكلة لإدارة المبيعات من العوامل التي ميزت هذه الإدارة عن مختلف إدارات المؤسسة و من العوامل التي أظهرت أهميتها في إدارة التسويق.

### المطلب الثاني: أهداف إدارة المبيعات.

لا يمكننا في ظل التطور الحاصل والمستمر الذي تعرفه الأسواق الرأسمالية تجاهل مكانة إدارة المبيعات في وظائف المؤسسة التي أصبحت تحتل مكانة هامة في جميع المؤسسات الرائدة في العالم. و لما كانت إدارة المبيعات جزء من إدارة التسويق كان لا بد من تسطير أهدافها و التي لخصت كما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ تطوير أنواع الخدمات بما يتوافق مع إحتياجات المستفيدين من الخدمات و السلع.
- ✓ القيام بتوازن مادي و معنوي بين المنتج و خصائصه في دائرة الاستهلاك.
- ✓ بناء مكانة و دور للمؤسسة في النسق الإجتماعي العام.
- ✓ التحكم في شطر من الاستهلاك الاجتماعي و توسيع رقعة التأثير للمنتج .

1 نفيسة باشري و هناء عبد الحليم . \* إدارة المبيعات\* مرجع سابق ص 33

2 جميل توفيق ، عادل حسن \* مبادئ التسويق و إدارة المبيعات\* مرجع سابق ص 171.

ولكن عند مقارنة أهداف التسويق و أهداف إدارة المبيعات نجد أن هذه الأخيرة معظم أهدافها مستنبطة من الأولى فبناء مكانة و دور للمؤسسة في النسق الاجتماعي يحتاج إلى بيع المنتجات و بكميات تتناسب مع ذلك و حتى يمكن الإلمام بهذه الأهداف يمكن تقسيمها إلى قسمين:

### أولاً : الأهداف الكمية : و تتلخص أهم هذه الأهداف كالتالي<sup>1</sup>:

1. تحقيق أكبر عدد من المنتجات من أجل المساهمة في تحقيق الربح و الذي يعبر عن صحة و مستقبل المؤسسة.
2. محاولة الحصول على أكبر حصة من السوق.
3. العمل على إبقاء تكلفة البيع أقل ما يمكن.
4. القيام بعملية البيع بكامل الطرق مما يتيح للمؤسسة تصريف كل منتجاتها.
5. محاولة إضافة مناطق بيع جديدة.
6. محاولة تحقيق رغبات الزبون وهذا بتقديم سلعة جديدة.
7. تقسيم الحصص البيعية على كل رجل بيع من أجل التوازن في توزيع المنتجات و حسب الرغبات.

### ثانياً : الأهداف النوعية : كذلك حسب تم تلخيصها كما يلي:

1. دفع الوسطاء إلى التعامل مع السلعة.
2. خدمة المستهلكين الحاليين أي الاتصال بالعملاء و تلقي أوامرهم.
3. كسب العملاء من خلال معرفة المنتج عن طريق العلامة التجارية.
4. محاولة لفت انتباه المستهلكين على السلعة المقدمة.

1 نفيسة باشري و هناء عبد الحليم . \* إدارة المبيعات \* مرجع سابق ص 34

5. كسب و تعاون الموزعين في تخزين و ترويج المنتجات .
- 6.الاتصال الدائم بالعملاء في محاولة معرفة التغيرات التي تطرأ على المنتج.
7. إعداد خلية خاصة من أجل التأكد من وصول السلع في الوقت اللازم و كذلك معرفة أهم المشاكل التي تواجههم.
8. تجميع المعلومات التسويقية ورفعها إلى مديرية المؤسسة
9. تزويد المستهلكين بالتغيرات التي تحدث في إستراتيجية التسويق.
10. رفع الروح المعنوية للوسطاء.
12. التعريف بإستخدامات السلعة الجديدة.

و من هنا يمكن القول أن إدارة المبيعات تعتبر قطاعا من القطاعات المشكلة للمؤسسة مثل باقي القطاعات والإدارات الأخرى كإدارة الإنتاج كإدارة التمويل، وإدارة التخزين، كل هذه الإدارات تعمل وفق إستراتيجية واحدة وتكون الأهداف منبثقة منها ولا تتعارض معها ولما كانت إدارة المبيعات جزء من إدارة التسويق كان لا بد أن تحترم أهدافها والتي تلخص كما يلي:<sup>1</sup>

- بناء مكانة ودور للمؤسسة في النسق الاجتماعي العام.
- التحكم في شطر من الاستهلاك الاجتماعي وتوسيع رقعة التأثير للمنتج.
- تطوير أنواع الخدمات بما يتوافق مع احتياجات المستفيدين من الخدمات والسلع.
- القيام بتوازن مادي ومعنوي بين المنتج وخصائصه في دائرة الإستهلاك.
- خلق حاجات جديدة وعادات إستهلاكية تتماشى مع وتيرة الإنتاج.

1 الأخضر ايدوروج \* "صناعة المعلومات وديناميكية التسويق للخدمات المكتبية" \* المجلة العربية للمعلومات، تونس 1996،

المطلب الثالث : علاقة إدارة المبيعات بالإدارات الأخرى .

يتوقف نجاح إدارة المبيعات على العلاقات الموجودة بين إدارات المبيعات كهيكل تنظيمي والإدارات الأخرى، وكفاءة الأداء مرتبطة بقدرة القائم بشؤون البيع على الاستفادة من جميع الظروف و تكون هذه العلاقات بالشكل التالي<sup>1</sup>:

**1. علاقتها بإدارة الإنتاج :** إدارة الإنتاج هي الجهاز المسئول عن إنتاج السلع و الخدمات التي تشبع احتياجات المستهلكين أو المشترين الصناعيين و يعتبر التنسيق و التكامل بين عمل إدارة الإنتاج و إدارة المبيعات ف غاية الأهمية حيث تعتمد الأولى على الثانية في الحصول على البيانات عن أنواع المنتوجات المطلوبة و الكميات المطلوبة من كل نوع و الوقت المطلوب توفيرها فيه .

كذلك ما يطلبه المستهلكون يقع على عاتق إدارة المبيعات و التي تبلغه إلى إدارة الإنتاج لذلك لا بد من وجود ترابط بينهما و تجتهد بعض المؤسسات في وضع مكاتب خاصة مهمتها إيجاد ترابط بين الإدارتين.

**2. علاقتها بالإدارة الهندسية :** الإدارة الهندسية هي الجهاز المسئول عن التصميم الفني للسلعة و تحديد مواصفات و خصائصها و تحتاج إدارة المبيعات إلى مساعدة الإدارة الهندسية في مجال تنمية المنتجات الجديدة و تطوير المنتجات الحالية .وتحتاج الإدارة الهندسية إلى مساعدة إدارة المبيعات في معرفة احتياجات و رغبات المستهلك حتى يمكن تصميم المنتجات وفقا لذلك.

1 جميل توفيق، عادل حسن \* مبادئ التسويق و إدارة المبيعات \*، مرجع سابق ص 173

3. علاقتها بإدارة أبحاث المبيعات : يعتبر في معظم الحالات من اختصاص مدير المبيعات و

تتضمن هذه الأبحاث:

✓ تحليل السوق.

✓ تخطيط المبيعات.

✓ و يساعد رجال البيع في الحصول على معلومات و خاصة في تخطيط المبيعات .

4. علاقتها بإدارة العلاقات العامة : يمكن أن تلجأ بعض المؤسسات إلى إنشاء إدارة صغيرة الحجم

\*إدارة العلاقات العامة\* إلى بعض الإدارات الأخرى . لكن العديد من الآراء تنادي بعدم تبعية إدارة

العلاقات العامة لأي إدارة و عليه يجب أن يكون هناك تكاملاً بين الوظائف التسويقية<sup>1</sup>.

5. علاقتها بالإدارة المالية : الإدارة المالية هي الجهاز المسئول عن توفير الأموال اللازمة للمشروع من

المصادر المثلى للتمويل و استخدام هذه الأموال في الاستثمارات المثلى التي تحقق أكبر عائد للمشروع و

تحتاج الإدارة المالية إلى مساعدة إدارة المبيعات في :

✓ معرفة المبيعات المتوقعة و التي في ضوءها يتم تحديد التدفقات الداخلة للمشروع.

✓ القيام بالدراسات التسويقية اللازمة لتسويق الأسهم و السندات الجديدة .

✓ القيام بالدراسات التسويقية المطلوبة لاتخاذ الاندماج أو التوسع.

1 محمد الناشر: \* التسويق و إدارة المبيعات،\* منشورات جامعية، دمشق . ص 182

## المبحث الثاني: تسيير القوة البيعية

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

### المطلب الأول: أنواع وواجبات رجال البيع:

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

### 1/ أنواع رجال البيع :

وقد تعد أنواع رجال البيع و يختلف عملهم وفقا للفئة التي ينتمي إليها ومن أهم الأنواع ما يلي<sup>1</sup>:

❖ الباحثون عن الزبائن : وهم رجال البيع الذين يقومون بالعمل في السوق بالبحث عن العملاء

المرتقبين وإتمام العملية البيعية لهم كما أنهم يقومون بالبحث عن المشتريين الجدد ومحاولة زيادة حجم

المبيعات إلى المشتريين القدامى عن طريق الجهود البيعية الخلاقة ، حيث يقوم بالبحث عن العميل المرتقب و

1. فن البيع الهاتفي: المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني.الوحدة الثانية .المملكة العربية السعودية.ص 23.



تقديم المنتجات له وتسهيل عملية التبادل الفعلية للسلع والخدمات ويحدد لهم طريقة التشغيل والاستعمال وإمكانيات إعادة الطلب وكلما زادت حدة المنافسة كلما تطلب ذلك من رجل البيع جهداً أكبر .

و هم رجال البيع الذين يقومون بالبحث عن العملاء المرتقبين، وإتمام العمليات البيعية لهم، كما يقومون بالبحث عن الطلبات و عن المشتريين الجدد و العمل على زيادة حجم المبيعات إلى المشتريين القدامى ( الحاليين ) عن طريق الجهود البيعية الخلاقة<sup>1</sup>.

❖ جامعو الطلبات : وهم الذين يقومون بإتمام عملية البيع المتعلقة بالعملاء الدائمين أو المتكررين ورغم أن عملهم يعتبر روتينياً إلى حد ما فإنه يجب أن يكون عملاً مخططاً إذ أن عدم كفاءتهم في أداء عملهم قد يفقد المؤسسة الكثير من عملائها الدائمين فبالنسبة للسلع الصناعية يقوم رجال البيع بمرور منتظم على العملاء بجانب جمع الطلبات و يؤدون خدماتهم في جمع و توصيل المعلومات .

❖ مقدموا الخدمات البيعية : ولا يقوموا هؤلاء بإتمام العملية البيعية أو جلب طلبات العملاء و لكن دورهم يتركز في تزويد العملاء وتعليمهم مجموعة من المعارف المتعلقة بالسلع والخدمات المبيعة ويعمل معظمهم في حقل السلع الصناعية وتقديم خدمات ما بعد البيع و من أنواعهم :

▪ رجال البيع الفنيين: وهم مجموعة من رجال البيع الذين يعملون في المنتج و يقومون بزيارة للوسطاء أو العملاء والمتخصصين بهدف إعطائهم صورة متخصصة عن نشاط المؤسسة ومنتجاتها و يقومون بتوزيع العينات والإجابة على الأسئلة الفنية المتعلقة بالسلعة ويتضمن دورهم في تحقيق الطلب المتوقع و بناء الصورة الذهنية الطيبة عن السلع و تدريب رجال البيع عن الوسطاء.

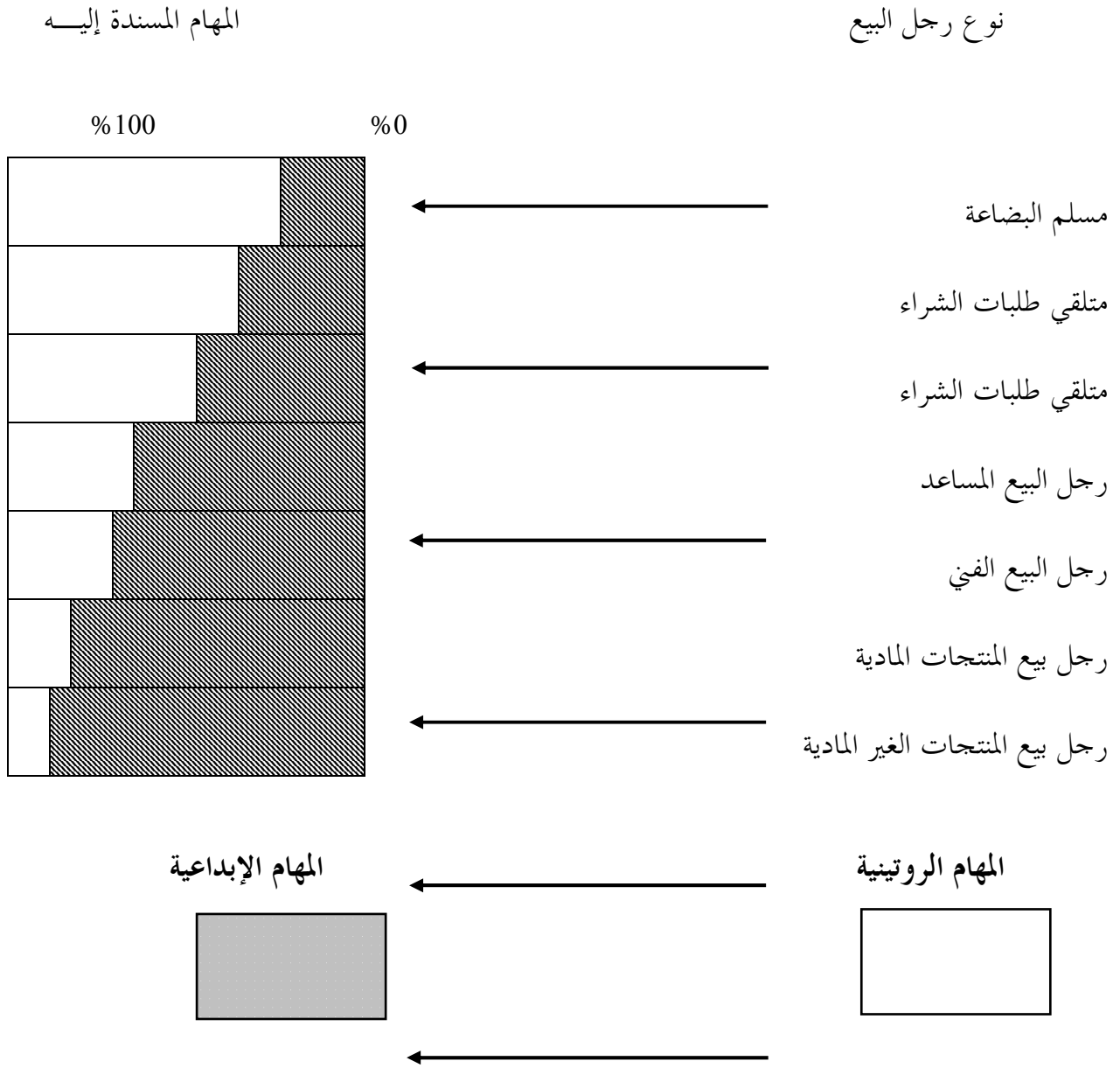
<sup>1</sup> على موقع الدكتور حسن العداقي : <http://www.Dr-al-adakee.com> .

- ومن المهام الموكلة لهذا النوع من رجال البيع تتمثل في تقديم نصائح و مساعدات وخدمات فنية للعملاء اعتمادا على خلفيتهم الهندسية و معرفتهم بالنواحي التخصصية للسلعة<sup>1</sup>
- **رجال البيع التجاريين:** و هم المتخصصون في نوعية الوسطاء بأفضل طرق البيع و إعداد نوافذ العرض الخاصة بهم و توزيع عينات من السلع داخل محلات البائعين و يمكن أن يسند لهؤلاء مهمة جمع الطلبيات.
- **المستشارين الفنيين:** و مهمة هؤلاء نقل الصورة المتكاملة لرغبات العملاء في شكل قابل للتشغيل من وجهة نظر المؤسسة و خاصة بالنسبة للنواحي العلمية و العملية.
- ❖ **البائع بالطواف:** المهمة الأساسية للبائع مجرد توصيل الطلبيات للمتعاملين و منهم باعة الصحف و يهتمهم بالدرجة الأولى المحافظة على مستوى الخدمة و توقيتها و يمارس البائع دوره الإبداعي في محاولة جذب العديد من العملاء الجدد.
- ❖ **بائع متاجر التجزئة:** يسعى هذا النوع من رجال البيع إلى إقناع العميل بالشراء و سماع متطلباته و الإهتمام بالدرجة الأولى بالمظهر و الخدمة و القدرة على الاتصال الفعال مع العملاء و إشباع جامعو الطلبيات داخل المحل : حيث يتعامل الكثير من وكلاء قطع غيار السيارات و الصيانة و عدد من المحلات الكبرى في تزويد المتعاملين بالسلعة و الخدمات الضرورية فإن جامع الطلبيات داخل المحل يتميز بقدرة عالية في المعاملة و معرفة دقيقة بمتطلبات الخدمة و شروطها .
- ❖ **البائع المروج:** وهو البائع مهمته ليس البيع بقدر ما هي صنع عميل للمستقبل و وظيفته بناء جسور الثقة مع المتعاملين و مساعدة المشتري في مواجهة عدد من المشاكل الإنتاجية و البيعية. إلا أن تصنيف رجال البيع يمكن أن يتم وفق الأهداف و المهام المسندة إليهم و الشكل التالي يبين ذلك<sup>2</sup>:

1 f. colbert et m.filion\*gestion du marketing\* 2eme edition. Paris .1995 p.431

2 f. colbert et m.filion\*gestion du marketing\* Op Cit'P 432

الشكل (01-02) : الأنواع المختلفة لرجال البيع و تقييم مهامهم الإبداعية



**SOURCE:** Rene. Darmon.y .M. laroche .john. V.petrof. \*Le mrketing. fondements et aplicaton\* . op cit P 391

إلا أن بعض الكتاب يرو أن هناك تقسيمات أخرى لرجال البيع منها:

1. رجل البيع التجاري : يهدف رجل البيع التجاري بتنمية علاقات طويلة الأجل مع الزبائن و غالبا ما يكون عمله روتينيا متكررا و يطبق هذا النوع في أسواق مستقرة ومعروفة ومن المسؤوليات الهامة أو أهم الصلاحيات التي يقف عليها رجل البيع التجاري هي مساعدة الموزعين على زيادة مبيعاتهم عن طريق المساعدة من الجوانب الترويجية المختلفة .

2. رجل البيع المساعد : يعتبر هذا النوع مسئول عن إمداد العملاء الحاليين و المرتقين بمعلومات عن المؤسسة و منتجاتها و كذلك عن زيادة مبيعات المؤسسة عن طريق مساعدة الموزعين في جهودهم البيعية. و بالتالي المهمة المسندة الى هذا النوع من رجال البيع هي إمداد المعلومات حول المنتجات في محاولة منه زيادة مبيعات المؤسسة

3. رجل البيع الفني : فهو يتعامل مع زبائن المؤسسة الحاليين محاولا الرفع من مشترياتهم ومن المهام الموكلة لهذا النوع تتمثل في تقديم النصائح و المساعدات حول منتجات المؤسسة .

4. رجل بيع الأعمال الجديدة : يهتم هذا النوع من الرجال بالبحث عن العملاء أو تحويل العملاء المحتملين إلى عملاء حقيقيين ، كما يرى بعض المتخصصين في التسويق بضرورة تقسيم القوة البيعية في المؤسسة إلى قسمين ، الأول يركز على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين و الثاني تحويل العميل المحتمل إلى حالي.

## 2. واجبات رجل البيع :

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

**1. معلم :** يسعى لتعريف العملاء عن السلع و الخدمات و الأخبار الجديدة و بأساليب تتناسب مع المفاهيم السائدة لديهم .

**2. متكيف :** يبيع الجديد دائما إلى عملائه يغير أساليبه وفقا للظروف فيما يقدم إليهم من سلع و خدمات وفقا للظروف عملائه .

**3. يساعد العملاء :** لن يشتري العميل إلا إذا تم حل مشاكله و رجل البيع يبحث عن مشاكل العملاء و يسعى لحلها بتقديم سلعة ، و خدمات و أفكار .

**4. مبدع :** حقا إن النجاح لشيء عظيم و لكن يحتاج إلى جهد كبير و لا يأتي ذلك إلا ببذل الجهد في تقديم كل جديد و إعطاء رجال الإنتاج أفكارا جديدة و متطورة تتناسب مع رغبات المشترين المرتقبين

**5. مدير :** يدير كل شيء و يدير حديثه البيعي مع الآخرين فمن أصعب الأمور أن يدير نفسه ووقته و حركته في بيئة متغيرة .متصل جيد ، منصت ، متحدث : قادر على أن يقدم نفسه ومنتجاته للآخرين

**6. باحث :** يقع رجل البيع العديد من المهام البحثية فهو الذي يتخذ عن طريقه جزء كبير من المعلومات الخاصة لحاجات و رغبات المستهلكين .

**7. يتنبأ :** عندما تضع المؤسسة خطتها المستقبلية فإنها لا تنسى تقدير مبيعات كل منطقة و رجل البيع له دور كبير في وضع الشكل المبدئي لخطة البيع .

**8. عالم نفسي :** يتعامل مع فئات متعددة من البشر ولذلك يجب عليه أن يتفهم كيف يفكر هؤلاء الناس و كيف يشعرون ، و تؤثر درجة دقة المعرفة و حساسية التعرف على دور رجل البيع و خاصته في العمل البيعي.

لذلك فمن واجبات رجل البيع :

## 9. جمع المعلومات : فرجل البيع هو أساس مصدر المعلومات عن ظروف السوق المتغيرة و يمكنه أيضا

الاستمرار اتصال بمنافذ التجزئة الجديد و التعامل مع المستهدفين و المتعاملين في كل مكان . كما أنه

مصدر لكثير من المعلومات التي تخص<sup>1</sup>:

✓ الحاجات المستقبلية للعملاء .

✓ أسعار المنافسين و مختلف تحركاتهم .

✓ القواعد الخاصة بالقرارات و التنظيمات الموجودة في مختلف المؤسسات .

من هنا يمكن القول أن لرجل البيع مهام و وظائف مسندة إليه كثيرة ومتعددة فبالإضافة الى هذه

الواجبات هناك مهام أخرى منها:

1. يقدم ويعرض السلع و الخدمات فرجل البيع وجه هو القادر على التركيز على مزايا السلعة و إقناع

العميل بمزاياها عن السلعة المنافسة و عرض مغرياتها البيعية الأساسية ، كما أنه يهتم بالمساعدات للعملاء

مثل مساعدة متاجر التجزئة و متاجر الجملة في تنظيم معروضاتهم من المنتجات داخل المحل، و المساعدات

الفنية التي يقدمها مهندس المبيعات في حالة وجود مشكل معين.

2- تحصيل الديون أو الحسابات المتأخرة للمؤسسة لدى عملائها و تقتضي سياسات بعض المؤسسات في

هذا الشأن أن تتم التحصيلات قبل دفع العمولات المستحقة لرجال البيع<sup>2</sup>.

3. يعالج الاعتراضات فمن عادة العملاء أن يثيروا الكثير من الاعتراضات و على رجل البيع أن يقنعهم

بإحدى الطريقتين إما الاعتراف بأن الاعتراض سليم أو أن مزايا السلعة أكبر من عيوبها.

1 P p.wemel et autre \*guide du management.\* édition du seuil. Paris 1992.p 71

2 j. Marion et Michel \*le marketing mode d'emploi\* les éditions d'organisation. Paris .p.269

4. يقابل العملاء و يلتقي بهم فالبائع النشط يلتقي عملائه حيثما يكونون في الوقت و المكان و الزمان الذي يتناسب مع العميل ليعرض عليه بطريقة مقبولة ما يقدمه من سلع و خدمات.

5. يساعد تجار التجزئة في عرض السلعة فالبائع يستطيع أن يقدم النصيحة إلى تاجر التجزئة عن طريق إرشاده بأحسن وأفضل طرق عرض السلعة وهكذا يزيد حجم المبيعات.

6. معالجة شكاوي العملاء مهما كانت المؤسسة في تميزها فإن العميل سوف يثر بعض الشكاوي بمبرر أو بغير مبرر و يستطيع رجل البيع تصحيح الموقف و أن يتأكد أن يضل العميل عميلاً للمؤسسة.

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

1. الأعمال المقدمة للمؤسسة : والمتمثلة في:

✓ البحث عن عملاء جدد.

✓ تحقيق الاتصالات اللازمة.

✓ البيع.

✓ جمع المعلومات .

1. الأعمال المقدمة للعميل: والمتمثلة في<sup>1</sup>:

✓ محاولة بناء علاقات جيدة مع العملاء.

✓ مساندة العميل في بعض الخلافات التي قد تنشأ بينه و بين المؤسسة .

1 ناجي معلا : \*الأصول العلمية للبيع الشخصي .مدخل إلى الاحتراف في البيع\* .د.ن الطبعة الأولى. عمان 1994. ص 35

في حين يرى البعض الآخر أنه وطبقاً للمفهوم الموسع لوظيفة البيع المطبقة في معظم المؤسسات فقد

تتضمن مهام رجل البيع كالاتي :

- 1 — دراسة السلعة التي يقوم بتسويقها وبيعها دراسة كاملة.
  - 2 — دراسة السوق الذي يسوق فيه السلعة من حيث طبيعة وسلوكيات المستهلك ونوع المنافسة الداخلية والخارجية.
  - 3 — التنبؤ بحجم المبيعات المتوقع ووضع الأهداف أو المستهدف المراد تحقيقه.
  - 4 — رسم السياسات، ووضع الخطط، وتصميم البرامج، وإختيار طرق التوزيع المناسبة.
  - 5 — المتابعة والمراقبة من خلال الأساليب المناسبة ومنها: أسلوب التقارير اليومية والشهرية وربع السنوية والسنوية.
  - 6 — اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير الأداء إلى الأفضل في ضوء التغذية العكسية بالمعلومات.
- ويمكن تلخيص المهام السابقة في المسائل الآتية:
- ✓ إعداد الدراسات للتنبؤ بالمبيعات ووضع الأهداف البيعية.
  - ✓ وضع السياسات المناسبة لتحقيق الأهداف البيعية.
  - ✓ وضع الخطط والبرامج التنفيذية لعملية البيع.
  - ✓ التنفيذ من خلال طرق وأساليب البيع المناسبة.
  - ✓ المتابعة والرقابة وتقويم الأداء البيعى .
  - ✓ اتخاذ القرارات اللازمة للتطوير إلى الأفضل.



المطلب الثاني : إختيار وتعيين رجال البيع:

إن أهم وظيفة يقوم بها مدير المبيعات و أصعبها هي اختيار فئة من عمال البيع يمكن الاعتماد عليهم في القيام بالمهام التي تسند إليهم بكل كفاية إذ أن الإهمال في اختيار عمال البيع يؤدي إلى أواخر العواقب. إن ملامح رجل البيع المثالي اختلفت باختلاف المهام المسندة إليه و المتمثلة في:

- ✓ امتلاك حس الأعمال.
- ✓ إتقان تقنيات البيع (الخبرة).
- ✓ الحركة، حسن المبادرة.
- ✓ الطموح - دافع البيع.
- ✓ قدرات في البلاغة - فصاحة في الكلام.
- ✓ قدرة التنظيم.
- ✓ قدرة الاتصال.
- ✓ توازن انفعالاته.
- ✓ الانضباط في العمل .
- ✓ معرفة جيدة للمنتوج.
- ✓ المظهر الخارجي و التقديم.
- ✓ قدرة رجل البيع على وضع نفسه في مكان الزبون لفهم ردود أفعاله.

إن إختيار رجال البيع يتطلب الخبرة و الاحتراف، فالمؤسسة بإمكانها تحقيق كل العمليات الخاصة بتوظيف رجال البيع ( الإدارة التجارية لديها أو إدارة الموارد البشرية)، أو باعتماد مكاتب خاصة، أو تبني كلا النمطين. وقد يقصد باختيار عملية انتقاء الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات الضرورية و المناسبة لشغل و وظائف المؤسسة أو أنها عملية فحص المرشحين لشغل الوظيفة و تحديد من سيعين فيها. وترجع أهمية عملية الاختيار<sup>1</sup>:

❖ أنها تساعد على وضع مندوب البيع المناسب في الوظيفة المناسبة بما يمكن الفرد من الاستغلال الكامل لإمكاناته و طاقاته الأمر الذي يعود بالنفع الى المؤسسة ككل.

❖ إن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المؤسسة أمر في غاية الأهمية نظرا للتكاليف العالية التي تتحملها المؤسسة في حالة تعيين أشخاص غير مدربين على أداء العمل.

❖ عملية اختيار رجال البيع ذات أهمية خاصة بالنسبة لسمعة المؤسسة و حجم المبيعات .

❖ إن الاختيار السليم يسهل من عمليات الإشراف و التدريب كما يقلل من تكاليف البيع بسبب معدل دوران البيع و ارتفاع إنتاجية رجال البيع.

و تمر عملية اختيار رجال البيع بعدة خطوات تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

1. تحليل و توصيف الوظائف: و يقصد من ذلك تحديد معالم كل وظيفة في مجال المبيعات، عن طريق

الملاحظة و الدراسة أي تحديد أهم الواجبات و المسؤوليات الخاصة بالوظيفة و تقدير درجة المهارة و مقدار المعلومات و نوع المقدرة فيما يشغلها و بيئة العمل المحيطة بها و الأدوات و المعدات المستخدمة لإنجازها.

1 h.goldman- \* l'art de vendre\* - 1978- P- 636.

2. محمد الصيرفي \* إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية \*، دار قنديل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2003.ص20

## 2. تحديد خصائص رجال البيع : من خلال الدراسات المستمرة حول تحليل العمل البيعي يمكن القول

أنه تم الاستقرار على أن الخصائص المطلوبة في رجال البيع، بعضها عام وبعضها خاص بالخبرة، والبعض الآخر يتعلق بدرجة التعليم .

و الخصائص العامة التي يجب توفرها هي الرغبة في العمل والقدرة على الإقناع وعلى كسب الأصدقاء و اتزان الشخصية والنضج والحماس والدبلوماسية في السلوك مع الآخرين. وأما فيما يتعلق بالخبرة أي الممارسة السابقة المكتسبة في نشاطات البيع فأحيانا تطلبها بعض المؤسسات والبعض الآخر يكسبها لموظفيها<sup>1</sup>.

ومن ناحية درجة التعليم فهي تختلف باختلاف العمل البيعي ، فهناك أعمال لا تنطوي على أعباء فنية ، وعليه فهي لا تستدعي درجات تعليمية راقية وبالمقابل هناك منتجات فنية معقدة التركيب تحتاج إلى بائعين أصحاب مؤهلات علمية راقية ، فقد نجد من المهندسين من يعملون كبائعين . وحتى تتحدد خصائص رجل البيع يجب أن تشمل مواصفات الوظيفة على الأمور التالية المتمثلة في: نشاطات البيع، طبيعة المنتج والعملاء، سمات الشخصية الواجب توافرها في رجال البيع، الحد الأدنى للمؤهلات الدراسية الواجب الحصول عليها، ومدى توفير الخبرة بالمنتج، وأخيرا شرط السن وتقوم معظم المؤسسات بإجراء مقابلة ميدانية مع طالبي الوظيفة حتى نستطيع أن نستبعد غير المؤهلين لذلك.

## 3. تحديد طريقة الاختيار المناسبة : تتفاوت طرق لانتخاب رجال البيع المناسبين التي تستخدمها

المؤسسات ، من مجرد فحص طلبات الاستخدام إلى إجراء المقابلات الشخصية و الاختبارات النفسية و غيرها من الطرق المطروقة في هذا المجال .

1 محمد حافظ حجازي \* .مقدمة في التسويق \* . دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.الإسكندرية 2005 ص 197.

و في ما يلي طرق الاختيار التي قد تختار منها المؤسسة المعنية باختيار رجال البيع واحدة أو أكثر:

- (1) طلب الاستخدام : تعد المؤسسات نماذج مطبوعة من خلالها يمكنها أن تعرف معلومات عن السن و العمل الحالي و المؤهلات الدراسية و سابق الخبرة ، و كافة المعلومات الاجتماعية (متزوج ، أعزب ...). وعادة ما يتم إعطاء نموذج الاستخدام إلى طالب الوظيفة بعد مقابلة قصيرة يمكن من خلالها فرز المتقدمين.
- (2) المقابلة الشخصية : يمكن التعبير عن المقابلة الشخصية بأنها المفاعلة المباشرة التي تتم بواسطة اللقاء بين طالب الوظيفة و بين الفرد وكذا اللجنة المنوطة بعملية اختيار موظفي البيع المناسبين وتتيح المقابلة الشخصية التعرف على مجموعة من الخصائص مثل المظهر واللباقة في الحديث ، والثقة بالنفس و الرغبة في النجاح و حسن التصرف، والتأثير في الآخرين.

ويستعين بالمقابل على أدوات تساعده على تكوين فكرة جيدة عن الشخص طالب الوظيفة، مثل طريقة (بروبست) التي تعتمد على مجموعة من الصفات و البحث في المتقدم للمقابلة عنها.

- (3) الاختبارات النفسية: يشير مصطلح الاختبار في معناه الاصطلاحي العام إلى مجموعة الإجراءات التي تستخدم للتأكد من مدى توفر عناصر أو سمات معيارية في الشيء محل الاختبار. ويعبر عن النفس أو الذات بأنها التنظيم الفريد (الشعوري واللاشعوري). لحاجات رجل البيع وأهدافه وقدراته ومشاعره وقيمه وتقاليده واتجاهاته وأرائه ومفاهيمه. وتتعدد الاختبارات النفسية التي تقيس بعض النواحي في الشخصية الإنسانية، فهناك اختبارات القدرات التي تقيس مدى الاستطاعة على الابتكار والتعلم بسرعة وهناك اختبار الاستعدادات والتي تنبأ بمدى نجاح الفرد في عمله كبائع وكذلك تكشف اختبارات الميول والاتجاهات عن مدى توافق الفرد مع بيئته وكيفية تكيفه مع الزملاء ومع رؤسائه .

أما الأسس التي تقوم عليها سياسة اختيار رجال البيع فهي عديدة منها<sup>1</sup>:

**1-المهارة :** ويقصد بها قدرة رجال البيع على الربط بين قدراته العقلية والبدنية من خلال أدائه لعمل

يستلزم قدرا من المهارة .

**2-الخبرات السابقة :** و يعني ما اكتسبه الفرد خلال فترة حياة العملية من معلومات ومعارف تمكنه من

أداء العمل بسهولة و يسر ويجعل الإدارة المسئولة في وضع مريح ومطمئن لعمله.

**3-مستوى التعليم و الدورات التدريبية السابقة:** فالمؤسسات يجب أن تختار الشخص الذي تتفق معارفه

و لإمكانياته الدراسية مع متطلبات العمل و جزئياته حتى يوفر لها قيمة الأنشطة التدريبية.

**4-المقابلة :** ونعني بها قدرة الفرد على أداء العمل بحكم ما يمتلكه من معلومات و خبرات وقدرات

للتعلم وإستيعاب الأعمال الجديدة .

**5-المسؤولية:** ونعني بها مدى إمكانية تحمل الفرد تبعات الواجبات المكلف بها و ما يرتبط بها من

الآلات و المعدات.

هناك مصادر متعددة يمكن للمؤسسة أن تلجأ إليها و هذا يتوقف على نوع الأعمال البيعية وقد تنحدر

أهم المصادر الرئيسية إلى المؤسسة نفسها كما ذكر سابقا أو إلى جهات متخصصة في ذلك إلا أن كل من

الحالتين لا يخلوان من مزايا و عيوب كما هو موضح في الجدول التالي:

1 محمد الصيرفي \* مبادئ التسويق \* . مؤسسة حورس الدولية الإسكندرية مصر 2005 ص 566

الجدول (01-02): مسؤولية اختيار رجال البيع

إختيار مسند إلى مكاتب متخصصة	إختيار مباشر من قبل المؤسسة	جهات متخصصة
كفاءة عالية فيما يخص عملية إختيار المترشحين المكتب يقترح المترشحين والقرار النهائي يعود للمؤسسة .	معرفة جيدة للاحتياجات العملاء ، المنتجات ، القطاعات البيعية كفاءة مهنية عالية تكاليف منخفضة مقرنة بإختيار المسند إلى جهات متخصصة	المزايا التي تعود على المؤسسة
تكاليف مرتفعة ضرورة وجود دراسات مسبقة ومفصلة لاحتياجات المؤسسة	قد لا يكون لدى المؤسسة الكفاءة المطلوبة التي تستطيع من خلالها التوفيق في عملية إختيارها صعوبة الإختيار في حالة تعدد المترشحين	المبادئ التي تعود على المؤسسة

Source. p.lezin et toulec \* force de vente. expresse\* les edition dunod . paris 1999 . p.24

من خلال الجدول يتضح أن عملية الإختيار و من خلال مقارنة المؤسسة للمزايا و المساويء التي تعود عليها سواء كان الإختيار من طرف المؤسسة أو من طرف مكاتب متخصصة في عملية التوظيف تستطيع أن تصل إلى قرار نهائي يؤدي بها الى تحقيق قفزة نوعية في العملية البيعية ، لهذا يرى بعض الكتاب على أن عملية التوظيف بالرغم من أنها تتصف ببعض المساويء إلا أنها الطريقة المثلى في الإختيار من طرف المؤسسة و المكاتب المتخصصة. من خلال هذا يمكن تقسيم مصادر التوظيف التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على رجال البيع إلى مصدرين هما:

1. مصادر داخلية : هناك و وحدات إدارية داخل المؤسسة يمكن أن يكون فيها موظفون قد يشكلون مصدرا لتوظيف رجال البيع من داخل المؤسسة ، و يمكن حصر الأسباب التي تعتمد عليها المؤسسات

في توظيف رجال البيع أو مدراء المبيعات من داخلها فيما يتعلق بتوظيف رجال البيع بين الموظفين من الوحدات الإدارية للأسباب التالية:

● لأن هؤلاء الموظفين يعرفون أهداف و سياسات و برامج المؤسسة.

● لأن هؤلاء الموظفين لديهم خبرة في منتجات المؤسسة من جوانبها الكافية.

فيما يتعلق بتوظيف مدراء المبيعات من بين رجال البيع الحاليين في المؤسسة للأسباب التالية :

✓ ذوي خبرة في العمل الإداري.

✓ لديهم القدرة على إدارة النشاط البيعي من حيث التخطيط و التنظيم و رسم السياسات: لأن توظيف

مدراء البيع من رجال البيع يعتبر أداة تحفيز تستغلها المؤسسات لرفع الروح المعنوية لباقي رجال البيع .

ومن هنا يمكن تقسيم الأفراد العاملين داخل المؤسسة إلى:

✓ رجال البيع الحاليين.

✓ مدير المبيعات .

✓ موظفين في أقسام و إدارات المؤسسة.

**2. المصادر الخارجية:** عندما لا توفق المؤسسة في الاعتماد على المصادر الداخلية في توفير الاحتياجات من

رجال البيع، تلجأ إلى البيئة الخارجية كمصدر للحصول على رجال بيع متوقعين لشغل الوظائف البيعية

فيها. وعلى الرغم من أن هذه المهمة مكلفة و تحتاج إلى جهد ووقت في البحث والإعلان والتدريب

والتوعية والإرشاد، إلا أن الحصول على رجل البيع الجديد يستحق التضحية نظراً لما يوفره للمؤسسة من

إيجابيات فمن أبرز المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في توفير رجال البيع المتوقعين:

✓ المعاهد و الجامعات: و ذلك عن طريق الشعب المتخصصة.

✓ الإعلانات: بواسطة الجرائد و المجلات.

✓ وكالات التوظيف: يعتبر من أهم الوسائل إضافة إلى المقابلات الشخصية.

✓ مكاتب الاستخدام: مكاتب متخصصة في ذلك.

✓ المؤسسات المنافسة: رجل البيع يكون على علم ودراية بالمهمة الملقاة على عاتقه رغم ذلك يكون من

الصعب اندماج هؤلاء مع الجهود البيعية بالنظر إلى المنافسة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: تكوين رجال البيع وتنمية مهاراتهم.

مهما بلغت الدقة في اختيار رجال البيع بحسب الشروط الموضوعية و الشخصية فإن الحاجة تدعو إلى

تنظيم برنامج أو برامج لتدريب هؤلاء البائعين وفق أهداف واحتياجات المؤسسة. تظهر أهمية التدريب في

تنمية معلومات الأفراد وصقل مهارتهم وتطوير قدراتهم وتعديل سلوكياتهم وتغيير اتجاهاتهم الأمر الذي

يحقق على المدى البعيد تنمية شاملة متوازنة للقوة البيعية العاملة.

والتكوين عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله ، و تستهدف أحداث تغييرات محددة ، سلوكية

وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة- حالية ومستقبلية يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه المؤسسة التي

يعمل بها و المحيط. وتشمل العملية التدريبية الموظفين الجدد لتأهيلهم للأداء البيعي والموظفين القدامى

لتنمية مهاراتهم و أحيانا لتحويلهم إلى وظائف أخرى قد يتطلبها العمل .

وقد يعرف التدريب في المعنى العام على أن هذه الكلمة مشتقة من مادة (درب) وتعني الطريق

الممهد الذي يوصل إلى الهدف أو الغاية المنشودة.أما المعنى الاصطلاحي على أنه تغيير سلوك الفرد لسد

1 العلاق بشير و علي ربابعة \_ \* الترويج و الإعلان . أسس و نظريات ،تطبيقات(مدخل متكامل) \* دار اليازوري العلمية للنشر

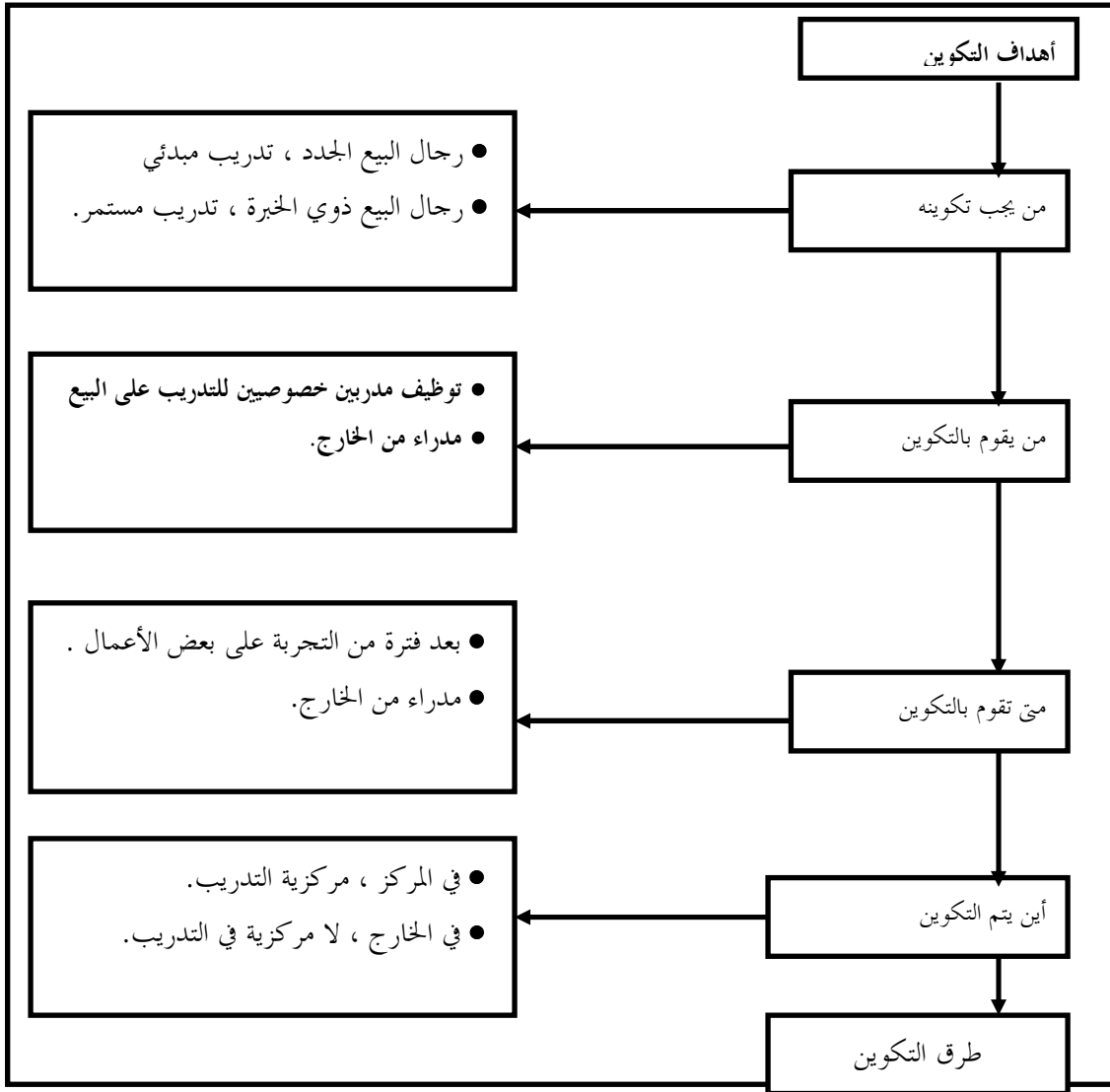
و التوزيع الطبعة الأولى عمان 1998 ص 84



الفجوة بين الأداء الحالي والأداء على المستوى المطلوب<sup>1</sup>. إن عملية التدريب بالنسبة لرجال البيع رجال

تنتهج الخطوات الموضحة في الشكل التالي:

الشكل ( 02-02): خطوات تكوين رجال البيع.



المصدر : د. عبيدات، شفيق حداد، عبد الله سمارة، \* إدارة المبيعات، مدخل سلوكي\*، مرجع سابق ص 185

من خلال الشكل يمكن تحليل العناصر الهامة في خطوات عملية التدريب:

1 . J.phelfer et j.orsonim; \* marketing\* 4eme édition .vaibert. Paris. 1990. p52

1. أهداف التكوين: يحقق التكوين مزايا عدة بالنسبة للمؤسسة ورجال البيع و قد تكمن في:

• بالنسبة للمؤسسة: و يأخذ المزايا التالية<sup>1</sup>:

✓ ضمان تنفيذ السياسة التي أقرتها المؤسسة فيما يتعلق بأسلوب التعامل مع المشتري، فيدرب رجل البيع على كيفية إدارة الحوار البيعي وإقناع العميل بفوائد المنتج.

✓ مساهمة رجال البيع في الإشراف على نشاطاتهم. وذلك مع إقناعهم بالسياسة البيعية المتبعة

✓ نتيجة للإقناع إدارة المؤسسة ورجل البيع بالطريقة المثلى في إدارة العملية البيعية هنا تكون إدارة المبيعات قد حققت نمواً.

• بالنسبة لرجل البيع: كذلك بدوره يأخذ المزايا التالية :

✓ عملية التكوين تساهم على القدرة على الاتصال الفعال مع العملاء من خلال تزويدهم بالأساليب المناسبة في مجال الرد على الاعتراضات و الشكاوي.

✓ البرنامج التكويني الناجح يكسب رجل البيع القدرة على إدارة وقته والتكلفة المرتبطة بعمله.

✓ تساهم كذلك عملية التدريب بالنسبة لرجل البيع إكتساب المهارات و المقومات اللازمة لممارسة المهنة مما يمكنه من النجاح في الميدان.

إن هدف البرامج التكوينية هو تحقيق أكبر قدر من المبيعات بأقل تكلفة ممكنة وتقليل معدلات دوران

رجال البيع وكذا تحسين العلاقات العامة وتستخدم سجلات المبيعات وتقارير الأداء وملاحظة البائعين

كأدوات مرشدة تحدد من خلالها الأهداف المطلوبة<sup>2</sup>.

1 د. صلاح الشناوي ، \* الإدارة التسويقية ، المفهوم و الإستراتيجية\*، مؤسسة شباب الجامعة ، جامعة أسبوط 1996 ص 365

2 د.محمد حافظ حجازي \* مقدمة في التسويق \* مرجع سابق. ص 203

كذلك لمعرفة هذه الأهداف المسطرة من التكوين لابد من المقارنة بين الوضعية الحالية، و أحسن

وضعية. ولا يتأتى ذلك إلا من خلال:

👉 تحليل وتشخيص مبيعات رجل البيع.

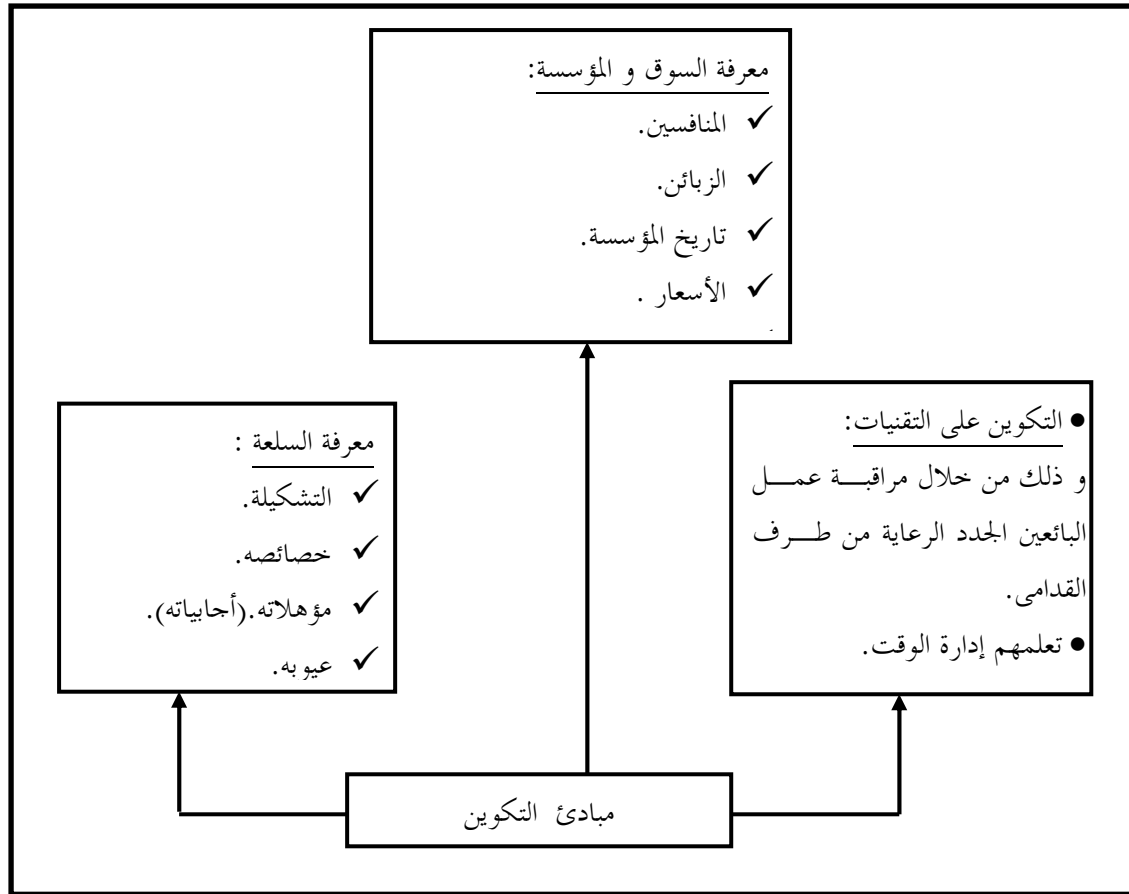
👉 تحليل وتشخيص مبيعات كل منتج.

وهذا ما يتيح للمؤطر بأن يعرف أهم أنواع المتوجات التي تتلاءم مع رجل البيع و كذا تحديد

المناطق البيعية التي يمكن أن ينجح فيها و كذا المناطق البيعية التي يمكن أن يدرّب عليها. والشكل التالي

يبين أهمية التكوين في معرفة رجل البيع للمنتوج و السوق و المؤسسة:

### الشكل (02-03): مبادئ تكوين رجل البيع



Source. Molie camille .et autres pratique de marketing\* op cit .p.237

من الشكل يتضح أن عملية التكوين تركز على ثلاثة مبادئ أساسية تساهم وتساعد في معرفة رجل البيع لتقنيات المعتمدة في العملية البيعية و المتمثلة في التكوين على التقنيات و هي الملاحظات المقدمة من طرف الإدارة و رجال البيع القدامى للجدد أما العنصر الثاني فيعتمد على معرفة السوق و المؤسسة بالنسبة لرجل البيع من ذلك المنافسين ، الأسعار ، المتوجات ..إلخ، والعنصر الأخير معرفة السلعة من خلال عدة خصائص التشكيلة ، إيجابياتها و سلبياتها ..إلخ.

2. من يجب تكوينه: الحاجة لتدريب رجال البيع في المؤسسة مستمر طالما كان هناك أشخاص يقومون بتوزيع المنتجات في الأسواق ألا و هم رجال البيع و قد تقتصر عملية التدريب على كل من رجل البيع الجديد و القديم

إن عملية تدريب رجل البيع الجديد تبدأ بتحضيرات أو تدريبات أولية هدفها اكتساب الخبرة والحصول على المعلومات اللازمة خاصة فيما يخص المتوجات التي سوف يبيعها. أما فيما يخص رجل البيع القديم فهو بدوره يقوم بتدريبات مستمرة و دورية تتمحور في الأساليب الجديدة التي تتلاءم مع التغييرات البيعية. و قد يشمل تدريب رجال البيع القدامى وذلك من<sup>1</sup>:

- تنمية المهارات البيعية لديهم.
- تعريفهم بالمنتجات الجديدة.
- إرشادهم لحسن استغلال الوقت.

1 د. عصام الدين أمين أبو علفة \* الترويج (المفاهيم ، الإستراتيجيات ، العمليات) النظرية و التطبيق. \* مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع. الإسكندرية. 2002 ص 250 .

• إرشادهم لكيفية إدارة القطاعات البيعية الخاصة بهم.

• رفع الروح المعنوية الخاصة بهم.

وكما ذكرنا سابقا فإن نشاط التدريب مستمر يجب أن يتقيد منه جميع رجال البيع وفي هذا السياق

يرى بعض الكتاب على أنه توجد ثلاثة توجيهات للتدريب:

1- التوجه الأول: يخصص برنامج التدريب إلى رجال البيع الجدد. أما

2- التوجه الثاني: فيخصص برنامج التدريب إلى رجال البيع الذين اكتسبوا قدرا من الخبرة وفي نفس

الوقت هم بحاجة إلى أن يجددوا معلوماتهم من وقت إلى آخر بدراسات عديدة خاصة في ظل المنافسة. في

حين يخصص

3- التوجه الثالث: برنامج التدريب إلى رجال البيع المرشحين لتولي المراكز الإدارية في إدارة المبيعات.

وقد أثبتت بعض الدراسات التي أجريت من طرف kumar-sujan-weitz في الولايات المتحدة

الأمريكية سنة 1994 أن رجال البيع الذين لديهم الدافعية من خلال إرادة التدريب والتعلم أكثر كفاءة

من الذين يوجهون نشاطهم لتحقيق الأداء الجيد.

3. من يقوم بعملية التكوين: إن عملية التدريب أو التكوين تختلف باختلاف الأشخاص الممثلين داخل

المؤسسة:

• المدرء التنفيذيون: يمكن أن يقوم بها أفراد من داخل المؤسسة يمثلون مناصب إدارية تنفيذية و يشغلون

داخل المؤسسة.

• المستشارون داخل المؤسسة: وهم الأشخاص المعنيين من طرف المؤسسة متخصصين لإدارة برامج

التدريب فيها و يعمل هؤلاء بصفة استشارية. أي لا توجد أية سلطة على رجال البيع.

• المدرّبون المتخصّصون من الخارج: هناك مراكز متخصصة في تدريب رجال البيع بالنسبة للمؤسسة. بعض هذه المراكز تكون متخصصة في التدريب العام لرجال البيع و البعض الآخر يكون متخصص فقط في برامج تدريبية محددة.

و قد تعتبر عملية الإشراف على رجال البيع على قدر كبير من الأهمية رغم ما تكنسيه من صعوبة. و ترجع هذه الصعوبة إلى أن رجال البيع غالباً ما يقومون بأعمالهم بشيء من الاستقلال مما يصعب ملاحظته بشكل مستمر. وقد ترجع أهمية الإشراف إلى كونه<sup>1</sup>:

- يمثل نوع من التدريب المستمر لرجل البيع.

- يضمن تنفيذ سياسات المؤسسة.

- يمثل نوعاً من الاتصال من جانبيين بين الإدارة و رجل البيع.

- يساهم في حل مشاكل رجال البيع.

4. متى نقوم بالتكوين: تختلف طول و مدة التدريب من مؤسسة إلى أخرى بالإضافة إلى تكوين دورات

متواصلة<sup>2</sup>

أما فيما يخص وقت التدريب فيمكن أن يكون في حالتين:

✓ قبل دخول رجال البيع ميدان العمل البيعي الفعلي خاصة بالنسبة للجدد و حديثي التخرج.

✓ يكون تدريبهم بعد فترة من التحاقهم الفعلي بالعمل البيعي هذا لمعرفة السوق و كذا جوانب

الضعف. و تحديد أهم المشاكل الموجودة.

1 د. محمد عبيدات، شفيق حداد ، عبد الله سمارة ، \* إدارة المبيعات . مدخل سلوكي.مرجع \* سابق ص140.139

2 د. عصام الدين أمين أبو علفة \* الترويج (المفاهيم ، الإستراتيجيات ، العمليات) النظرية و التطبيق \* مرجع سابق ص 250

**5. أين يتم التكوين:** يتم اختيار مكان التدريب بكل عناية فقد يكون داخل المؤسسة إذا توفرت بها

مقومات التدريب و قد يكون في المركز الرئيسي أو الفروع. و قد يكون التدريب في المعاهد و المراكز المتخصصة مثل الجهاز المركزي لتنظيم و الإدارة و يجب أن يكون التدريب باستمرار تحت إشراف المسؤولين عنه في المؤسسة<sup>1</sup>.

و عليه فإن عملية التدريب تتطلب جهدا بالنسبة للمؤسسة و خاصة بالنسبة لمكان تدريب رجال البيع فمن الخبراء من يرى أن التدريب يكون في المركز الرئيسي للمؤسسة و منهم من يرى غير ذلك حيث يتم في الفروع التابعة للمؤسسة:

**1. التدريب المركزي:** يكون التدريب في المركز الرئيسي للمؤسسة و ذلك باعتبار أن هناك خبرات

عالية سواء فنية أو مؤهلات علمية مع رفع الروح المعنوية لرجال البيع. و قد يكون التدريب في شكل إجتماعات دورية في المركز<sup>2</sup>.

و تضطر المؤسسات إلى إستعمال هذا النوع من التدريب عندما :

❖ يتم توظيف عدد قليل من رجال البيع كل دورة سنوية، لأن ذلك لا يبرر إقامة برامج تدريب في الفروع التابعة لها.

❖ يتم تقديم لرجال البيع تكوين عملي على المنتجات ، عن طريق إتاحة الفرصة لهم لمشاهدة العمليات الإنتاجية الفعلية.

**2. التدريب اللا مركزي :** و هي الفروع التابعة للمؤسسة و يتم فيها التدريبات لأنه يتسم بتكلفة

قليلة و كما ينتج الوقت الكافي لرجال البيع من أجل التدريب. حيث يقوم مسؤول المبيعات لهذه الفروع

1 حسين محمد خير الدين \* التسويق. \* مكتبة عين الشمس . مصر ص 522.

2 محمد عبيدات ، شفيق حداد ، عبد الله سمارة ، \* إدارة المبيعات \*، مرجع سابق ص 142

بالقاء محاضرات و إصدار التوجيهات اللازمة لتسيير رجال البيع في القطاعات البيعية المحددة لهم. و تستعمل المؤسسة هذا النوع من التدريب عندما تريد إدارة أفضل لمناطقها البيعية (أي التعرف على ظروف هذه المناطق التي يعمل بها رجال البيع ، و بالصعوبات التي تواجههم).

### 6. طرق التكوين: يمكن استخدام العديد من الأساليب التدريبية لتكوين رجال البيع و يمكن تصنيف

هذه الأساليب في مجموعتين:

#### 1. الأساليب الجماعية: و تشمل على الأساليب التالية:

➤ المحاضرات: يعتمد هذا الأسلوب على وجود محاضر متخصص أو ذو خبرة متميزة في موضوع متعين و مجموعة من المتلقين و يستخدم في توفير المعارف و المعلومات.

➤ المناقشات الجماعية: يسمح هذا الأسلوب للمتدربين بالمشاركة و المفاعلة مع المدرب لاستنباط آراء وأفكار جديدة تعكس مدى الفهم و الإستيعاب و يحتاج هذا الأسلوب إلى وجود تجانس بين المتدربين و وقتا طويلا لإتاحة الفرصة للجميع في المناقشة.

➤ الاختبارات و المقاييس: تعد قوائم موحدة تحتوي على مجموعة من الأسئلة تقيس مدى ما حصله المتدربون بالنسبة لخصائص السلعة و مميزاتها و يقوم المدرب بتسجيل معلومات كل متدرب حتى يستطيع أن يقيمه.

➤ تمثيل الأدوار: يضع المدرب سيناريو لحالة معينة و قد يكون مكتوبا و توزع من خلال الأدوار على المتدربين أو يكون شفويا فمثلا يقوم أحد المتدربين بدور البائع و يقوم آخرون بأدوار المشترين



(الزبائن) و يمتاز هذا الأسلوب بعدة مميزات<sup>1</sup>: تسجيل التمثيلية وإعادته، تقبل النقد، الاستفادة من

الخبرة، عدم تكرار الأخطاء عند

إعادة تمثيل الأدوار.

**2. الأساليب الفردية:** تستخدم في المؤسسات صغيرة الحجم و هناك عدة أساليب :

أ. التدريب أثناء العمل: يشرح أحد رجال البيع القدامى كيفية إتمام عمليات البيع للموظف الجديد

ليس هذا فحسب بل يجعله يلاحظه أثناء قيامه بعملية أو أكثر لبيع و في النهاية يترك المتدرب ليقوم بالبيع بمفرده و لكن تحت إشرافه و تعديل سلوكياته.

ب. الاجتماعات بين المتدرب والمدرّب: تكمل سابقتها حيث يتم الاجتماع على فترات دورية بين

المتدرب و المدرّب لشرح بعض تقنيات عمليات البيع غير الظاهرة.

ج. التدريب بالمراسلة: يتلقى المتدرب مراسلات توفر له المعارف المطلوبة في مجال البيع ، ومشكلتها

عدم توفر المناقشة وتوفير الإفادات عن استفسارات المتدرب.

د. الأدلة و الكتيبات البيعية: تعد بعض المؤسسات نشرات و كتيبات و أدلة في مجال البيع و تزود بها

رجال البيع .

و. المرئيات تستخدم أفلام الفيديو أو الأفلام السينمائية في توفير معارف و معلومات عن

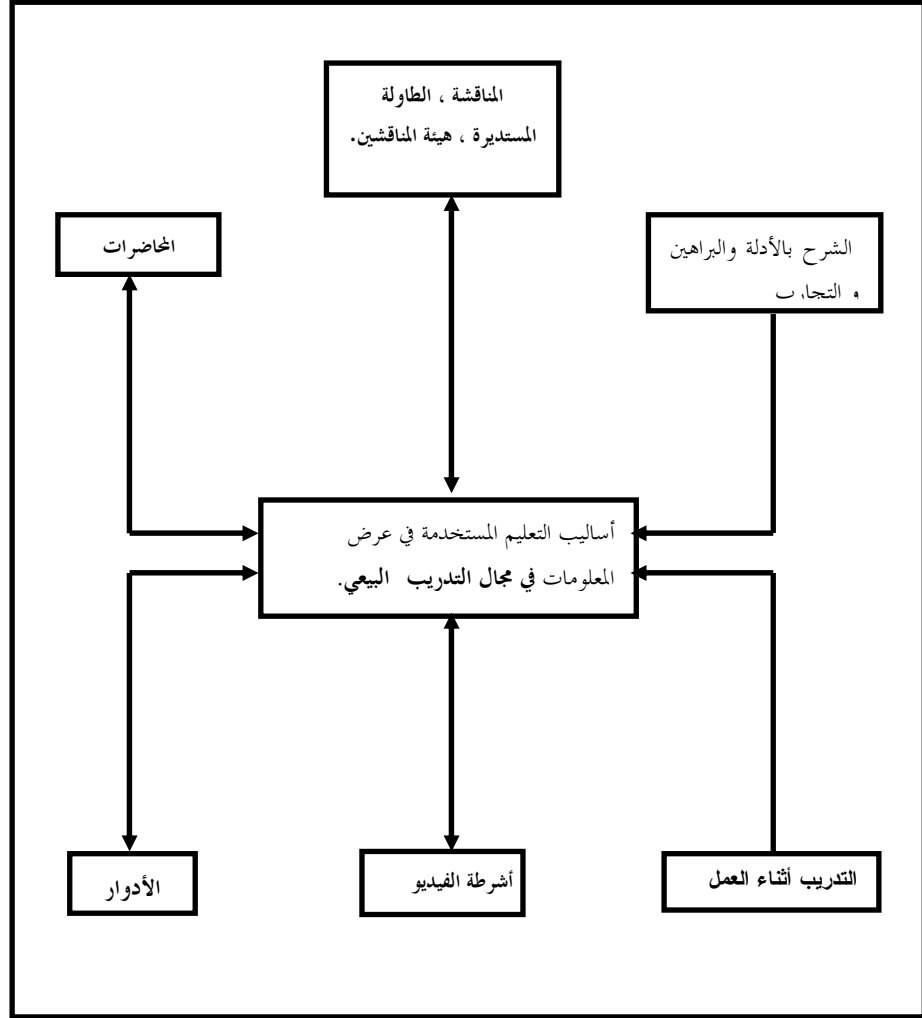
النشاطات البيعية وأيضاً الأفلام الصامتة والشرائح المصورة.

إن طرق التدريب تأخذ عدة تقسيمات للأساليب المتبعة في تدريب رجال البيع والشكل التالي يبين

ذلك:

1 محمد حافظ حجازي \* مقدمة في التسويق. \* مرجع سابق. ص 208

الشكل (02-04): طرق التدريب:



المصدر: د. محمد عبيدات ، شفيق حداد ،\* عبد الله سارة إدارة المبيعات \* .مدخل سلوكي . مرجع سابق ص144

وعليه يمكن القول أن التكوين نشاط مستمر الهدف منه تحسين أداء رجل البيع، بالقدر الذي يحقق أهداف المؤسسة، وتنطلق عملية التدريب من الأداء الفعلي لرجل البيع، ومن ثم تحديد الحاجة إلى التدريب وتحديد الأهداف والطرق الصالحة لذلك وبعد عملية التدريب يمكن تقييمه من خلال تغير سلوك رجل البيع، ومقارنة الأداء بعد التدريب والأداء قبل التدريب تحكم على فعالية التدريب.

### المبحث الثالث : تخطيط وتنظيم العملية البيعية.

يعتبر التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا. ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة.

- وضع السياسات والقواعد التي نسترشد بها في اختيارنا لأسلوب تحقيق الهدف.
- وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب، وتحديد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.

- تحديد الإمكانيات المتاحة فعلاً.

- تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة.

- وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف.

وبما أن البيع يحتاج كذلك إلى تنظيم حتى لا تتعقد كذلك عملياته أصبح من واجب رجل البيع من تنظيم نشاطاته وفق خطوات محددة وبجهود معينة حتى يحقق نتائج جيدة. فقد يعرف التنظيم على أنه الإطار الذي في حدوده ترتب وتنسق الجهود الجماعية لتحقيق هدف مشترك بدون احتكاك أو تصادم بينها ، وتوفير البيئة المناسبة لكي يعمل الأفراد كفريق متكامل. بما يكفل سير العمل على وجه أحسن وتلافي معوقات الإنجاز. و من هنا يمكن القول أن التنظيم بجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط، وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود.

المطلب الأول: تخطيط وتنظيم المناطق البيعية:

يعتبر تحديد المناطق البيعية من الخطوات الأولى التي تقوم بها إدارة المبيعات قبل تحديد القطاعات البيعية وكما أنها تسند مهمة تسيير الأعمال فيها إلى رجال البيع.

● المناطق البيعية:

فقد تعرف المنطقة البيعية على أنها منطقة جغرافية تحدد فيها مجموعة من رجال البيع يكونوا تحت إشراف و متابعة مسئول المبيعات<sup>1</sup>.

وتعرف كذلك على أنها مناطق النشاط التي تتركز فيها مجموعة العملاء المتوقع التعامل معهم بالنسبة لكل رجل بيع .

وقد تقف أهم العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تقسيم المناطق البيعية تشخصت في :

✓ القدرة على التأقلم مع المناطق الإدارية الموجودة .

✓ الإمكانيات المالية للمؤسسة .

✓ حجم القوة البيعية للمؤسسة .

✓ المسافة المقطوعة لزيارة مختلف العملاء ( لأن طول المسافة تجعل رجل البيع يقضي معظم وقته في التنقل

، في حين يستطيع أن يستغل هذا الوقت في زيارة العميل والتفاوض معه لإقناعه بشراء السلعة المعروضة ) .

أما أهم الأهداف في تحديد هذه المناطق<sup>1</sup>:

✓ تحديد مسؤوليات وواجبات الباعة بشكل واضح وكذلك التعرف على أهدافهم بطريقة واضحة وإمكانيات تقييمها عند الضرورة.

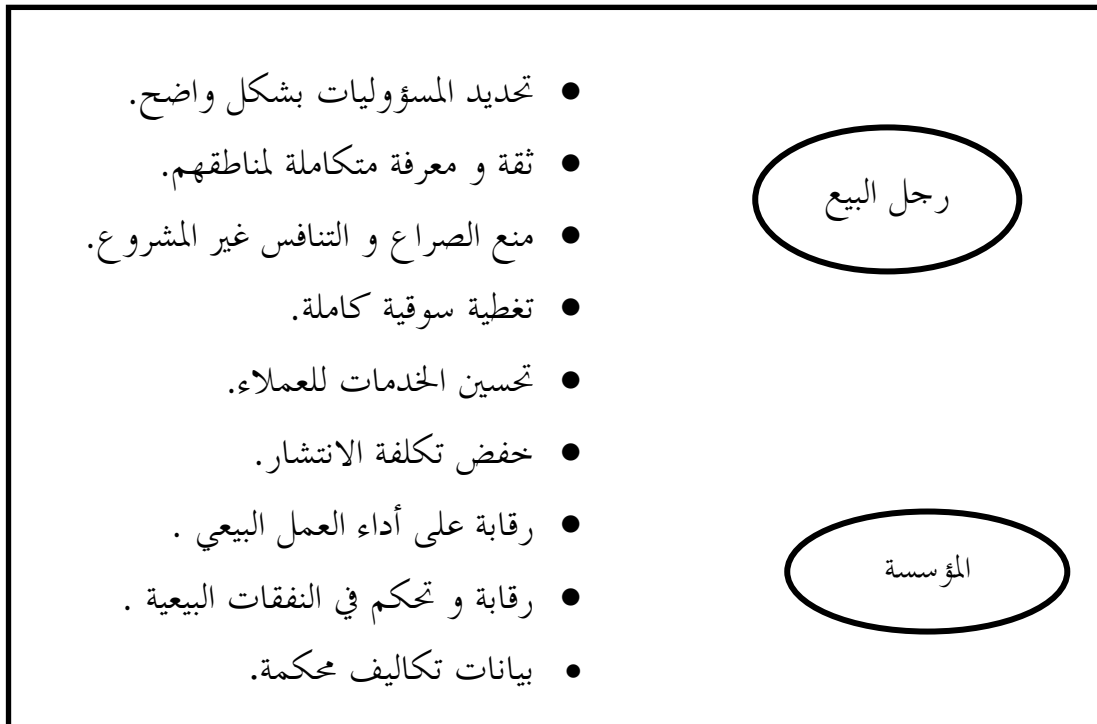
✓ منح الازدواج والتضارب بين رجال البيع، وتحديد استحقاق العمولات في كل منطقة.

✓ سهولة تحديد أنواع العملاء بكل منطقة و تجهيز إمكانيات البائع لمواجهة هذه الأنواع.

✓ إمكانيات تقسيم السوق إلى المناطق يسهل خدماتها من جانب الباعة.

و الشكل التالي يبين ذلك:

الشكل: (02-05) : أهداف تحديد المناطق و المجموعات البيعية.



المصدر : د. طلعت أسعد عبد الحميد . \* مدير المبيعات الفعال ، كيف تدير عملياتك البيعية بكفاءة؟\* مرجع سابق ص 182

1 د. طلعت أسعد عبد الحميد \* دليل مدير المبيعات الفعال \* مرجع سابق . ص 182

إن تحديد المناطق البيعية وتخصيصها لرجال البيع ، يحدد للمؤسسة المناطق البيعية المستهدفة ، وأنواع العملاء بداخل هذه المناطق ، ثم تحديد عدد رجال البيع المطلوبين لتغطية هذه المناطق . فمن خلال الشكل

يتضح أن هناك أهداف مسطرة لرجل البيع يستطيع من خلالها :

✓ تحقيق درجة مناسبة من القبول للمنتج الجديد في الأسواق .

✓ البحث عن عملاء جدد للمنتجات الحالية .

✓ المحافظة على ولاء العملاء الحاليين للسلعة من خلال تقديم خدمة جيدة .

✓ إمداد العملاء المرتقبين بالخدمات الفنية اللازمة لتسهيل عملية البيع .

✓ الإمداد بمعلومات كافية عن السلعة وخصائصها .

✓ تجميع معلومات عن حاجات العملاء ، ورغباتهم ، وسياسات المنافسين ... الخ .

كذلك بالنسبة للمؤسسة هناك أهداف مثلى في تحديد المناطق البيعية أبرزها هي التحكم في النفقات البيعية.

● خطوات تصميم المناطق البيعية : يعتبر توفير المعلومات نقطة البداية في تخطيط المناطق البيعية و

تتضمن هذه المعلومات ما يلي :

1) تحديد عدد ونوعية العملاء المرتقبين ة تبيان رغباتهم و تقسيمهم إلى فئات وفقا للدخل والسن والنوع،

و مستلزمات التعليم... الخ و ذلك في إطار تحديد نوع وحجم الطلب المرتقب على منتجات المؤسسة فإذا

كان الطلب موسميا فإنه يراعى أن رجل البيع يتركز عملهم خلال فترة واحدة أو فترات السنة.

2) تحديد الحصص الحالية من السوق لكل منطقة من المناطق التي تم تحديدها وتعتمد بذلك على خبراتها وقدراتها على تحليل الأسواق<sup>1</sup>.

لا بد أن سلط الضوء على مفهوم الحصص البيعية و التي تعرف على أنها عبارة عن رقم مبيعات مخطط في شكل وحدات طبيعية أو نقدية يتم إسناده الى رجل بيع في منطقة بيعية محددة له لتحقيقه خلال فترة زمنية محددة<sup>2</sup>.

و قد تعبر الحصص البيعية عن الأداء المتوقع للمهام الكلية المسندة لرجل البيع أو أي مستوى تسويقي آخر ( مكتب ، فرع ، إقليم جغرافي، نوع معين من العملاء أو الموزعين .

3) تحديد أجهزة التوزيع المتاحة ودرجة كفاءتها في توزيع السلع المنافسة أو المماثلة في طبيعتها لمنتجات المؤسسة وكلما كان التوزيع يعتمد على عدد أقل من الوسطاء كلما أمكن توسيع المناطق البيعية وبالتالي يقل عدد رجال البيع المطلوبين وذلك عندما تباع المؤسسة إلى الوكلاء الوحيدين أو إلى عدد محدود من تجار الجملة. أما إذا تم البيع لتجار التجزئة فإن المؤسسة ستحتاج إلى عدد أكبر من رجال البيع.

4) تحديد المزيج السلعي في المؤسسة، والفئات التي تستهلكها إذ تحتاج السلع التي

يتكرر استهلاكها مثل المواد الغذائية والملابس إلى مناطق بيعية أصغر من تلك التي يتكرر الطلب عليها بعد فترات طويلة مثل الثلاجات و الغسالات... إلخ من السلع المعمرة.

5) حالة الطرق ، نوع ووسائل المواصلات المتاحة إذ يتأثر وقت الانتقال بجزء لا بأس به من وقت رجل البيع فكلما كانت وسائل المواصلات بدائية كلما كان من اللازم تصغير المناطق البيعية أو في نفس الوقت تخصيص عدد أكبر من رجال البيع لخدمة المنطقة لذا يراعى أن تكون المناطق البيعية متفقة مع خطوط

1 دكاترة . محمد عبيدات ، هاني الضمور ، شفيق حداد ، \* إدارة المبيعات و البيع الشخصي \*، مرجع سابق ص 231

2 د.محمد عبيدات وآخرون \*، إدارة المبيعات ، مدخل سلوكي \*، مرجع سابق ، ص 248

المواصلات بما يسهل حركة رجال البيع داخل المنطقة. لأن كل تأخر في وصول سلعة إلى الزبون أو خدمة ينعكس ذلك على مردود المؤسسة ككل، هذا ما ستوجب على المؤسسة توفير الوسائل اللازمة و الحديثة لتحقيق رغبات الزبون في الوقت و المكان المناسبين .

### • وضع الأهداف البيعية لكل منطقة : تقوم إدارة المبيعات في إطار المعلومات المتاحة لها بوضع

الأهداف التي تحقق له أقصى استفادة ممكنة من إمكاناتها البيعية و تتبنى الإستراتيجية العامة لتغطية المناطق البيعية على بعض أو كل الأهداف التالية :

✓ تحديد الحصة اليومية الإجمالية في السوق في الأجل الطويل. و المراحل الزمنية لحاجة منتجات المؤسسة في السوق. وهذا مثل تكليف رجل البيع ببيع منتوجات أو تحقيق قيمة مبيعات في فترة زمنية محددة .

✓ تحديد ما إذا كان مركز وسمعة المؤسسة و منتجاتها في السوق يسمح بأن تتولى المؤسسة زيادة حجم السوق في ظل سياسات مستقبلية. و تقتصر هذه الزيادة حسب السعر المقدم من طرف المؤسسة وجودة المنتج.

✓ إمكانية فتح الأسواق الجديدة سواء عن طريق خلق استعمالات جديدة للسلعة أو البحث عن مستهلكين جدد. تعتمد هذه السياسة عن مهارة رجل البيع في كسب الزبائن و فتح هذه الأسواق بلغة الحوار و الإقناع

و بناء على هذه الأهداف تقوم إدارة المبيعات بوضع الإستراتيجية العامة للبيع في المؤسسة والتي سيتم

على أساسها اختيار الطريقة المناسبة لتوزيع رجال البيع على المناطق المختلفة.



• محددات خاصة بحجم المناطق البيعية: يعتمد تحديد المنطقة البيعية على المعلومات السابق الإشارة إليها

فضلا عن الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه وتجد في ذلك إدارة المبيعات في ذلك مجموعة من

المحددات في مقدمتها :

1. ضرورة تكافؤ المناطق البيعية. بمعنى تساوي كل منها في ثلاث اتجاهات رئيسية أو بعضها وهي :

✓ إمكانات السوق.

✓ حجم المبيعات المرتقبة.

✓ الجهود المبذولة.

وتجدر الإشارة مبدئيا أن تتكافأ أو تتساوى المناطق البيعية المختلفة في هذه الصفات إلا أن على الإدارة

أن تحاول في التقريب بين هذه العوامل. بما يقرب بين الوزن النسبي للعوامل المؤثرة في كل منطقة.

2. قد يقتضي الأمر تقسيم المنطقة الأساسية إلى عدة مناطق فرعية رغبة في تحسين كفاءة أداء العمل

البيعي وتقديمه للعاملين بصورة مشرفة ويحد المؤسسة في ذلك مجموعة من الأمور :

✓ طبيعة المنطقة .

✓ حجم العملاء .

✓ قدرة رجال البيع و كفايتهم و طبيعة السلعة.

✓ أماكن توزيع السلعة.

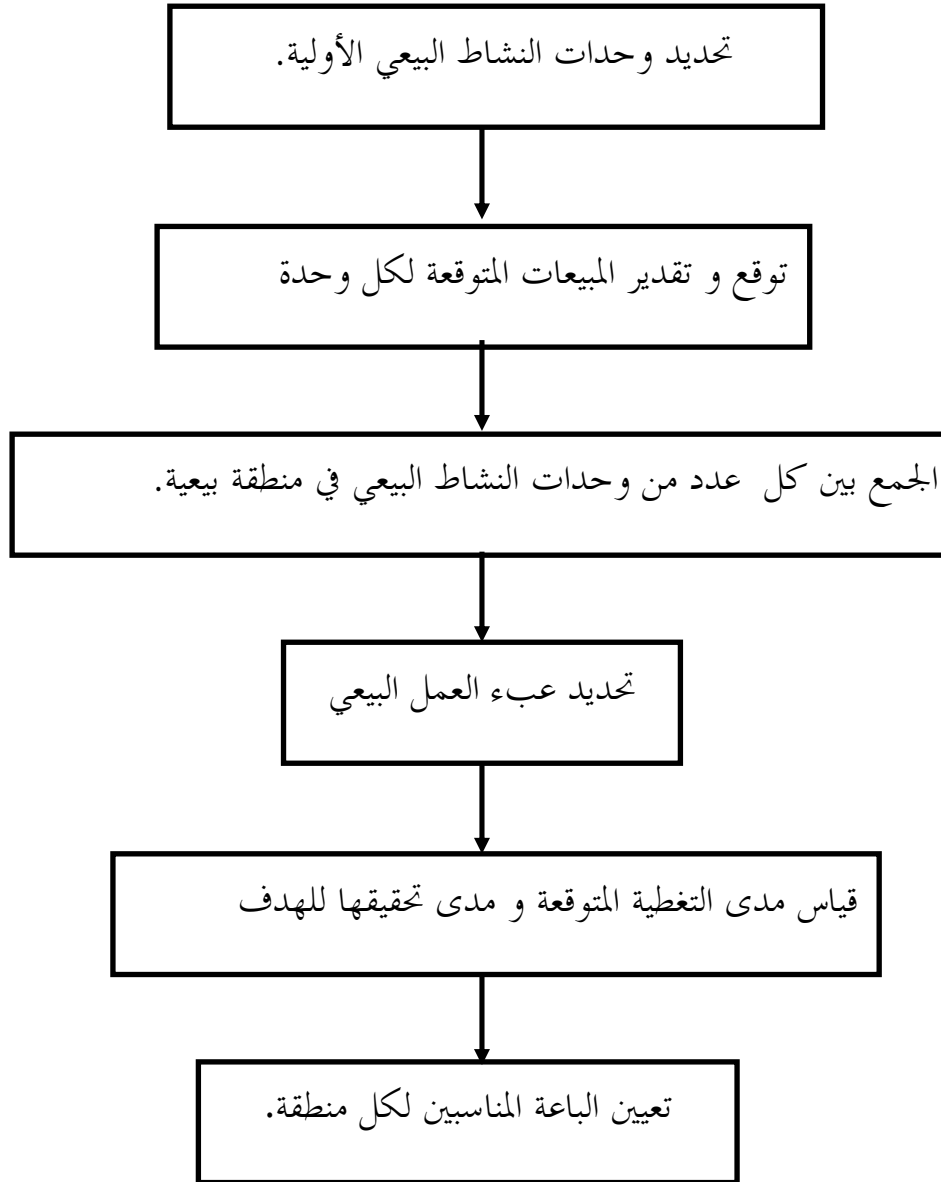
3. أما فيما يخص مراجعة حجم وحدود المناطق البيعية من الأمور اللازمة كفترة زمنية و ذلك بفرض

مواجهة ما يحدث من تغيرات في العوامل المؤثرة في سوق السلعة من أذواق المستهلكين وأماكن تواجدهم

وظروف المنافسة.. الخ.

كما يؤثر التغير في سياسات المؤسسة على حجم المناطق البيعية هذا فضلا عن تفاوت كفاءات رجال البيع و عدم استقرارهم يمكن أن يؤدي إلى مراجعة منطقة كل منهم لتحقيق ما أصابه من نجاح. و الشكل التالي يبين أهم الخطوات في تحديد المناطق البيعية :

الشكل رقم : ( 02-06): خطوات تحديد المناطق البيعية .



المصدر : د. طلعت عبد الحميد، \* مدير المبيعات الفعال ، كيف تدير عملياتك البيعية بكفاءة.\* مرجع سابق. ص 186

ومن هنا يمكن القول أن تحديد المناطق البيعية تعتمد على خطوات من أجل تحقيق فاعلية في العملية البيعية لأن التقسيم الأمثل بين هذه المناطق يؤدي إلى زيادة المردودية بين رجال البيع. و بالإضافة إلى أهمية تحديد للمناطق البيعية كذلك تتسم القطاعات البيعية بأهمية كبيرة في توزيع المهام بين رجال البيع .

### ● القطاعات البيعية:

يقصد بالقطاع البيعي أي منطقة جغرافية يوجد بها عدد من العملاء الحاليين و المرتقبين يكفي لتشغيل رجل بيع بكامل طاقته<sup>1</sup>.

كما يعرف القطاع البيعي أيضا على أنه: منطقة جغرافية تسندها المؤسسة لرجل البيع واحد لتقديم منتجاتها، وهذا القطاع البيعي يجب أن يكون واضح المعالم من حيث تحديده جغرافيا وتقدير احتمال المبيعات فيه، وأيضا عدد ونوع العملاء الذين سيتم مقابلتهم، والمنتجات التي سيتم تسويقها<sup>2</sup>.

فقد تقف أهمية القطاع البيعي في تحقيق العوامل التالية<sup>(2)</sup>:

✓ إسناد كل قطاع بيعي لرجل بيع واحد. بمعنى تقسيم القطاعات يجب أن يكون على أساس جغرافي أكثر منه على نوعية العميل. هذا يعني أن كل رجل بيع يعتمد كل منطقة مسندة إليه.

✓ يتطلب اتخاذ قرار تحديد القطاعات البيعية مع مراعاة القواعد الاقتصادية و الإحصائيات الصحيحة.

✓ يشترط في تحديد القطاعات البيعية عدم خضوعها لتغيرات مستمرة ذلك لأنها ستخضع للعمل المتواصل لرجل البيع.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> علي رابعة و فتحي دياب، \* الترويج و الإعلان . أسس و نظريات، تطبيقات(مدخل متكامل) \* مرجع سابق ص 108.

2 Lezin pascal et autres \* gestion commerciale et management de la force de vente édition dunod paris 1993 p 329

3 negro Yves.\* les pratiques de la vente\* . Édition vuibert . paris 1995 p 59

✓ المساواة في تحديد القطاعات البيعية و ذلك من حيث تحديد الجهود المطلوبة من رجل البيع و المبيعات المتوقعة معه.

■ تخطيط القطاعات البيعية: و كما أن تخطيط هذه القطاعات البيعية يقف على ثلاثة خطوات أساسية :

**1. تحديد القطاعات البيعية:** تقوم المؤسسة بتقسيم سوقها إلى مناطق بيعية و كل منطقة إلى مجموعة من القطاعات البيعية كما يجب أن يرتبط هذا التقسيم دائما بالعدد المناخ من رجال البيع و مع ذلك هناك عاملان يجب مراعاتهما في تحديد القطاعات البيعية :

● تساوي المبيعات المحتملة: كل القطاعات البيعية لا بد أن تتساوى فيما بينها من حيث حجم المبيعات المتوقعة منها ، لكي تكون الرواتب المنتظرة من قبل رجال البيع في مستوى تسمح لنا بمقارنتها.

● مساواة الجهود البيعية: إن تحديد القطاعات البيعية يجب أن يكون أيضا على أساس المساواة في حجم الأعمال و الجهود المطلوبة من قبل كل رجل بيع مما يتطلب منهم التغطية الكاملة.

**2. تقسيم رجال البيع حسب القطاعات البيعية:** بعد تحديد القطاعات البيعية يتم تقسيم رجال البيع على هذه القطاعات بطريقة تؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة و أرباحها إلى أعلى حد ممكن عند تقسيم رجال البيع على هذه القطاعات لا بد من الأخذ بعين الاعتبار قدراتهم و مهاراتهم و التي بلا شك تتفاوت من رجل بيع إلى آخر .

**3. جدولة زيارات رجل البيع:** إن الغرض من جدولة زيارات رجل البيع والتخطيط الجيد لطريق سيرهم هو زيادة فرص رجال البيع في الأماكن التي يتطلب الأمر وجودهم بها مع التقليل من زمن التنقل والحصول على تغطية أفضل في القطاعات البيعية المختلفة.

ووجود جدولة رسمية تساعد إدارة المبيعات على الاتصال برجال البيع في أي وقت وإمدادهم بأي

تعليمات أو أوامر طارئة إلا إن رجال البيع يعارضون إستخدام جدول زيارات رسمي لأنهم<sup>1</sup>:

❖ من جهة يعتبرون حكمهم الشخصي أفضل حكم في كيفية استغلال الزمن المتوفر لديهم.

❖ و من جهة أخرى صعوبة تحديد الإدارة للوقت المستغرق في كل زيارة خاصة في حالة

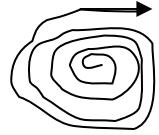
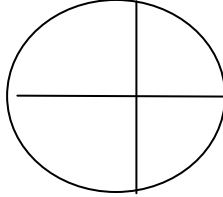
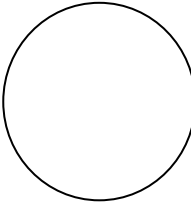
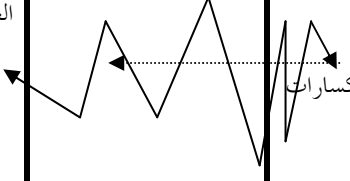
المنتجات التي تباع إلى العميل بناء على تلك المواصفات التي يحددها.

و هناك مجموعات من التقنيات التي يمكن لرجال البيع الاختيار بينها لوضع تخطيط جيد لطريق سيرهم و

الجدول التالي يبين ذلك:

<sup>1</sup> محمد الحناوي . \*إدارة التسويق. مدخل الأنظمة و الإستراتيجيات \* .دار الجامعات المصرية. الإسكندرية. ص 65.

الجدول: (02-02): التقنيات المستعملة من قبل رجال البيع لتخطيط طريق سيرهم.

نوع الزيارة	المخطط	المبادئ	المزايا	المساوئ
على شكل حلزوني		- يقوم رجل البيع بمسح أو تغطية القطاع البيعي . - الانتقال من حلقة إلى أخرى	-زيارات منظمة للزبائن -العودة من مكان الانطلاق -إمكانية النقل بسرعة	- عدد الكيلومترات مرتفع - ضرورة الإقامة في وسط (الشكل
على شكل ترافل		دخول رجل البيع مقر عمله كل مساء.	- اقتصادية ولكن تسمح بالبحث عن قطاعات بيعيه ذات مساحة كبيرة	- ضرورة الإقامة في الوسط - عدد الكيلومترات مربع
على شكل مار قرئت		على رجل البيع التنقل كل يوم إلى القطاع البيعي ثانوي معين	<u>اقتصادية:</u> -تسمح بالبحث عن قطاعات بيعيه ذات مساحة كبيرة	-عدد كبير من الكيلومترات المقطوعة
على شكل انكسارات		إتباع رجل البيع لمحور محدد من مقر العمل .	- نقص في التنقلات	- تكاليف مرتفعة - الإقامة والسكن في فنادق بعيدا عن مكان الإقامة

Source :. j.pierre bernadet\* techniques commerciale et marketing\* Berti. Edition paris .1994. p.180

من خلال الجدول يتبين لنا أن رجل البيع باستطاعته الاختيار بين مجموعة من التقنيات التي تسمح

له بالتخطيط الجيد لطريق سيره والوصول إلى العميل المرتقب بكل سهولة.

المطلب الثاني : تخطيط وتحديد الحصص البيعية .

تعبر الحصص البيعية عن الأداء المتوقع للمهام الكلية المسندة لكل رجل بيع أو أي مستوى تسويقي آخر ( مكتب، فرع، إقليم جغرافي، نوع معين من العملاء أو الموزعين ). فهي عبارة عن هدف كمي ( قيمة نقدية أو عددية) لكل وحدة تسويقية خلال فترة زمنية معينة. كما تعرف كذلك على أنها عبارة عن رقم مبيعات مخطط في شكل وحدات طبيعية أو نقدية يتم إسناده إلى رجل البيع في منطقة بيعية محددة<sup>1</sup>.

كذلك تعرف الحصص البيعية على أنها الأهداف المعبر عنها بصورة كمية والمخصصة لوحدات تسويقية معينة مثل رجال البيع أو القطاعات البيعية. وقد تكمن أهم الأهداف من وراء تحديد الحصص البيعية فيما يلي:

✓ تحديد واضح للهدف. إن الأهداف التي يتم تحديدها من شأنها أن تستخدم كمعايير لتقييم الأداء بالنسبة لرجل البيع من طرف المؤسسة الوصية.

✓ تحديد قوة البائعين. إن تصريف كمية كبيرة من منتوجات المؤسسة حسب تقسيمات رجال البيع على هذه الحصص يؤكد إمكانية رجال البيع في العملية البيعية.

✓ معيار كمي لأداء البائع المستقبلي. تعتبر الحصص البيعية أساس حقيقي في بلوغ أهداف كمية بالنسبة لرجل البيع .

✓ مرونة اتصال مدير البيع بالسوق : تعمل على تسهيل الإتصال بين مسؤول المبيعات و السوق نظرا لمجمل التقارير المقدمة من طرف رجال البيع .

1 د محمد عبيدات و آخرون . \* إدارة المبيعات مدخل سلوكي \* . مرجع سابق. ص 248

✓ إمكانية الرقابة على أعمال البائع. تعتبر من المعايير المثلى في عملية الرقابة على كل الأعمال البيعية المسلطة على رجل البيع حسب كل حصة .

إن هذه الحصص التي يتم تحديدها تسعى بدورها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

✓ تشجيع رجال البيع على العمل أكثر و ذلك بالرفع من مرتباتهم.

✓ تسيير جهود رجال البيع فالحصة البيعية المسندة لرجل البيع توضح له بصورة دائمة مختلف النشاطات التي يجب أن يركز جهوده عليها.

✓ مراقبة وتقييم عمل رجل البيع، فالمقارنة المستمرة للنتائج المحققة مع الأهداف الموضوعية، وذلك يقود إلى:

✓ قياس مستوى إنتاجية كل رجل بيع.

✓ اكتشاف احتياجات التدريب.

✓ دفع حقوق رجال البيع من خلال نظام عادل للتعويض أو المكافئة.

• أنواع الحصص البيعية المسندة لرجال البيع : تنقسم الحصص البيعية التي يمكن إسنادها لرجال

البيع إلى ثلاثة أنواع مختلفة :

✓ حصص بنسبة مئوية من الهدف العام

✓ حصص بنقاط معينة.

✓ حصص بكميات معينة.

و الجدول التالي يبين أهم الحصص البيعية المسندة لرجال البيع:



الجدول : ( 02-03 ) : أنواع الحصص البيعية المسندة لرجال البيع .

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

**Source** ; Demeure claude\* marketing\* édition dalloz. Paris. 1997. p251

من خلال الجدول نستخلص أن : إدارة المبيعات تقوم في النوع الأول من الحصص بنسبة مئوية من الهدف العام ) . بتحديد رقم معين يمثل الهدف العام للمؤسسة بالنسبة للنشاط المقبل ، و باعتبار أن الرقم يمثل النسبة المئوية تقدر ب 100 % سوف تقوم بتقسيمه على قوتها البيعية بنسب محددة. ( أخذ بعين

الاعتبار القطاع البيعي و قدرات رجل البيع).مثلا هناك مجموعة من رجال البيع في مؤسسة

فالتقسيم مثلا يكون على النحو التالي :

- رجل البيع الأول : 30%
- رجل البيع الثاني : 20%
- رجل البيع الثالث : 5% ... وهكذا

أما النوع الثاني من الحصص البيعية - حصص بنقاط معينة - فهي الطريقة الأكثر استعمالا ( يتم

استعمالها من طرف شركة (RENAULT ; IBM .) حيث يتم تحديد وحدة الأساس ( نفترض مثلا

أن مبيعات سيارة RENAULT5 تقدر بـ100 نقطة.)و بالتالي فإن كل من المبيعات المحققة ستقدر بعدد معين من النقاط. أي مبيعات رجال البيع تقتصر على هذه النقاط الموزعة بينهم و التي تمثل الحصّة البيعية لكل رجل بيع.

النوع الثالث من الحصص -حصص بكميات معينة- تتضمن تحديد الكمية

(منتجات، عملاء جدد) التي يجب أن يصل إليها كل رجل بيع.

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

✓ الحصص البيعية بالكمية.

✓ الحصص البيعية بالقيمة.

✓ الحصص المقدرة وفقا لمقاييس محددة: مثل الوزن عدد الأمتار ..الخ. و تطبق عادة عندما يتعامل البائع

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

#### • الطرق المختلفة لإسناد الحصص البيعية للبائع:

إن مدير المبيعات له ثلاثة اتجاهات مختلفة لإسناد حصّة معينة لرجل البيع ، تختلف باختلاف المهام

المسندة إليه. والجدول التالي يبين هذه الأساليب:

الجدول (02-04): طرق إسناد الحصص البيعية لرجل البيع

تقوم إدارة المبيعات بحساب الحصص، وتسندها لكل رجل بيع لكي يقوم بتحقيقها .	القرارات المسيطرة
يتم حساب الحصص بالتعاون كل من مدير المبيعات مع رجل البيع .	القرارات المشاركة
في الوهلة الأولى يقوم كل من رجل البيع ومدير المبيعات على حدى بحساب الحصص، ثم يلتقيان لمقارنة النتائج الخاصة لكل منهم: التفاوض (تعتبر هذه الطريقة الأكثر إنصافاً ونجاحاً لكلا الطرفين	القرارات المختلطة

**Source ;** Demeure Claude\* marketing\* op cit p.525

من خلال الجدول يتضح أنه و مهما كان القرار الذي تتخذه الإدارة لإسناد حصص معينة لرجل البيع، يتعين عليها التوضيح بصورة دائمة لهذا الأخير في أهمية هذه الحصص البيعية، وطرائق تحديدها وخاصة الفائدة التي تعود عليه من تحقيقها.

المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية لإدارة القوة البيعية .

إن رجل البيع يمثل الرباط الأساسي بين المؤسسة و الزبون، فهو الذي يحمل لهذا الزبون صورة المؤسسة، و باعتباره المحادث الوحيد للزبون، فهو محتاج لدعم هيكلي قوي الذي يظهر مختلف المهام المسندة لمجموعة البيع و ذلك حتى يقدم خدماته بأعلى جودة ممكنة و بأعلى تكلفة<sup>1</sup>.

**1. رجل البيع :**

يتحمل مهام عدة، و دوره لا يتحدد فقط في إطار عملية البيع، فهو يعرف جيداً منتجاته حيث يوجه عملية البيع نحو الزبون الذي يقيم معه علاقة مطولة.

1 p.lezin et toulec \* force de vente. Expresse\*.OP .CIT P.P. 230-231.

---

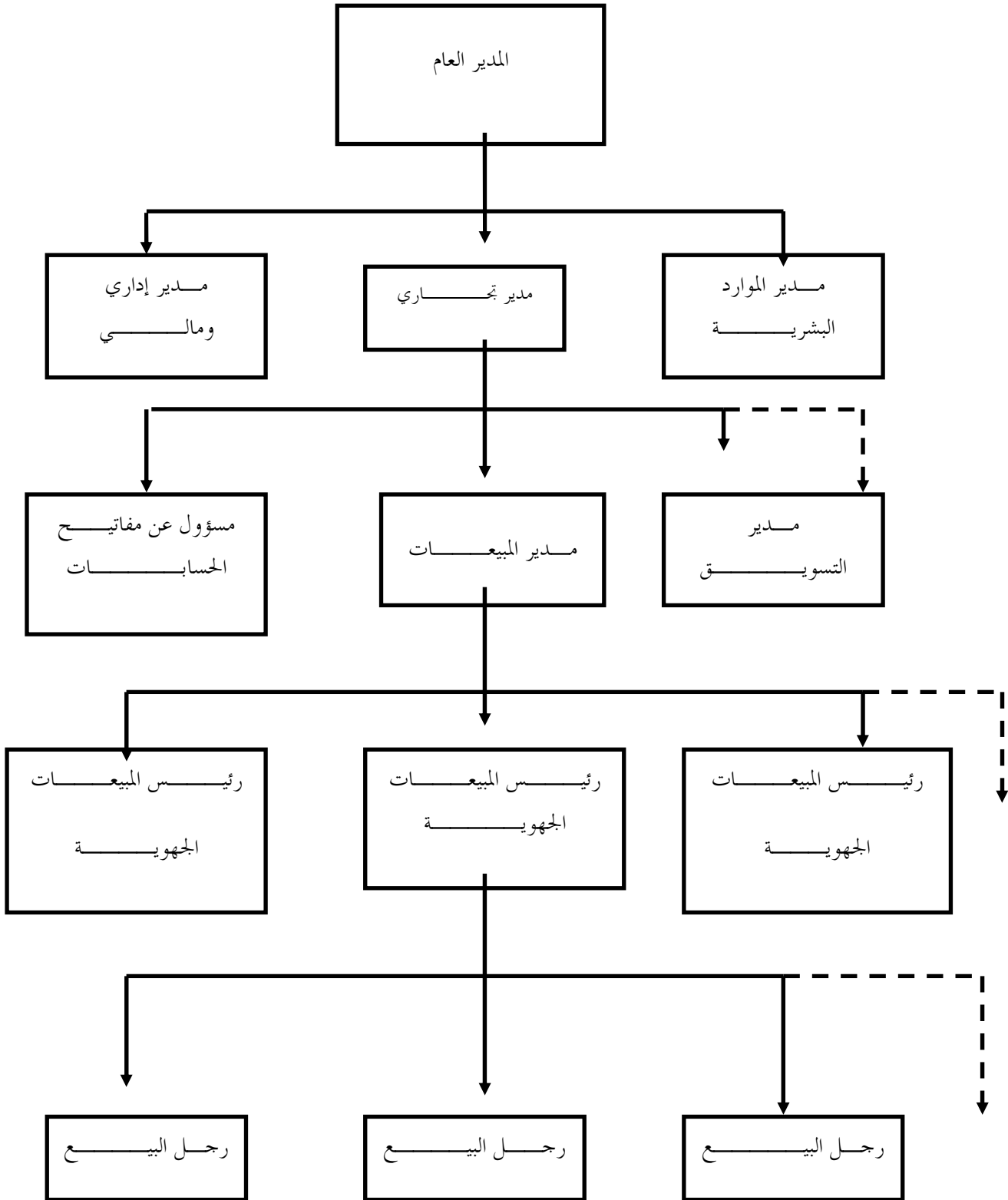
إن لفظ "بائع" يوحي بعدة حقائق إحترافية، لذلك فهناك عدة تسميات لتحديد وظائف البيع، و

التي تظهر في عروض العمل لهؤلاء التجاريين حيث تأخذ عدة أشكال تدل على مهمة البائع مثل:

مسؤول تجاري، وكيل تجاري، رئيس قطاع، مدير مبيعات، مكلف بالزبائن... الخ.

و الشكل التالي يبين موقع رجل البيع في الهيكل التجاري للمؤسسة:

الشكل رقم (02-07): موقع رجل البيع في الهيكل التجاري للمؤسسة.



Source; p..lezin et toulec \* force de vente. Expresse\*.OP .CIT P 235

2. مسؤول المبيعات : يهتم مسؤول المبيعات بعدة وظائف يقوم بها شخصت في:

✓ تدريب و تحفيز و مراقبة و تكوين مجموعة من رجال البيع .

✓ تحليل التقارير البيعية التي تأتيه من رجال البيع .

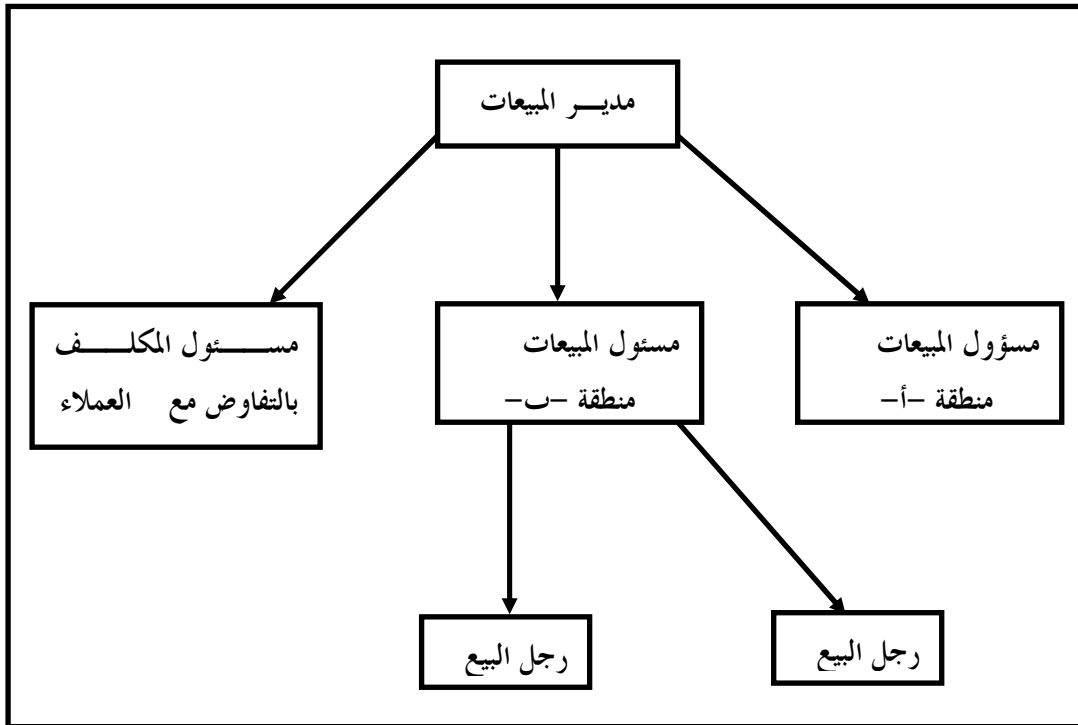
✓ مسؤولية تحقيق الأهداف البيعية في القطاعات التي يسندها لرجل البيع .

وفي نفس المستوى لتنظيفي المتواجد فيه مسؤول المبيعات هنالك مسؤول آخر مكلف فقط

بالتفاوض مع عملاء المؤسسة مثل مراكز الشراء المتواجدة بالمنطقة .

الشكل التالي يبين مكانة مسؤول المبيعات في لتسلسل التنظيمي للمؤسسة :

الشكل (02-08) : مكانة مسؤول المبيعات في التسلسل التنظيمي للمؤسسة .



Source. p.lezin et toulec \* force de vente. Expresse\*.OP .CIT . P 285

3. مدير المبيعات : إن إدارة المبيعات مسؤولة عن تحقيق أكبر قدر ممكن و أكبر حجم ممكن من

المبيعات و كذا تحقيق أقصى ربح ممكن والعمل على الاستمرار في نجاح المشروع وتقديمه ومن أهم

الصفات الواجب توفرها لدى مدير المبيعات<sup>1</sup> :

- ✓ القدرة على التكيف والتأقلم الصحيح و السريع مع الآخرين.
- ✓ الكفاءة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- ✓ القدرة على تحمل المسؤولية.
- ✓ التأثير و السيطرة و الهيمنة على الخرين بأسلوب علمي يحفزهم على العمل.
- ✓ التمتع بقدر عال من الحيوية و النشاط اللازمين لأداء الواجبات.

وقد تكمن أهمية مدير المبيعات في تنمية و تصميم الإستراتيجيات البيعية والخطط اللازمة لتحقيق

زيادة مضطرة في المبيعات ومن ثم أرباح المؤسسة. فهو مكلف بعدة مهام منها:

- مسؤول عن جميع نشاطات القوة البيعية في جميع المناطق البيعية .
  - مكلف بتطبيق السياسة البيعية المطبقة في المؤسسة.
  - يقوم بتحديد الأهداف البيعية لكل منطقة من مناطق البيع.
- كذلك يتحلى مدير المبيعات بواجبات و مسؤوليات أخرى منها:

### 1. التخطيط:

✓ تصميم الإستراتيجيات البيعية .

✓ القيام بدراسات مستمرة للبيئة الخارجية.

<sup>1</sup> دكتور. محمد الصيرفي. \* إدارة المبيعات. \* مرجع سابق ص 163

## 2. التنظيم:

- ✓ تطوير الهيكل التنظيمي كما تطلب الأمر.
- ✓ اقتراح و إجراء التغييرات المطلوبة في النشاط البيعي.

## 3. التوجيه:

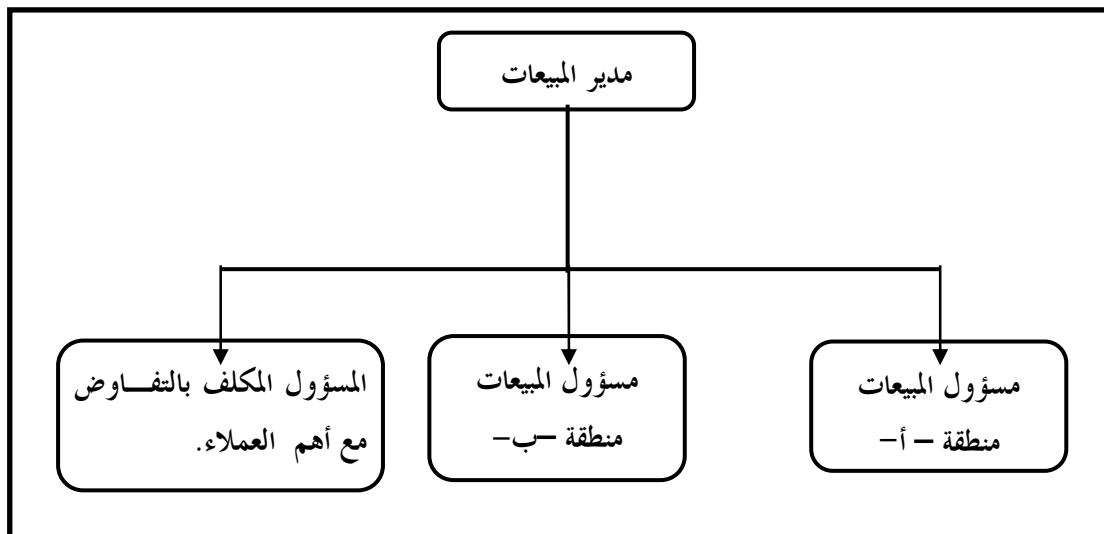
- ✓ اقتراح الحوافز المادية و الفنية المتعلقة بالإدارة .
- ✓ عقد اجتماعات أسبوعية لرؤساء الأقسام التابعة.

## 4. الرقابة:

- ✓ مراجعة مدى تقديم العمل بصورة دورية.
- ✓ القيام بالتنبؤات الخاصة بحجم المبيعات بصورة دورية.

و الشكل التالي يبين مكانة مدير المبيعات في التسلسل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل (02-09): مكانة مدير المبيعات في التسلسل التنظيمي للمؤسسة.





4. المدير التجاري: تسند لمدير التجاري مهام عديد نظرا للمكانة التي يحتلها فمن أبرز هذه المهام:

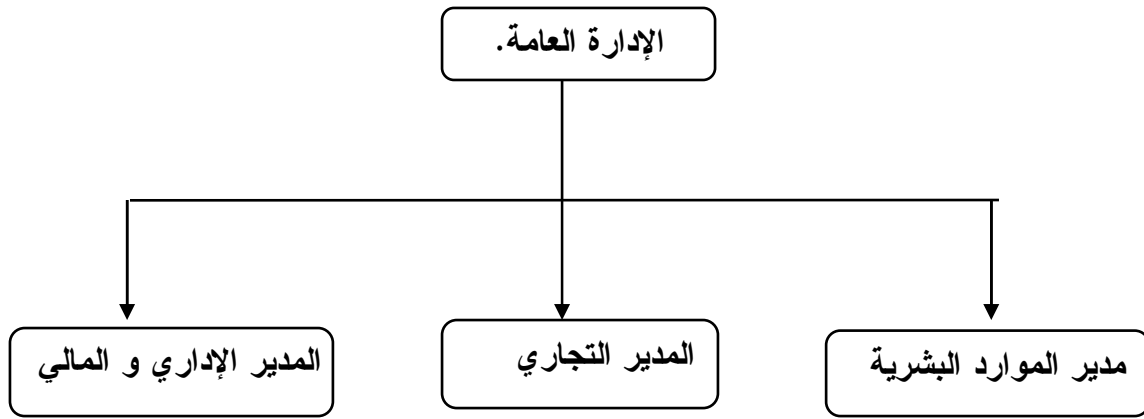
✓ تحليل نتائج المؤسسة ( الأهداف المحققة) و إقتراح الحلول.

✓ تحديد الموازنة المخصصة للقوة البيعية.

✓ اختيار رجال البيع اللازمين للمؤسسة و ذلك بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية.

كما أن الشكل التالي يبين مكانة المدير التجاري في التسلسل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل (10-02): مكانة المدير التجاري في التسلسل التنظيمي للمؤسسة.



**Source**.; p.lezin et toulec \* force de vente. Expresse \*.OP .CIT P 284.

كما أن هناك تقسيم آخر بالنسبة لهيكل القوة البيعية منها و المتمثل ما يلي<sup>1</sup>:

1. الأساس الوظيفي : يعد هذا التقسيم من أقدم الطرق و أكثرها شيوعا استخداما في جميع أنشطة

المؤسسة و فعاليتها حتى الآن إذ يتم بموجبه تأسيس وحدة إدارية تكون مسؤولة عن مجموعة من الوظائف

و أعمال المؤسسة .

<sup>1</sup>دكتور. محمد الصيرفي. \* إدارة المبيعات \*. مرجع سابق ص. 151

2. الأساس الجغرافي : يستعمل هذا التقسيم بصفة خاصة عندما يكون عدد كبير من الزبائن الموزعين

على كافة الوطن و يختلفون في حاجاتهم و طلباتهم و في عاداتهم الشرائية.

3. الأساس السلعي : هذا التقسيم يعطي لرجل البيع درجة كبيرة من الكفاءة و المهارة التي يستطيع

بواسطتها مواجهة المنافسين و العملاء.

وبالتالي على المؤسسة مقارنة الأرباح مع التكاليف ذلك باحترام عناصر خدمة الزبون و العرض الجيد

للمنتوج<sup>1</sup>.

4. الأساس المركب : يأتي هذا النوع من التقسيم عندما تقوم المؤسسة ببيع تشكيلة واسعة من منتجاتها

إلى عملاء مختلفين و موزعين على مناطق بيعية مختلفة .

5. التقسيم حسب العملاء : المؤسسة تستطيع تنظيم قوى بيعية حسب نوع الزبون فهم مرتبون حسب

القطاع الصناعي، حجم المشتريات، والأقدمية ويسمح هذا التنظيم بمعرفة حاجات الزبائن .

المطلب الرابع : تخطيط وإعداد الموازنة التقديرية .:

تعتبر عملية التخطيط من أبرز العمليات الحساسة في بلوغ أهداف المؤسسة خاصة فيما يمثل

بتخطيط المبيعات، بالإضافة إلى هذا هنالك كذلك الموازنة التقديرية حيث أثبتت جميع التجارب أن نجاح

نظام الميزانيات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في عملية التنبؤ بالمبيعات المستقبلية.

1 . anbir \* le marketing stratégie .méthodes et applications\* canada.1991.p.396

● تخطيط المبيعات : تعرف عملية التخطيط المبيعات على أنها تحديد الأهداف و وضع السياسات أو

البرامج التي تمكن من الوصول إلى الأهداف ، و من ثم فهو يتضمن الاختيار من بين البدائل أو ينطوي

على عملية التنبؤ حتى يمكن تحديد كل الأهداف الممكنة. و يتميز التخطيط:

👉 سلامة و صحة الأهداف.

👉 معرفة الهدف من البيع الشخصي.

👉 دقة التعبير عن الهدف على شكل أرقام.

وقد تعود أهمية التخطيط بعدة أسباب تمثلت في مواجهة حالة عدم التأكد و كذا التركيز على

مجمّل الأهداف و قد تصنف خطط المبيعات إلى<sup>1</sup>:

1. التخطيط القصير ومتوسط المدى :

➤ التخطيط القصير الأجل: ويتضمن الخطة الجارية التي تنحصر مدتها بعام واحد. تُجزأ في إطاره

أهداف الخطط المتوسطة إلى مؤشرات تفصيلية للوحدات الإنتاجية، وتبعاً لذلك فإن الخطط الجارية

تمثل أداة لإدخال التعديلات اللازمة في المكونات السنوية للخطط متوسطة الأجل.

➤ التخطيط متوسط الأجل: وتراوح مدته من خمس إلى سبع سنوات، وتنحصر مهمته في تكييف

استراتيجية التنمية بعيدة المدى مع الظروف المتغيرة، وفي تجزئة أهداف التخطيط الطويل الأجل

الرئيسية إلى أهداف خمسية و سنوية محددة.

2. التخطيط الطويل المدى : يهدف إلى تحديد كمية المبيعات في كل منطقة من مناطق البيع والكل

سلعة في فترة أكثر من خمس سنوات فهو يتسم برسم الطريق أمام مسؤول المبيعات و قد يتطلب ذلك :

<sup>1</sup> أحمد عادل راشد . \*مبادئ التسويق و إدارة المبيعات \* . دار النهضة العربية . بيروت 1980 ص.67

- ✓ دراسة التطورات المتعلقة بالمبيعات في السوق الداخلي.
- ✓ تحليل و دراسة هيكل المبيعات و تحديد العلاقة المناسبة بين أنواع المنتجات.
- ✓ وضع شكل نهائي لخطة المبيعات الطويلة الأجل بعد وضع الأرقام الرئيسية ودراسة و فحص الأهداف البيعية.

أما بالنسبة لمتطلبات عملية تخطيط المبيعات هناك عدة اعتبارات في ذلك منها:

- ✓ الإلمام بمختلف البيانات التاريخية المتعلقة بالنشاط الذي يجرى عليه التنبؤ.
- ✓ حصر ودراسة لمختلف العوامل والظروف التي كان لها تأثير مباشر أو غير مباشر على حجم المبيعات في السنوات الماضية.

- ✓ وضع تقديرات للنشاط في المستقبل أي وضع التقديرات الخاصة بالمبيعات عن الفترة الزمنية وتتضمن دراسة وتحليل الظروف وكذا توقع الأحداث والعوامل المحيطة في المستقبل.
- ✓ مراجعة و تصحيح التنبؤات و ذلك عن طريق عمل المقارنات الدورية للمبيعات.

● الموازنة التقديرية للمبيعات : إن الموازنة التقديرية ليست مجرد تنبؤ بالمستقبل بل هي دراسة تهدف إلى

التأثير في الظروف المستقبلية مع التعبير عنها بالخطط والسياسات التي ترسمها المؤسسة في مدة زمنية محددة ، فبعدما تقوم المؤسسة بتحديد حجم و نوعية قوة البيع لأداء المهام البيعية المطلوبة تقوم بعد ذلك بتحويل هذه المتغيرات الى تقديرات كمية تمثل النفقات البيعية المستقبلية التي تتحملها المؤسسة. و قد تتضمن وضع

الموازنة التقديرية الخاصة بالمبيعات النقاط التالية:

- ✓ تقديرات عن حصيلة المبيعات .
- ✓ تقديرات عن التكاليف البيعية اللازمة.

✓ فترة زمنية محددة.

و قد تكمن أهمية الميزانية التقديرية للمبيعات في النقاط التالية<sup>1</sup>:

✓ تعتبر نقطة أساس في إعداد الميزانيات الأخرى.

✓ تحقيق الأهداف البيعية بأقل التكاليف.

✓ تنمية المبيعات عن طريق تحفيز رجال البيع لبلوغ الأهداف المحددة فيها.

✓ التنسيق بين جهود رجال البيع و المناطق البيعية.

✓ وضع خطة شاملة للمؤسسة حيث تعتبر أساسا للإعداد خطط الإدارات الأخرى.

✓ أداة للرقابة إلى تنفيذ الخطط و معرفة نقاط الضعف و العمل على معالجتها.

✓ تقييم جهود رجال البيع و تحديد مسؤولية مديري الفروع و المناطق البيعية عن النتائج التي توصلوا

إليها.

كما أن هناك عدة طرق للتنبؤ بالمبيعات و هي:

### أ - طرق التنبؤ بالمبيعات :

#### أولا - الطرق الكيفية :

• دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة: يجب دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة و تحليلها و تبيان أثرها

على مبيعات المؤسسة في المدى القصير و الطويل و يعتمد الدارس على الإحصائيات و البيانات التي

تنشرها الهيئة المكلفة بالتخطيط.

<sup>1</sup> د. محمد عبيدات و آخرون . \* إدارة المبيعات و البيع الشخصي \*، مرجع سابق ص 209.210

• طريقة جمع تقديرات و كلاء و مندوبي البيع: يقوم رجال البيع في المناطق المختلفة التي تباع فيها منتوجات المؤسسة بتقدير المبيعات لكل منتج حسب الزبائن و يعتمدون في ذلك على جزأهم و اتصالاتهم بالزبائن و توفر لهم الإدارة أرقام المبيعات الفعلية للسنوات الماضية الخاصة بمناطقهم من أجل مساعدتهم في عملية التنبؤ فبعد إعدادهم لتقديراتهم يقدمونها إلى المدير الجهوي الواقع في منطقتهم، و الذي بدوره يقوم بدراستها و يقيّمها، و استنادا إلى المبيعات الفعلية للمنطقة في السنوات الماضية و التوقعات المستقبلية.

• اللجنة الاستشارية: تقوم هذه الطريقة على أساس التقديرات الفردية التي يعدها مجموعة من الجزاء مسؤولين تنفيذيين اقتصاديين مستشارين، و بعد منافسة التقديرات الفردية من طرف هؤلاء الجزاء يتفقون على تقديرات معينة، و توضع تحت تصرفهم كل البيانات التي هم في حاجة إليها.

• طريقة دلفي: تقوم هذه الطريقة على أساس إرسال استقصاءات إلى مجموعة من الخبراء بدون ذكر أسماء أصحابها، و ترسل إليها استقصاءات بالإجابة، عليها و هكذا حتى التوصل إلى الاتفاق على مستوى معين من التقديرات .

ثانيا- الطرق الكمية: يمكننا أن نقول بان النماذج الرياضية تعتبر أدق الطرق للتنبؤ بالمبيعات التقديرية، و سنتعرض لبعض الأساليب الرياضية المستخدمة في تقدير المبيعات.

• السلاسل الزمنية: تحديد معادلة خط الاتجاه العام باستخدام طريقة المربعات الصغرى إن الاتجاه العام، التغيرات الموسمية، التغيرات غير المنتظمة تؤثر في التغير في كمية المبيعات على مدى هذه الفترة، و تستعمل طريقة المربعات الصغرى للتحديد معادلة خط الاتجاه العام للمبيعات، و هذه الطريقة تعتبر أشهر طريقة لتحديد معادلة خط مستقيم.

• **معامل الارتباط:** يستخدم معامل الارتباط الذي يحدد قوة الارتباط بين المبيعات و متغير آخر، أو متغيرات أخرى في التنبؤ بكمية المبيعات المتوقعة.

• **طريقة المتوسطات المتحركة:** تستخدم هذه الطريقة للتخلص من التقلبات التي تشمل عليها السلسلة الزمنية، و تستعمل كذلك في حالة التقلبات الدورية والتقلبات الفصلية.

كما تستخدم أساليب أخرى للتنبؤ بالمبيعات، كأسلوب الانحدار الخطي المتعدد في حالة تواجد عدة متغيرات مستقلة و المبيعات متغير تابع و كذلك نموذج الانحدار غير الخطي في حالة وجود علاقة غير خطية بين المبيعات المتغير التابع و المتغيرات الأخرى متغيرات مستقلة.

### ب- إعداد ميزانية المبيعات:

إن وضع برنامج المبيعات يجب أن تتبعه ميزانيات للمبيعات، و تعد ميزانيات المبيعات إما على أساس بعض هذه الأسس السابقة الذكر مجتمعة، و فيما يلي نتعرض لبعض أسس التوزيع :

**أولاً- التوزيع الموسمي:** إن المبيعات لاتباع مرة واحدة خلال السنة، و لكن تباع على فترات مختلفة، و العادات و التقاليد تؤثر على سلوك المستهلك بحيث تتفاوت الكمية المباعة من بضاعة معينة من موسم لآخر، و هذا التفاوت و الاختلاف في درجة بيع البضاعة من فترة لأخرى يدعي بالتغيرات الموسمية و لهذا تحلل مبيعات الفترات السابقة لتحديد التغيرات الموسمية لمبيعات كل بضاعة على حدى، و يستخرج متوسط التغيرات الموسمية في شكل نسبة مئوية، بحيث يمثل الموسم نسبة مئوية من مبيعات السنة .

**ثانياً- التوزيع الجهوي للمبيعات:** من الواجب توزيع المبيعات جهويا أو على أساس المناطق لأن الاستهلاك يختلف من منطقة لأخرى نظر للتوزيع السكاني المختلف و المستوى الاقتصادي و الاجتماعي

لكل منطقة، و لمعرفة ما يمكن أن يباع في كل منطقة، يجب دراسة توزيع المبيعات لذلك المتوج في السنوات الماضية.

### المبحث الرابع: تحفيز و مراقبة عملية البيع الشخصي.

تقوم إدارة المبيعات بتحديد أهدافها البيعية اشتقاقا من هيكل أهداف المؤسسة حيث يكون هناك هدف المؤسسة ككل ثم هدف إدارة التسويق ثم هدف إدارة المبيعات وعليه يبدأ التخطيط بأنواعه المختلفة حتى يتم التوصل إلى الهدف لتوضع بعد ذلك كل وظائف الإدارة موضع التنفيذ من تنظيم و تنسيق و توجيه و تحفيز و مراقبة.

### المطلب الأول: فعالية التحفيز والمكافأة .

تعد نظم المكافأة والحوافز لرجال البيع من أبرز العوامل لتحقيق العديد من الأهداف في مقدمتها دفع رجل البيع لتوفير أقصى الإيرادات من المبيعات وتحقيق العلاقة بين إنتاجية كل رجل بيع وما يحصل عليه.

لا يمكن تنفيذ خطة مبيعات إن لم يتم على تنفيذها رجل البيع محفز و تقترح الدراسات التي تمت في مجال تحفيز رجال البيع ضرورة توافر العوامل الآتية لتحفيز رجال البيع:

1. وجود تصنيف واضح لوظيفة رجال البيع – أي وجود تحديدا واضحا دقيقا لمهام و مسؤوليات رجل البيع -.

2. وجود إدارة فعالة للمبيعات .



ولقد أجريت دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية على الأهمية النسبية لرجال البيع أوضحت

النتائج أن رجال البيع يرتبون الحوافز المختلفة وفقا لأهميتها النسبية من وجهة نظرهم بالترتيب التالي<sup>1</sup>:

1. الأجر المرتفع و هو أكثر الحوافز تفضيلا.

2. فرص النمو الشخصي.

3. الشعور الشخصي بالإنجاز.

4. الترقى في السلم الوظيفي .

5. حب و احترام زملاء.

6. الأمن أو الطمأنينة بالنسبة للوظيفة.

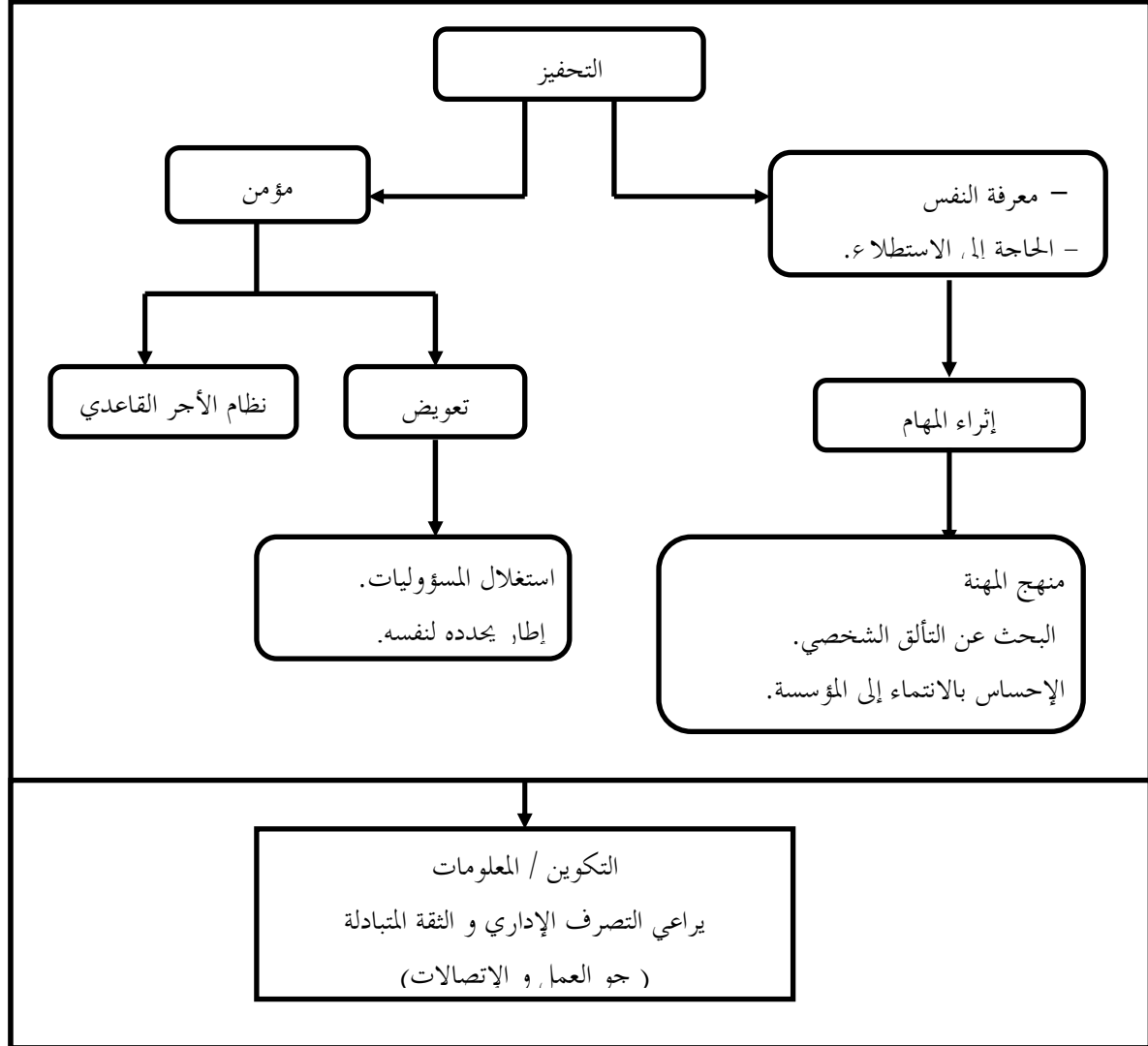
7. تقدير الرؤساء.

إذا لعامل التحفيز والنشيط أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة حتى تضمن السير الحسن للإدارة القوة البيعية

وكذا الدفع القوي لمبيعاتها. وهرم MASLOW المبين في الشكل أدناه يبين أهمية التحفيز في ذلك :

<sup>1</sup> د. شريف أحمد شريف العاصي . \* الترويج و العلاقات العامة. مدخل للاتصالات التسويقية \* دار الجامعية . الإسكندرية. 2006

الشكل (02-11): أهمية التحفيز



Source .Morie.comille et autres\* pratique de marketing \* édition berti. Alger.

2004 p 277.

من الشكل يتضح أن الحاجات المرتبة هرميا تحفز الفرد في بحثه عن الإجابة و ذلك من الحاجة الأولية إلى الحاجة الأسمى. و في هذا الصدد يمكن التفرقة بين نوعين من الحوافز التي يمكن أن تمنحها المؤسسة لرجال

البيع:

• الحوافز المادية: و التي تعتبر من أهم الطرق المؤثرة في مستوى أداء رجل البيع.

• الحوافز المعنوية: و تتعلق بالنواحي غير المادية لرجال البيع.

**1. الحوافز المادية:** يتم تحديد نظام المكافأة تبعا لطبيعة و أهمية العمل المطلوب منه مع مراعاة مقدار

مكافأة رجال البيع للمؤسسات التي تنشط في نفس القطاع و لتحديد قيمة المكافأة تستخدم المؤسسة

ثلاثة طرق<sup>1</sup>:

أ. المرتب المباشر: أو ما يعرف بالمرتب الثابت و في هذه الطريقة يتم تحديد مبلغ محدد يتم دفعه إلى رجل

البيع على أساس أسبوعي أو شهري.

إلا أن هذه الطريقة تتسم بجملة من المزايا و النقائص، فمن أبرز مزاياها:

✓ تسمح الإدارة بالرقابة الجيدة على وقت رجل البيع.

✓ تحقق لرجل البيع دخل مضمون و منتظم.

و كما تكتسي هذه الطريقة مجموعة من العراقيل منها<sup>2</sup>:

✓ تبعد رجل البيع ذوي الأداء الجيد الذين يستطيعوا الحصول على مرتبات أكبر - بواسطة نظام

العمولات - من مؤسسات أخرى منافسة.

✓ غير محفزة خاصة عندما تكون المبيعات المحققة مرتبطة أساسا بالجهود و المهارات الشخصية لرجل البيع

و ليس بوسائل أخرى كالإعلان و تنشيط المبيعات.

<sup>1</sup> د. شريف أحمد شريف العاصي . \* الترويج و العلاقات العامة. مدخل للاتصالات التسويقية\* . مرجع سابق ص 258.

2 J. Lendervie.et autres \* Mercator et pratique du marketing\* 5eme édition. Dalloz. Paris.1997.p.p.349.400

**ب. العمولة المباشرة:** أو ما تعرف بطريقة المرتب بالعمولة في هذه الطريقة يتم تحديد ما يحصل عليه رجل

البيع في صورة نسبة مئوية محددة من المبيعات أو الأرباح المحققة. بدورها هذه الطريقة تحقق مجموعة من

المزايا و النقائص فمن أبرز مزاياها<sup>1</sup>:

✓ تحفيز رجل البيع على العمل أكثر .

✓ تستطيع إدارة المبيعات أن توجه جهود رجال البيع إلى الأنشطة الأكثر فائدة للمؤسسة.

أما العراقيل التي تتسم بها هاته الطريقة فتكمن في:

✓ لا تشجع رجل البيع على البحث عن عملاء جدد أو بيع منتجات جديدة.

✓ لا تمنح لرجل البيع الاكتفاء بمرتبته.

**3. مزيج من المرتب والعمولة:** و فيها يتم تحديد مبلغ ثابت يتقاضاه رجل البيع بالإضافة إلى عمولة على

المبيعات أو الأرباح التي يحققها رجل البيع

و يوضح الجدول التالي مزايا و عيوب كل طريقة من هذه الطرق :

1 (RENE Y. DARNON.. et autres." Marketing fondements et application"5eme edition.les édition de la chanliere.INC. PARIS 1996 P 349.

الجدول ( 02-05): مزايا و عراقيل الطرق المختلفة من الحوافز المادية.

بيان	المرتب	العمولة	المرتب + العمولة
المرايا	الشعور بالأمان والطمأنينة سهلة في إدارتها وتسهل عملية تقدير التكاليف	طريقة محفزة يرفع نسبة العمولة يمكن لمدير المبيعات تشجيع رجال البيع على بيع سلعة معينة ترتبط تكاليف المبيعات بإيراد المبيعات	تجمع بين الشعور بالأمان والتحفيز تتغير تكاليف المبيعات تبعاً لإيراد المبيعات
العراقيل	غير محفزة تحتاج إلى إشراف مكثف من مدير المبيعات على أنشطة رجال البيع حينما تنخفض المبيعات تظل التكاليف كما هي	تفتقر إلى عنصر الأمان المالي تقل سيطرة المدير على رجل البيع قد تسبب عدم اهتمام رجال البيع بصغار العملاء يصعب التنبؤ آة تقدير تكاليف البيع	يصعب التنبؤ أو تقدير تكاليف البيع قد يصعب إدارتها

المصدر: د. شريف أحمد شريف العاصي \* الترويج و العلاقات العامة. مدخل للاتصالات التسويقية\*. مرجع سابق. ص 259.

## 2. الحوافز المعنوية : بالإضافة إلى الحوافز المادية التي تطرقنا إليها هناك حوافز معنوية التي تجعل من

رجل البيع أكثر كفاء في عمله، لهذا فالعديد من المؤسسات تستعمل مجموعة من الوسائل في ذلك :

▪ المسابقات: تستعمل المنافسة كمفهوم لتحسين أداء رجل البيع و ذلك من خلال المسابقات بين

رجال البيع. و كما أن كل الأفراد مرتبطون بهذه المسابقات التي تكون عبارة عن منافسة لمن يحقق أكبر

نتيجة ( هامش الربح، رقم الأعمال، المبيعات). وبالتالي على مدير المبيعات أن يدمج رجل البيع في ثقافة

المؤسسة وهذا من أجل أن يعمل وفق روح الجماعة.

■ الاجتماعات: هناك فرصة أمام مدير المبيعات لإنشاء علاقات شخصية مع رجال البيع من خلال الاجتماعات و التي تكون وسيلة فعالة لإعلام رجال البيع بمعلومات صحيحة وملائمة في أحسن مناخ للعمل. والجدير بالذكر أن هذه الاجتماعات قد يتفاوت تكرارها من مؤسسة إلى أخرى إذ تستطيع أن تكون اجتماعات:<sup>1</sup>

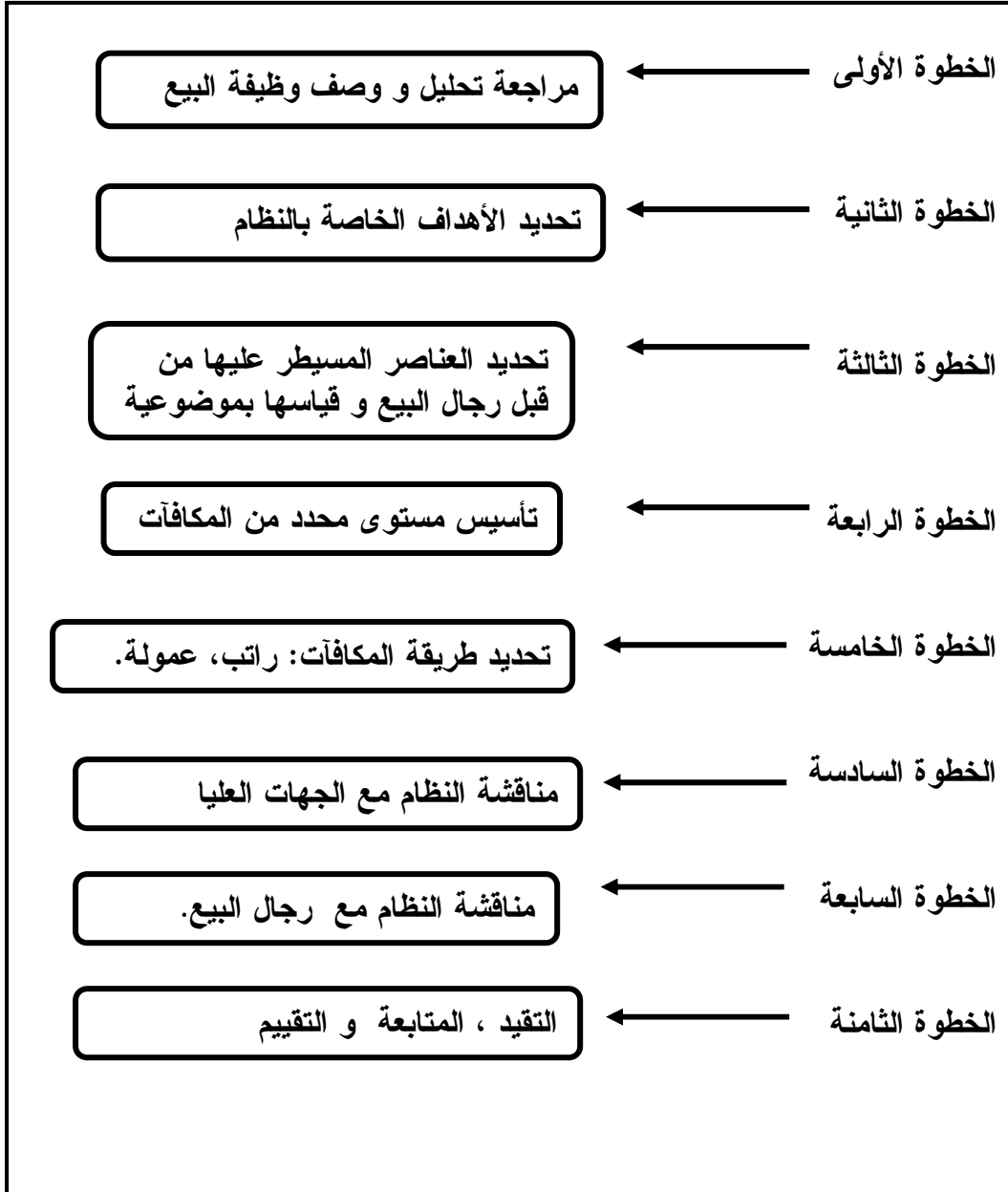
أ. سنوية : وتلتقي فيها جميع القوة البيعية للمؤسسة ، و ذلك من أجل تجنيدها لسنة التجارية المقبلة.

ب. بمناسبة معينة : مثل قيام المؤسسة بعرض منتج جديد أو الاحتفال بتأسيس المؤسسة .

■ الترقية: يتم الاختيار من بين رجال البيع بعضا من الناجحين منهم من يتولى مناصب مسؤولي المبيعات لمناطق معينة و ذلك يعتبر مكافأة من قبل الإدارة لهؤلاء.  
و الشكل التالي يبين خطوات تصميم نظام المكافآت الفعال:

1 P.lezin et TOULLEC.(FORCE DE VENTE , EXPRESS). OP CIT. P 471.

الشكل: (02-12) : خطوات تصميم نظام المكافآت .



المصدر : دكاترة : محمد عبيدات ، هاني الضمور ، \* شفيق حداد إدارة المبيعات و البيع الشخصي \* .مرجع سابق ص 164

وكما تختلف أنواع المكافآت حسب هدف المؤسسة سواء أكانت مادية أو معنوية و التي

يوضحها الجدول التالي:

الجدول: ( 02-06): أنواع المكافآت

المكافآت	المزايا	العيوب
النقود	- سريعة الدفع - بسيطة	لا تعطي دافعية
الهدايا	- فردية اختيار الهدايا - تكلفة مرتبطة بالنتائج	تنشيط ضعيف تضخيم الميزانيات من أجل النشاطات القادمة
الرحلات	- ذات كفاءة - التحام المجموعة	مكلفة توجب وجود رجل البيع الممتاز
التشريفات	مؤهلة ذات تأثير	تطبيق حسب مستويات التنظيم
نشاط فردي	التأكيد على الانتماء إلى المؤسسة	لا يأخذ بعين الاعتبار روح العمل الجماعي

**Source** .M. chozas et autres..(Force de vente. Communication et négociation).

Faucher. Paris 1994. P 348.

و من هنا يمكن القول أن المكافئة هي دفع غير تعاقدية أي انه غير مرتبط بالعقود الموجودة بين المؤسسة ورجل البيع نظير قيامه بنشاط وجهود إضافية كترويج المبيعات ومعرفة زبائن جدد وتستعمل هذه الطريقة كدافع او حافز على العمل ويجب أن نأخذ في الاعتبار أن المكافأة تكون كلية، على غرار العمولة التي تدفع شهرياً،... وعادة ما تستخدم مع باقي الطرق السابقة الذكر وتستخدم هذه الطريقة لعدة أسباب من بينها<sup>1</sup>:

- زيادة دخل رجال البيع وحصولهم على نصيب من الأرباح التي حققتها الشركة.

- دفع مكافآت لتحقيق أهداف محددة ممثلة في حجم المبيعات او زيادة في عدد المستهلكين الجدد

وارتفاع الأرباح التي تحققتها الشركة.

<sup>1</sup> محمد سعيد عبد الفتاح \* إدارة التسويق\*، مرجع سابق ص465



- إظهار الأهمية النسبية لبعض المهام التي يكون لها خطورة معينة لنجاح المؤسسة التي لا يمكن إبرازها في ظل الطرق الأخرى، أي إن هذه المهام غير مرتبطة بالأداء الكمي بل الأداء الكيفي، من بين هذه المهام جمع معلومات عن المنافسين، شكاوي المستهلكين، التعاون على تخفيض المخزون.

- تشجيع رجال البيع على العمل الجماعي والمحافظة على المستهلكين في فروع معينة أو مناطق خاصة.

- تقديم الأجور الحافزة دون الاعتماد على مبالغ مضافة إلى المرتب أو العمولة باستخدام أي طريقة.

وحتى تحقق المكافأة فعاليتها لا بد من إحترام هذه العناصر<sup>1</sup>:

- تغيير بانتظام الأهداف ونظام المكافآت.

- يجب أن يكون سهلا ومفهوما.

- يجب أن تدفع المكافآت بسرعة.

- تسيير نظام المكافآت تسييرا يسمح لكل طرف بأن يربح، على الأقل تحقيق هدف أو هدفين.

وقد تترتب على لاختيار هذه المكافآت عوامل مؤثرة في ذلك<sup>2</sup>:

1. طبيعة السوق و قناة التوزيع المستخدمة.

2. طبيعة العمل البيعي و ظروفه على نظام المكافآت .

3. الظروف المالية داخل المؤسسة.

4. السياسات العامة داخل المؤسسة ون حيث سياسات الأجور و الرواتب.

5. الاقتراحات التي يقدمها رجال البيع بين حين وآخر حول طبيعة العمل البيعي.

1 Alain olivier -et autres, \* pratique du marketing en Afrique, \* paris, \* 1990, p 194

<sup>2</sup> دكتور. محمد الصيرفي. إدارة المبيعات. مرجع سابق ص 151.

المطلب الثاني : كفاءة تسيير الوقت وتنظيم الزيارات.

يختلف رجل البيع عن باقي الموظفين الآخرين، فهو يتحرك من مكان للأخر كما أنه يتعامل مع عناصر مختلفة عما يتعامل معها أي موظف آخر داخل المؤسسة فهو يتعامل مع الزبائن بكل أنواعهم إذن فمهمته واسعة ومعقدة، لذا أوجب عليهم تخطيط هذه البرامج من أجل المساعدة في تسيير أوقاتهم وفقا لما تطلبه المؤسسة.

1- كفاءة تسيير الوقت:

لا يظن الكثير من رجال البيع أن كل دقيقة تضيع منه هي ضياع من مبيعاته و عمولاته وأرباح مؤسسته، وفي إستقصاء أجري بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1993 خلص إلى أن وقت رجال البيع يستفاد منه في البيع المباشر فقط 30 % بينما يوزع باقي الوقت وفقا لما يلي:

✓ انتظار وسفر 20 %.

✓ أعمال إدارية 17 %.

✓ اتصالات 21 %.

✓ تحليل خدمات أخرى 12 % .

وبفضل تحليل الوقت يستطيع رجل البيع تحسين الوقت الممكن فيقوم بترجمة أهدافه في مذكرة حتى يقوم بتوزيع نشاطاته، حسب أيام الأسبوع هذه المذكرة تسمى بالمخطط و الذي يتميز بخاصيتين هما<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> د. طلعت عبد الحميد ، مدير المبيعات الفعال ، كيف تدير عملياتك البيعية بكفاءة..مرجع سابق. ص 186.

---

الشمولية: حيث يأخذ فيها كل العناصر المرتبطة برجل البيع.

عدم التفصيل: أي لا تكون مفصلة و يحتوي المخطط بناء على العناصر التالية:

✓ وقت التنقلات .

✓ أوقات الإفطار.

و كما يمكن تقييم وقت التعامل مع الزبون إلى (2) :

✓ وقت التفاوض ( الحوار) . DIALOGUE

✓ وقت عرض المنتجات وإعطاء الأدلة و البراهين. ARGUMENTATION

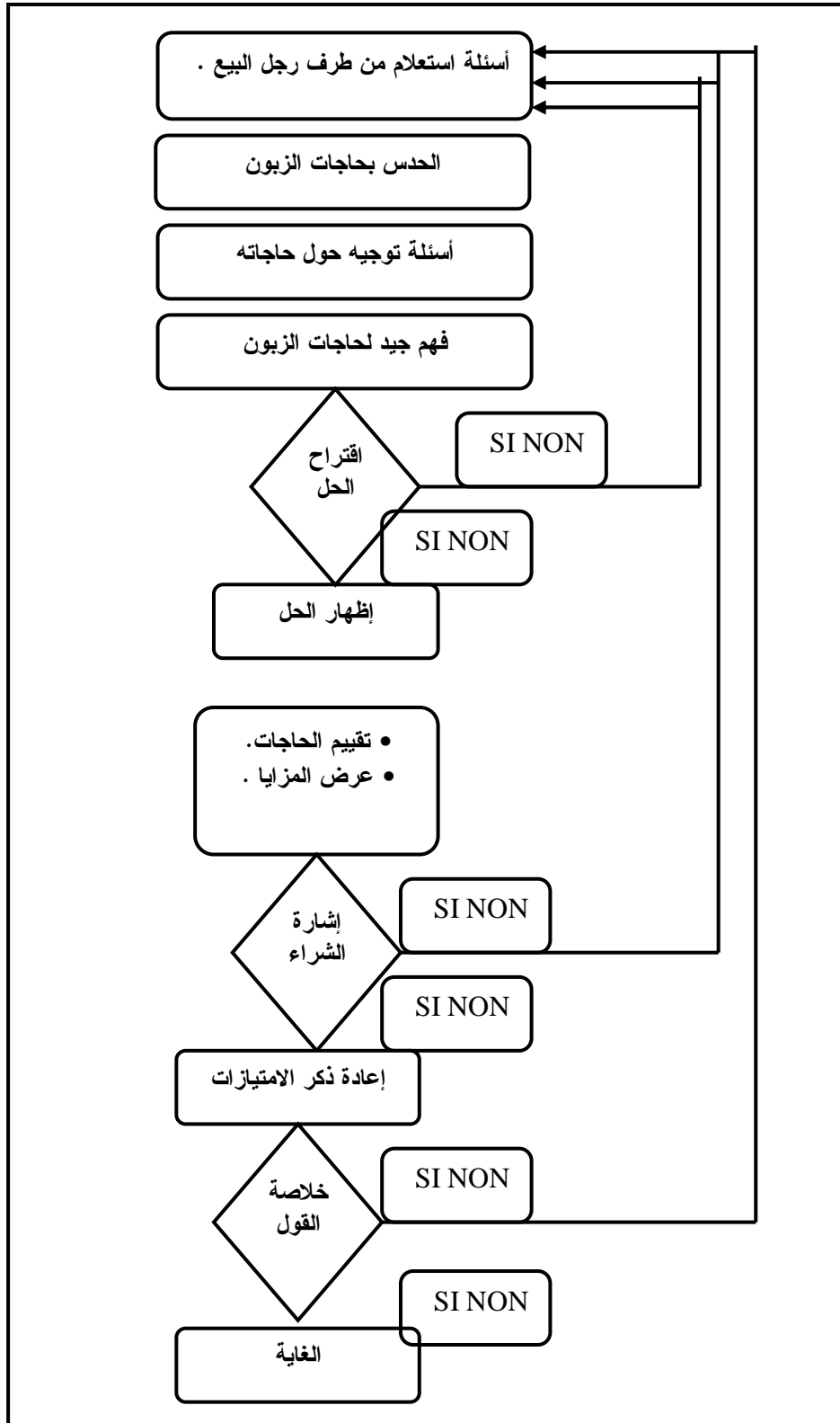
الخلاصة. CONCLUSION.

ويسمى هذا التقييم الشامل لهذه الثلاث عناصر الأساسية بتقنية

(DAC). DIALOGUE.ARGUMENTATION.CONCLUSION

والشكل التالي يبين بوضوح تقنية DAC .

الشكل ( 02-13 ): تقنية DAC



**SOURCE ;** M. CHAZAS. ET AUTRE "force de vente –. Méthodes - jeux de vente" paris  
foucher éditeur 1994. p29

من خلال الشكل يتبين أن باستخدام قواعد تقنية DAC يحاول رجل البيع أن يحقق نتائج جيدة فهو يستهل بدائته في محاولة فهم وإدراك حاجات الزبون ثم الإحساس بحاجات الزبون. ثم يقوم بعرض الحلول ومزايا ونقاط القوة الموجودة فيها و إمتيازاتها عن باقي الحلول الأخرى.

● **تحديد الحد الأدنى لحجم العميل المرتقب:** يجب أن يكون وقت البائع مجدي ومنتج و يساوي الربح المحقق وبالتالي فإن حجم المبيعات المتوقعة للعميل هي المؤشر الرئيسي في تحديد الوقت المنفق على مقابلته وإقناعه و يتم حساب ذلك من خلال<sup>1</sup>:

1. تحديد تكلفة المقابلة البيعية: تساهم هذه الخطوة في تقسيم التكلفة الكلية لرجل البيع على عدد المقابلات خلال اليوم أو خلال فترة زمنية معينة مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف الكلية سواء مباشرة أو غير مباشرة لرجل البيع .

2. تحديد مبيعات التعادل لكل عميل: وهي الكمية المباعة اللازمة لتغطية التكاليف المباشرة للبائع و بالتالي تحدد أقل حجم ممكن قبوله من العملاء فإذا كانت التكلفة المقبلة في المتوسط لهذا العميل أعلى من العائد منه يمثل خسارة دائمة في التعامل معه.

3. تحليل العملاء و تخصيص الوقت البيعي: يعطي تحليل التعادل خطوة هامة تحدد الحد الأدنى لحجم العميل الذي يمكن للمؤسسة التعامل معه. و كما يوجد هناك مخططات يتم استخدامها في تسيير الوقت بكل كفاءة:

<sup>1</sup> د. طلعت أسعد عبد الحميد . مدير المبيعات الفعال . مرجع سابق. ص 178.176

## الفصل الثاني:

## تسيير، تنظيم وتنشيط القوة البيعية

أ. المخطط الأسبوعي لنشاطات رجل البيع: يتم تحديد وقت كل نشاط في الأسبوع. ويمكن توزيعها إلى باقي ايام الاسبوع، بحيث تتحقق الكفاءة في الأداء، تحدد ساعات العمل في الصباح. والساعات المتاحة في المساء. ثم يتم بعد ذلك توزيع النشاطات على هذه الساعت بحيث تكون مجموعها يساوي مجموع ساعات النشاطات المحدد مسبقا لأهمية كل نشاط بالنسبة لرجل البيع وبالنسبة للزبون.

ب. المخطط السنوي: ففي هذا النوع رجل البيع هو الذي يحدد الأوقات وسيرها. ويتم اعداد هذا المخطط باحترام المبيعات الفصلية. كذلك هناك وسائل لتحضير وتنمية القوى البيعية يحتاجها رجل البيع لدفعه إلى تحقيق هذه النتائج، هي كالتالي:

✓ - مسابقات تحفيزية بين رجال البيع .

✓ - الاجتماعيات.

ويشارك رجل البيع في اعداد الميزانية الختامية مع الإدارة ويكون ذلك في آخر السنة. وكذلك يتم تحديد وقت العطلة في هذا المخطط. ويكون المخطط في الجدول التالي:

### الجدول (07.02) المخطط السنوي

الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر تحضير الميزانية	نوفمبر	ديسمبر
النشاطات		تنشيط وتحفيز مجموعة	القوى البيعية	مسابقات	معارض		عطلة					

source: F.Fielder op.cit p191

ما يلاحظ من خلال الجدول حسب الكاتب هناك تقسيمات شهرية حول المهام المسندة لرجال البيع خلال كل شهر مع تحديد معد العطلة السنوية لرجال البيع وفق هذا المخطط.

ج.مراقبة نشاطات رجال البيع: رجل البيع يحاول تحقيق ثلاثة اهداف هامة:

✓ 1- تخفيض وقت التنقلات.

✓ 2- الرفع من الوقت الذي يتعامل فيه مع الزبون

✓ 3- الرفع من وقت التفكير، القراءة والتكوين.

وعليه ستكون المراقبة على هذه النشاطات الثلاثة مهمة. و الجدول التالي يوضح:

الجدول (02-08) كيفية المراقبة.

المهمة	الوقت المحدد	الوقت الفعلي
- التنقلات	/	/
- الوقت امام الزبون	/	/
التفكير، القراءة والتكوين		

**Source:** F. Fielder. et autres op.cit p186

وعليه يمكن حساب معدل التحقيق والانحراف، ومن تم تقديم الاجراءات التصحيحية و الذي من خلاله مسؤول المبيعات يستطيع تقييم ومراقبة نشاطات رجل البيع وفق الأوقات المحددة والأوقات الفعلية المرصدة لصالحه.

**4. تنظيم الزيارات:** بالإضافة إلى كفاءة تسيير وقت رجل البيع و استثماره لا بد من تنظيم و تحديد

كيفية التنقلات و الزيارات التي يجب أن يقوم بها. فالهدف من تنظيم هذه الزيارات و التخطيط الجيد لها

بالنسبة لرجل البيع هو زيادة فرص رجال البيع في الأماكن التي يتطلب الأمر وجودهم و بالتالي ضمان

تغطية كاملة للقطاع و سرعة التدخل عندما يتطلب ذلك. وتختلف هذه التنقلات التي يمكن لرجل البيع

الإختيار بينها لوضع خطة جيدة لطريق سيرهم. وحتى يكون أداء رجل البيع مثاليا لابد من تحديد كيفية

التنقلات من أجل تحقيق الأهداف التالية:

✓ تخفيض وقت التنقلات.

✓ ضمان تغطية كاملة للقطاع.

✓ اكتشاف زبائن جدد بطريقة مثالية.

✓ متابعة جيدة للعملاء.

وحتى يستطيع رجل البيع لإتمام نشاطاته لابد من إحترام بعض العناصر:

1. وجود مؤطر يقوم على توجيهه.

2. تحديد عدد الزيارات التي يمكن تحقيقها .

3. الخصائص الجغرافية للمنطقة.

4. يجب أن يكون الهدف واضحا و محددًا.

5. يجب أن تكون الموارد محدودة ويمكن استخدامها بطرق متعددة.

### المطلب الثالث : الاعتراضات و كيفية معالجتها .

إن الاعتراضات هي الاستجابات الطبيعية للعميل المرتقب بغية الحصول على مزيد من الأسباب التي

تدفعه للشراء. فهي ردود أفعال تعبر عن الاهتمام و يحدث التعبير عن الاعتراضات عادة في أثناء عملية

التقديم البيعي وهنا لا ينبغي أن تستقبل هذه الاعتراضات بشكل سلبي، بل ينبغي أن يستعد لها رجل البيع

و يجيب عليها.



و من هنا يمكن تعريف الإعتراض على أنه صورة من صور مؤشرات الشراء لدى العميل، فقد يمكن لهم الانطلاق منها، وإيجاد فرص بيعية يقومون من خلالها بعقد الصفقات. والاعتراضات قد تأخذ أكثر من شكل و مضمون. فمن هذه الاعتراضات:

1-الإعتراض الحقيقي: وهو اعتراض صادق يديه العميل، قد يكون بسبب عدم المعرفة بالمنتج أو عدم معرفة فوائده ومزاياه. وهنا ينبغي على البائع التغلب على الاعتراض، وإقناع العميل من خلال توضيح مزايا المنتج وفوائده حتى يبرم الصفقة.

2-الإعتراض المتملص: هو الاعتراض الذي قد يديه بأحد الأشكال التالية:

" دعني أفكر في الأمر"، أو " دعني أؤجل الأمر لغدا"، أو "سأعاود الاتصال بك الأسبوع القادم". لكن ما هي حقيقة التملص؟

الحقيقة أن التملص لا يُعتبر إعتراضاً، لكنه أسلوب يعبر عنه العميل لأحد السببين:

- أ - لديه اعتراض داخلي لا يريد التعبير عنه للمحافظة على مشاعر البائع .
- ب -لديه قناعة بالمنتج.. لكنه ليس بحاجة ماسة إليه.

1. إعتراض نصف الحقيقة: هذا اعتراض يديه العميل، وهو مبني جزئياً على الحقيقة وجزئياً على عدم الحقيقة.

2. الإعتراض الذي لا جواب له (المئوس منه): وهو الذي لا تجدي معه المحاولة، ويجب على البائع ألا يتشبث بالعميل لاستحالة إبرام الصفقة معه.

3. الاعتراض التافه: اعتراض لا يعبر بالضرورة عن حقيقة موقف العميل، وهو غالباً إعتراض شكلي، يلجأ إليه العميل.

فقد تعتبر إعتراضات العملاء ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة و يجب أن ترحب بها لأنها تعبر عن أهمية عملية الشراء بالنسبة للعميل. و هي دليل تقدم أفكار رجل البيع و بدأت تغزو فكر العميل. و الإعتراض هو سبب محدد قد يكون معلنا أو غير معلن يوضح لماذا لا يشتري العميل. و يجب التفرقة بين:

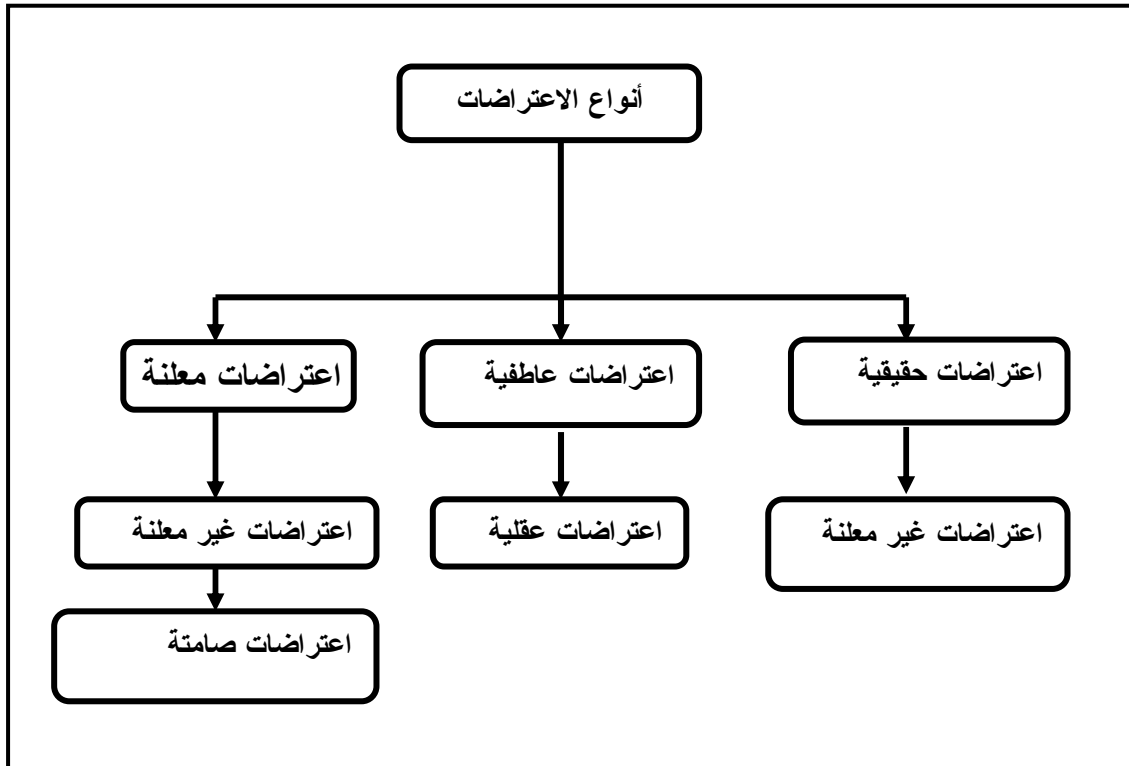
✓ عدم المبالاة من جانب العميل و تعني نقص أهمية المنتج أو المؤسسة في سلم التفضيل الخاص بالعميل.

✓ جمود المشتري أي عدم تجاوبه معك و لكنه لا بكراهية أمام المنتج أو المؤسسة.

✓ اعتراض العميل و تعني إذا تم التغلب على الاعتراض تتم عملية الشراء.

والشكل التالي يلخص مجمل الإعتراضات الموجودة:

الشكل ( 02-14): أنواع الاعتراضات



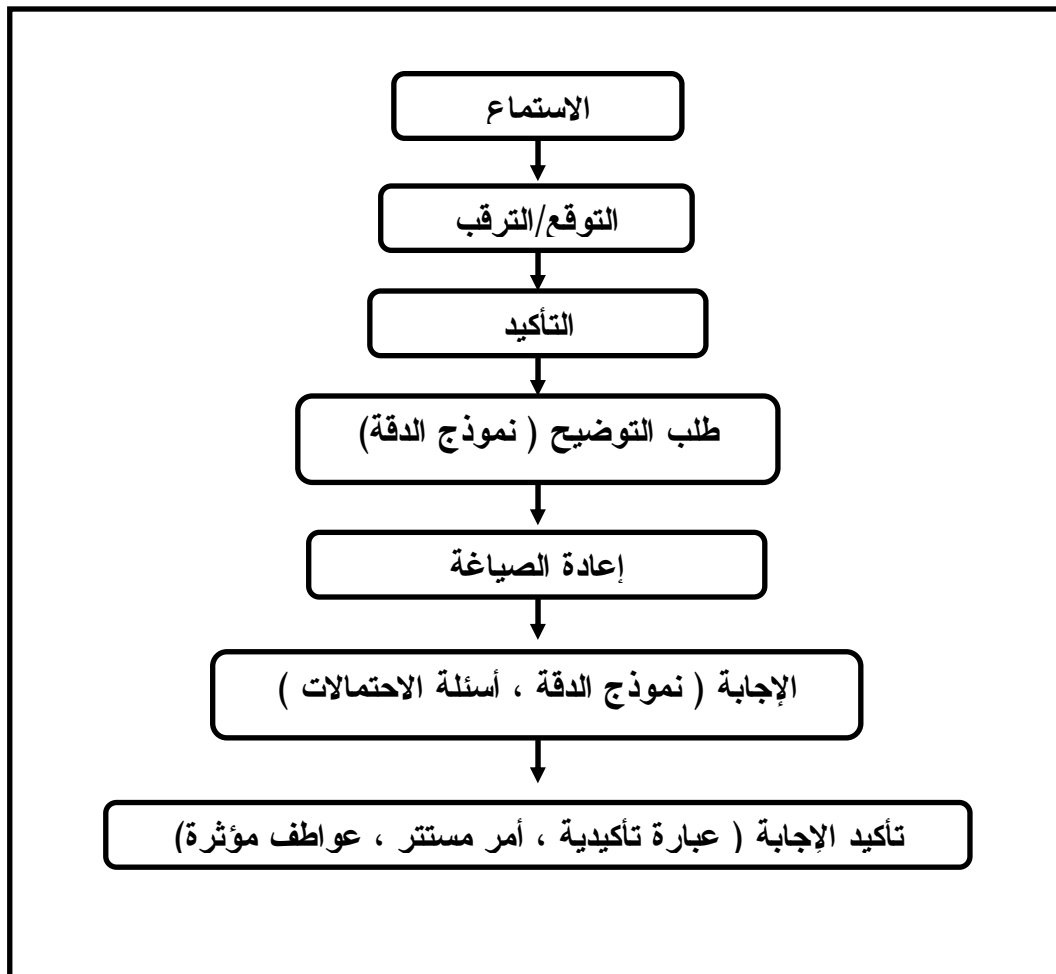
المصدر: فن البيع الهاتفي: \* المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني \*. ص 285

من خلال الشكل يتضح أن هناك تقسيمات أخرى للإعتراضات من إعتراضات حقيقية يواجهها رجل البيع و بالتالي عليه إتباع سياسة الإقناع مع الزبون ، و هناك إعتراضات عاطفية وهي تلك المرتبطة بالعواطف و الرغبات الإنسانية. أما الإعتراضات الأخيرة فهي الإعتراضات المعلنة من الزبون و فيها يجاهر العميل باعتراضاته سواء أكان الاعتراض حقيقي أو غير حقيقي.

● كيفية مواجهة الاعتراضات : إن هناك إستراتيجيات مختلفة يستطيع رجال البيع من خلالها أن يتغلب

على الاعتراضات والشكل التالي يبين القواعد السبعة للتغلب على أي اعتراض :

الشكل ( 02-15): قواعد التغلب على الاعتراضات.



فمن خلال الشكل يتبين أن هناك عدة خطوات لمواجهة هاته الاعتراضات منها :

● الإستماع: الحرص على حسن الاستماع من طرف رجل البيع لأن استماع الجيد يساعده على فهم حاجياته.

● التوقع / الترقب: عندما يستمع جيدا للاعتراض الموجه له يجب إظهار للعميل أن البائع كان يتوقع فعلا هذا الاعتراض.

● التأكيد: مشاركة العميل المرتقب في مشاعره مع الموافقة في كل ما يثير قلقه .

● طلب التوضيح: محاولة طلب من العميل شرح دقيق للمشكلة و أن يكون الاتصال برجل البيع على س بشكل عام.

● إعادة صياغة الاعتراض: على رجل البيع في هذه المرحلة إعادة تكرار إجابة العميل و موافقته لكن باستخدام عبارات و كلمات خاصة.

● الإجابة على الإفتراض: من خلال نموذج الدقة بالنسبة لرجل البيع وذلك من خلال تركيزه على مواجهة هذا الإعتراض و تدعيم الإجابة بما يمكن أن يجبط هذا الاعتراض.

● تأكيد الإجابة : إن أصر العميل المرتقب على اعتراضاته فعلى رجل البيع أن يلجأ الى أساليب مختلفة حتى يستطيع أن يتفق معه.

ومن هنا يمكن القول يجب على رجل البيع أن يساعد المشتري على التغلب على اعتراضاته بنفسه، وقد تعتبر من فلسفات البيع العصري(إن فلسفات البيع العصري تتمحور حول المهارات التي يتمتع بها البائع وقدرته على استثمارها في تقديم عروضه البيعية هي المدخل الذي يمكن من خلاله إتمام الصفقة

البيعية). ليس التغلب على الاعتراضات و لكن مساعدة العميل المرتقب أن يقوم بالتغلب على الاعتراض بنفسه. ليس بالمجادلة ولكن بالإقناع المدروس الهادف و التغلب على الاعتراض يعني الفوز ، فإن رجل البيع قد يكسب المناقشة لكن قد يخسر الصفقة ففي تغلب رجل البيع على الاعتراض فإنه يصبح معترضا أو طرفا في الاعتراض ، و على رجل البيع المتميز أن يصمم على أن الجدال لا يعتبر طريقا للبيع . وهناك بالطبع أساليب للتغلب على الاعتراضات المذكورة سالفا و هناك طرق للمراوغة و الفكاك من الاعتراضات بالحيلة كما أن هناك بعض الاعتراضات لا يجب على رجل البيع أن لا يرد عليها على الإطلاق.

### المطلب الرابع: فعالية المراقبة:

تعتبر الرقابة أداة فعالة في إتمام أداء رجل البيع كما أنها تعتبر من أهم لوظائف الإدارية. وقد تختلف المراقبة باختلاف رجل البيع، ونمط التسيير... الخ لذا لا بد أن نحترم كل العناصر لتوفير نظام مراقبة فعال. وعلى هذا الأساس تعرف الرقابة على أنها المقياس المنظم للنتائج أي ما تم عمله كان وفق تخطيط مسبق.

إن هدف المسير هو الحصول على التشغيل الأكثر فعالية ممكنة لقوة البيع، مع الإشارة إلى أن النتائج المحصل عليها هي حصيلة عدد كبير من العوامل (تقسيم القطاعات، التكوين، الظروف التجارية السائدة...).

وعليه فانه من المهم التزود بأدوات المتابعة والمراقبة الدائمة لنشاط قوة البيع، وذلك لملاحظة إلى أي مدى رجل البيع يحقق مهمته بصورة مرضية لمرعوسيه، وعلى ضوء هذه الانشغالات عليها أن تجيب المراقبة والتشخيص لقوة البيع. و الجدول التالي يبين العناصر الأساسية لنظام الرقابة البيعي :

جدول ( 02-09) : عناصر نظام الرقابة البيعي

المعايير	الأهداف البيعية العامة - الأهداف البيعية لكل فترة زمنية ولكل بائع أو منطقة منهم العملاء - الأهداف المرتبطة بالعملاء الجدد معدلات استغلال المقابلات البيعية - محتويات المقابلات البيعية
جمع المعلومات	المقابلات البيعية - سجلات المبيعات الفعلية - أهداف المقابلات - نتائج المقابلات - العقبات قابلة العملية البيعية - حجم المبيعات الكلية - توزيع المبيعات وفقا للبائع والمنطقة - الثقافات البيعية
تحليل الفروق	تكلفة المبيعات - تكلفة المقابلات - تكلفة البائع - تحليل مضمون المقابلات وأثارها السلبية والموجبة
إتخاذ الإجراءات المصححة	إعادة توزيع الحصص والمناطق - زيادة نوع معين للعملاء - إعادة التدريب - الثقل - الترقية إعادة النظر في نظام المكفآت

المصدر: د. طلعت عبد الحميد، \* مدير المبيعات الفعال ، كيف تدير عملياتك البيعية بكفاءة\* .مرجع سابق. ص 227

هناك طرق مختلفة للمراقبة والتي تكون لائحة من التدخلات التي يمكن للمسير تكييفها أو مزجها

لمراقبة رجال بيعه، حيث يتم سردها في الطرق الثلاثة التالية:

➤ المرافقة الشخصية : وهنا مسؤول، مفتش، أو مدير المبيعات يرافق دوريا رجل البيع في زيارته للزبائن، وذلك يمكن المسؤول من تقدير عمل رجل البيع في كيفية تعامله وجودة اتصاله مع الزبون، وكذا مستوى تنظيمه على الميدان.

➤ تحليل وثائق رجل البيع: وتكون من خلال:

أ- سندات الطلبات: ويجب أن ترسل من طرف رجل البيع بأقصى إصرار ممكن وذلك تجنباً لتأخر تنفيذ الطلبات، تفادي الأخطاء أو تجنباً لمصدر تكلفة إضافية أو لصراع محتمل مع الزبائن، لأن الاستعمال السريع لسندات الطلبية يسهل من تسيير المخزون، التموين والإنتاج، كما تعتبر أداة مهمة لتكييف السياسة التجارية للمؤسسة مع سوقها (معرفة الجودة والتنوعية المطلوبة وفي الموسم المناسب ولماذا؟).

ب. تقرير النشاط: وهو لا يقتصر بإعلام مدير المبيعات بعمل رجل البيع فقط، بل يعلمه بحالة الزبائن والمنافسة كذلك، فهو يحصل على رؤية آنية ودقيقة للسوق. وللمتابعة الجيدة لنشاط مجموعة عمل رجال البيع، يقوم مدير المبيعات في مختلف أنواع المؤسسات و المكلف بمراقبة رجل البيع بإستحضار الوثائق التالية:

\* تقرير الزيارة: ويحتوي على تعليق مختصر عن الزيارات، والذي يظهر النتائج المحققة كالطلبات المرسلة، وكذا الأحداث المهمة كغياب زبون ما أو تأخره عن الدفع.

\* وثيقة الزبون: وهي وثيقة تضم جملة علاقات المؤسسة بزبائنها(تاريخ الزيارات، رقم الأعمال المحقق، نقاط بيع جديدة، تغييرات في أنماط الأنظمة المتبعة، أو في الاستلام أو السعر المطبق...).

\* التقرير الأسبوعي: وهو يسجل النشاط الأسبوعي لرجل البيع والمبين لعدد زيارات الزبائن المحققة، عدد الزبائن الجدد، رقم الأعمال حسب الزبون، حسب المنتج والإجمالي المسافات المقطوعة والنفقات المخرجة.

وكل هذه المعلومات المجمعة تمثل تغذية لما يعرف بلوحة القيادة لرجل البيع، وفيها يتم تطبيق متابعة حقيقية لنشاط قوة البيع.

➤ المراقبة من خلال لوحة القيادة: لوحة القيادة عبارة عن وثيقة تجمع عدد كبير من المعلومات التي

لها صلة مباشرة بنشاط رجل البيع، والتي تسمح بمقارنة نتائجه المحققة مع الأهداف المتوقعة، وفيها تظهر بدقة النقاط المراد تقييمها وهذا بالاستحواذ على أدوات القياس اللازمة.

وعموما يتم التمييز بين أهداف كمية وأهداف نوعية، كما أن أجزاء هذه الوثيقة تحدد حسب

طبيعة نشاط المؤسسة: منتجات أو خدمات، نوع الزبائن، أهمية وتنوع تشكيلة المنتجات المسوقة.

وعليه فلوحة القيادة وثيقة أساسية في تسيير قوة البيع، فهي تسمح بتفكير جاد في تحديد الأهداف،

طبيعتها ومستواها، كذلك قيمة أهداف كل رجل بيع يجب أن تكون مساوية لأدنى مستوى للهدف

الإجمالي لقوة البيع، بالإضافة إلى أنها أداة متابعة حقيقية للنشاط .



### خاتمة الفصل الثاني:

إن بلوغ أهداف إدارة المبيعات بصفة عامة و البيع الشخصي بصفة خاصة يتوقف وبنسبة كبيرة على مدى فعالية التسيير، التنظيم و تنشيط قوة البيع. ومن هنا يمكن القول على أن من واجب الإدارة أن تحدد الدور الذي سيلعبه البيع الشخصي ضمن المزيج الترويجي ، فالمطلوب هنا تحديد مجهود البيع الشخصي مقارنة مع العناصر الأخرى. ثم تحديد متطلبات القيام بالدور المعتاد لرجال المبيعات وهي كما يلي:

أ. تحديد أهداف البيع الشخصي لكل منتج على حدا.

ب. تحديد سياسات واستراتيجيات البيع.

ج. تحديد طريقة توزيع ميزانية البيع الشخصي.

إن تسيير قوة البيع يعني توظيف، تحفيز، مراقبة و تقييم لرجال البيع لدى المؤسسة، فعملية التوظيف و الاختيار تنفذ بعناية تامة قصد التحديد من الكلفة المرتفعة للمورد البشري الملائم، أما برامج التكوين، فتكيف رجال البيع مع جو المؤسسة التي تضيف عليه صبغة أكثر عائليّة، و كذا تكييفه مع منتجاتها، أسواقها و تقنيات البيع المعتمدة لديها، و المراقبة و التحفيز الفعال يضمنان للمؤسسة التخفيض من المعوقات اللازمة لعمل رجل البيع، و أخيراً التقييم الدائم لعناصر قوة البيع يمكن من تحسين القدرات و بلورتها في الصورة المثلى و التي تخدم المؤسسة و مصالحها. و كما أن تحقيق فعالية رجال البيع تقتضي المتابعة و المراقبة المستمرة لهم وذلك لملاحظة إلى أي مدى يحققون مهمتهم بصورة مرضية، حتى و إن كانت النتائج المحصل عليها هي حصيلة عدد كبير من العوامل (تقسيم القطاعات، التكوين...).

## الفصل الثالث:

تكنولوجيا المعلومات ودورها  
في تحسين العملية البيعية

## تمهيد:

يتحرك العالم المعاصر اليوم تجاه ما يعرف بالاقتصاد الرقمي، هذا الإقتصاد الذي يمثل ثورة تنظيمية و إجتماعية و إقتصادية كبرى. و يعتمد الإقتصاد الرقمي على الإستخدام الكثيف لتكنولوجيا المعلومات بصفة عامة و تقنية الأنترنت بصفة خاصة. لذا أصبحت تكنولوجيا المعلومات في العصر الحديث تمثل سلاحا تنافسيا قويا لمنظمات الأعمال تستطيع إستخدامه للتأثير على البيئة التنافسية بما يحقق أهدافه. و مما لا شك فيه أن التطور التكنولوجي في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات أصبح واضحا للجميع فنحن نعيش الآن في عصر الإلكترونيات نتج عن ذلك تداول مصطلحات كثيرة .

إن الجمع بين إلكتروني و ماهو غير إلكتروني هو الذي يقدم للتجارة الإلكترونية عددا متنوعا من فرص التسويق ، لذلك يجب أن تكون الأعمال الإلكترونية على إستعداد للبيع في أي مكان من هذا السوق الكبير الذي يسمى بالأنترنت ، فالبيع في العالم الحقيقي من خلال جهاز سلكي أو لا سلكي و في جميع أنحاء العالم يجب أن يكون جزءا من سياسة التسويق .

ومن خلال هذا الطرح و لكي تكون هذه الدراسة متسلطة على كل الجوانب المتعلقة بالموضوع إرتأينا التطرق في هذا الفصل إلى التسويق الإلكتروني كإتجاه حديث في تكنولوجيا المعلومات ثم أحكام الترويج عبر شبكة الأنترنت و في الأخير إلى عملية البيع الشخصي و تأثيرات الثورة المعلوماتية. من خلال التطرق إلى:

1. التسويق الإلكتروني كإتجاه حديث في تكنولوجيا المعلومات.

2. الترويج عبر شبكة الأنترنت.

3. عملية البيع الشخصي و تأثيرات الثورة المعلوماتية.

المبحث الأول: التسويق الإلكتروني كاتجاه حديث في تكنولوجيا المعلومات.

يعتبر مصطلح التسويق الإلكتروني من المصطلحات الحديثة التي ظهرت نتيجة الإعتماد على الوسائط الإلكترونية و بصفة خاصة شبكة الإنترنت في القيام بمختلف الأنشطة التسويقية لذا ظهر ما يعرف بتخطيط المنتج الإلكتروني، التسعير الإلكتروني، التوزيع الإلكتروني، و الترويج الإلكتروني.

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

تعد البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات ركيزة مهمة من ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعلمية في مختلف أنحاء العالم. ولقد أدركت الدول المتقدمة هذه الحقيقة منذ وقت مبكر، إذ عملت على تهيئة بنية أساسية لتكنولوجيا المعلومات، مكنتها من تحقيق قفزات نوعية مهمة في مجال النمو الاقتصادي والاجتماعي.

**1. مفهوم تكنولوجيا المعلومات**

يتجاهل معظم الباحثين في تحديدهم لمفهوم تكنولوجيا المعلومات المكون الأساسي له وهي المعلومات التي تعد جوهر مهم وحيوي تركز عليه كل الأدوات والمعدات التي تستخدم في عملية تخزينها ومعالجتها واسترجاعها أو تناقلها. ويتم التركيز على تلك الأدوات في وضع تعريف لهذا المصطلح. و كما أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يمكن النظر إليه من زاويتين: الأولى تخص المعلومات بإطارها العام الذي توصف فيه بأنها الإنتاج الفكري البشري المتضمن في الأنواع المختلفة لمصادر المعلومات، أو الرسائل المتناقلة بين المرسل والمستقبل من خلال تقنيات الاتصالات المتنوعة، أو الأفكار والمفاهيم التي يتم بثها من خلال وسائل البث الموجه. أما الإطار الخاص للمعلومات فهو الذي توصف فيه، بأنها تلك البيانات التي خضعت

لعمليات المعالجة والتقييم والترتيب والتنظيم والتصنيف، باستخدام الوسائل الآلية واليدوية. والزاوية الثانية لهذا المفهوم، ترتبط بالتقنيات التي إستخدمت في عمليات المعالجة والتناقل والبث.

وعليه يمكن صياغة تعريف تكنولوجيا المعلومات على أنها، التقنيات الالكترونية والرقمية التي تستخدم في تخزين ومعالجة وتناقل وبث نتائج عمليات تحليل وتصنيف وتكشيف واستخلاص المعلومات وتوجيه الإفادة منها من قبل المستخدمين بأيسر السبل مع ضمان محصلات السرعة والدقة<sup>1</sup>.

إن تشييد بني تحتية في إطار إقتصاد المعرفة يكون أساسا بالاستثمار في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال كصناعة البرمجيات و معدات الإعلام الألي<sup>2</sup>.

وكما تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها كل معلومة منطوقة أو موجودة في الحاسوب الكتب أو المجالات و يتم تخزينها إلكترونيا<sup>3</sup>. كذلك يمكننا تعريف هذه التكنولوجيات على أنها مجموعة من التكنولوجيات على أنها

مجموعة من تكنولوجيات الإعلام و الإتصال التي تكون كنتيجة لتفاعل عدة تكنولوجيات و التي تسمح بتبادل المعلومات و معالجتها معية بذلك و سائل جديدة و طرق حديثة الإتصال و نذكر على سبيل المثال الأترنت.

## 2. البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات

تعد البنية الأساسية في مفهومها العام كل الوسائل والمعدات والإنشاءات التي يمكن من خلالها تأمين احتياجات الإنسان الأساسية، ويمكن أن تعد الطرق والجسور ومحطات الكهرباء وخطوط الاتصال

1 عبد الله فرغلي علي موسى \*تكنولوجيا المعلومات و دورها في التسويق التقليدي و الإللكتروني\*. إيتراك للطباعة و النشر. الطبعة الأولى. الخرطوم. 2007 ص 17

2 إبراهيم المليفي\* إقتصاد المعرفة \* مجلة العربي /عدد 524 /الكويت يوليو 2002 ص 53 .

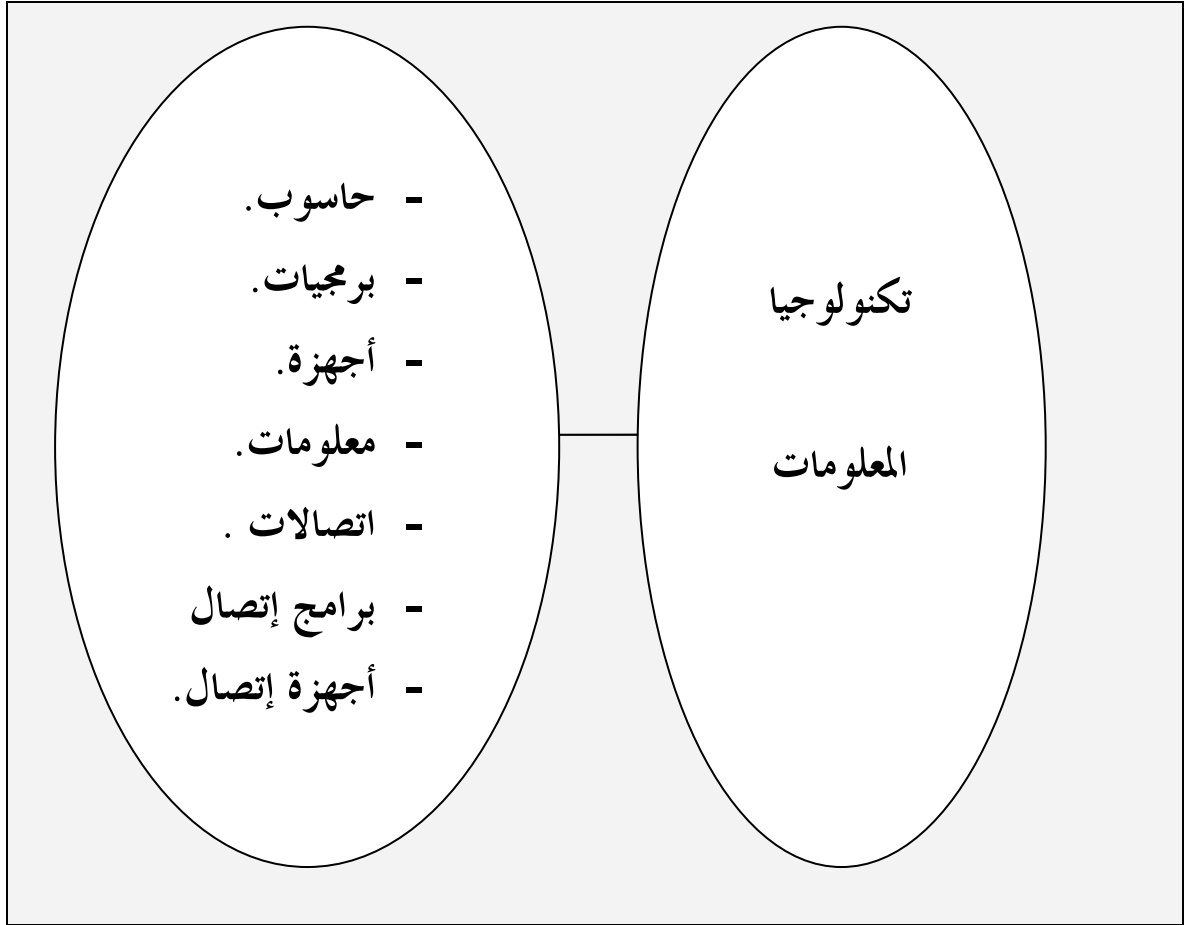
3 Emmanuel Arnaud et robert salmon \* les technologie de l.information et l.entreprise\* -paris 1996 p 16

وغيرها من الأمثلة التقليدية للبنى الأساسية في أي دولة. وفي مجال تكنولوجيا المعلومات يشتمل مفهوم البنية الأساسية على خدمات الاتصالات الحديثة و الأقمار الصناعية و شبكات الانترنت و الحواسيب الشخصية و مراكز المعلومات و المكتبات، فضلا عن الموارد والطاقات البشرية ذات الخبرة والكفاءة في مجالات الحواسيب والمعلومات والاتصالات، أضف إلى ذلك الدور المهم للمؤسسات التعليمية المتخصصة في إعداد الملاكات الفنية ومراكز التدريب والتأهيل التقني ومراكز البحث والتطوير العلمي. ويمكن قياس مستوى تطور البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في أي دول من دول العالم اعتمادا طريقتين أساسيتين، الأولى تسمى قياس الوسيلة التي ترتبط بالدراسة المباشرة لصفات أو ملامح محددة للبنية الأساسية مثل نقاط الاتصال أو نوع الشبكة وإمكاناتها... الخ. أما الطريقة الثانية فتعرف بقياس النتيجة والخاصة بقياس فاعلية أو انتشار الخدمات التي تتيحها البنية الأساسية.

وإذا كانت وسيلة القياس الثانية ملاءمة لدول العالم المتقدم التي تمتلك في واقع الحال بنية أساسية متقدمة في مجال تكنولوجيا المعلومات. فإن الوسيلة الأولى هي الأنسب لقياس مستوى تطور البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في دول العالم النامي. وبغض النظر عن مستوى تقدم البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات فألها لا تحقق منفردة التقدم والرخاء للمجتمعات، غير إنها تعد ركيزة أساسية لبناء القدرات والمهارات وأنماط المعرفة، إن البنية الأساسية الجيدة يمكن أن توفر أدوات فاعلة، ويمكن أن يكون لها القدرة على التأثير والتغيير في مستوى التنمية، فضلا عن إمكانية إيجاد أنماط جديدة لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات بالاعتماد على البنية الأساسية الأولية، مثل التعليم الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والمكتبات الرقمية ونظم المعلومات الوطنية<sup>1</sup>

إن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية يتطلب بناء قدرات في مجال تكنولوجيا المعلومات و تجارب دول العالم المتقدم تؤكد ذلك. و الشكل التالي يبين دور و أهمية تكنولوجيا المعلومات في التنمية الاقتصادية.

الشكل (03-01): تكنولوجيا المعلومات و أثرها في التنمية الاقتصادية



المصدر : أحمد مشهور،\* تكنولوجيا المعلومات و التنمية \*جامعة اليرموك ، الأردن ص03

ويعد وجود بيئة مثالية لانتشار تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مقدمة هذه الشروط ، إذ كان لسياسات هذه الدول في مجال بناء قدراتها التكنولوجية الفضل في تحقيق التطور المطلوب في القطاع الإقتصادي خاصة و مختلف القطاعات عامة. وقد إرتكزت هذه السياسات على:

- النشر السريع للتكنولوجيات الجديدة.
  - تقديم الحوافز لدعم الشركات الخاصة على الابتكار.
  - التركيز على مهارات التعلم والارتقاء على مدى الحياة.
  - الاستثمار المستمر والآمن في المدخلات المبتكرة لتعزيز الإنتاجية.
  - تشجيع الشروع في إنشاء شركات جديدة تقوم على تطبيقات التكنولوجيا المستحدثة.
  - تأمين وجود هياكل وشبكات مؤسسية كافية.
  - ربط سياسات العلم والتكنولوجيا والابتكار بأهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- يثير موضوع العلم والتكنولوجيا اهتماماً متزايداً ومتعاضماً لدى الأوساط السياسية والعلمية، خاصة في ظروف التنمية الاقتصادية باعتبارها القوى المحركة للتقدم الاقتصادي والتطور الحضاري في حضم التطورات العلمية والتكنولوجيا نجد عملية التنمية المحرك لمجمل قطاعات الاقتصاد الوطني ويحتل العلم والتكنولوجيا المكانة الأولى والرئيسية باعتبارهما المحرك الأساسي لتسريع هذه العملية، ودفع عجلة تطورها إلى الإمام، الأمر الذي يجعل تبني العلم والتكنولوجيا وما يتبعه ويترتب عليه من طرق إنتاجية وأساليب ووسائل عملية ومعارف فنية، وتطبيقه لحل المعضلات التي تثور خلال مسيرة التنمية أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للبلدان النامية. فحاجات المجتمع المتطورة والمتنامية باستمرار على الصعيدين الكمي والنوعي يستطيع البحث العلمي والتكنولوجي أن يساهم مساهمة كبيرة وفعالة في تلبيتها وسد قسم كبير منها بسبب تأثيره في الإنتاج، وكونه الشرط الأول لزيادة إنتاج السلع والخدمات النافعة للبشر تمر الأقطار النامية كوسيلة لا يمكن الاستغناء عنها لتحقيق التنمية المنشودة.



إن ضرورة اهتمام الأقطار النامية في استخدام التكنولوجيا كإحدى الوسائل الأساسية في التنمية الوطنية، له كل المبررات لا سيما إذا أخذنا بعين الاعتبار نتائج الأبحاث والدراسات العلمية التي أجريت حول معرفة التأثير العلمي والتكنولوجي في التطور الاقتصادي ومساهمة التقدم التكنولوجي في زيادة إنتاجية العمل، ففي الولايات المتحدة الأمريكية نجد أن تقدم التكنولوجيا يساهم بنسبة تتراوح ما بين 80 إلى 90% في زيادة إنتاجية العمل. و الجدول التالي يبين الإتجاهات الحالية و المستقبلية لتكنولوجيا المعلومات :

الجدول (03-01): نموذج من الإتجاهات الحالية والمستقبلية لتكنولوجيا المعلومات

التوقع لعام 2004	في عام 1994	في عام 1984	تكنولوجيا اتصالات نقل البيانات والمعلومات
الفاكس الرقمي سائد في التجارة مع استخدام متناه للفاكس الشخصي و فاكس الحاسوب مع حاسوب. خصخصة الإنترنت و تنافسها مع نظم أخرى موازية	الفاكس هو التكنولوجيا السائدة في الأعمال التجارية، مع استخدام متزايد للإنترنت من قبل الجماعات الأكاديمية، لكن الفيديو تكس مقتصر وجوده في أسواق وطنية محددة.	التلكس التكنولوجيا السائدة، لكن ظهور عدد من الأجهزة المنافسة، بضمنها الفيديو تكس والتلكس والفاكس والبريد الإلكتروني العام.	

المصدر : عبد الملك الدناني \* الوظيفة الإعلامية لشبكة الإنترنت\* ص 18.

نستنتج من ذلك أن التقدم التكنولوجي قد أثر على إنتاجية العمل و هذا بإستعمال آلات متطورة حدث نوعاً ما من هذه الإنتاجية ، وأولت الدول المتقدمة الاهتمام البالغ لهذا المجال ، ونستخلص القول أن التطور العلمي والتكنولوجي أدى إلى اختراعات جديدة وذلك للتخفيف من عبء العمل الجسدي، بل تجاوز هذا حتى إلى الأدوات التي تمارس العمليات الذهنية، كذلك ساعد في تطوير وتحديث الإنتاج سواء الزراعي أو الصناعي، وإلى تقدم ملحوظ في مجال التعليم وخصوصاً الكوادر والفنيين، مما دفعهم إلى إيجاد طرق وسائل التنمية، وعلى هذا يتحتم على الدول النامية أن تهتم بتهيئة المستلزمات الأساسية المساعدة على ربط التقدم العلمي والتكنولوجي بالتعليم، وبذلك يصبح له خدمة للإنتاج و وسائل الإنتاج.

### المطلب الثاني: ماهية التسويق الإلكتروني.

فقد تجدر الإشارة هنا إلى أنه لا يمكن تناول التسويق الإلكتروني بدون التعرض لما يعرف بالتجارة الإلكترونية لأن التسويق الإلكتروني يعتبر جزءاً منها.

فقد يعتبر مصطلح التجارة الإلكترونية من المصطلحات الحديثة جداً في عالم المال و الأعمال ففي أوائل عقد التسعينات من القرن العشرين لم يأخذ هذا المصطلح، و هذا النوع من النشاط الإقتصادي المرتبط به في التواجد و الإنتشار على نطاق ملموس إلا في عام 1996 و ذلك عقب تحويل الإشراف على شبكة الشبكات الإلكترونية المعروفة بالإنترنت من الهيئة القومية للعلوم في الولايات المتحدة الأمريكية الى القطاع الخاص إعتباراً في أبريل 1995 فمنذ ذلك التاريخ صارت الإمكانيات متاحة و سهلة في تقديم الخدمات التجارية و المالية و غيرها من الخدمات على الأنترنت.

فقد يعرف البعض على أن التجارة الإلكترونية بأنها: عمليات تبادل السلع و الخدمات عن طريق وسيلة إلكترونية أو وسيط إلكتروني و المقصود بالوسيط الإلكتروني في هذا التعريف هو غالبا أو أساسا الأنترنت. و لكن الوسائط الإلكترونية يمكن أن تتسع في هذا التعريف لتشمل الى جانب الأنترنت – وهي شبكة عامة مفتوحة- وسائط إلكترونية أخرى مثل الشبكات الخاصة المغلقة على متعاملين محددين مسبقا كتلك التي تستخدمها شركات الطيران و البورصات و كذلك الشبكات التي تصل بين مشتري معين و مجموعة من الموردين. و كما تعرف التجارة الإلكترونية بأنها إستخدام وسائل الإتصالات و المعلومات بين الأطراف التجارية لإتمام الأعمال و الصفقات. و كما يعرفها البعض الأخر بأنها: الحلول البرمجية المعروفة التي تستطيع بها المنشآت إستعراض منتجاتها و إجراء عملية بيع و شراء كاملة عبر الأنترنت<sup>1</sup>.

كما تتصف التجارة الإلكترونية بمجموعة من المميزات منها:

➤ . إيجاد وسائل اتجار توافق عصر المعلومات

➤ . الدخول الى الاسواق العالمية وتحقيق عائد اعلى من الأنشطة التقليدية

➤ . تلبية خيارات الزبون ببسر وسهولة

➤ . تطوير الأداء التجاري والخدمي.

هناك تعريف أخر للتجارة الإلكترونية على أنها نظام يتيح عبر الأنترنت حركات بيع و شراء السلع و الخدمات و المعلومات ، كما يتيح أيضا الحركات الإلكترونية التي تدعم توليد العوائد مثل عمليات تعزيز الطلب على تلك السلع و الخدمات و المعلومات<sup>2</sup>

1 .د. عبد الله فرغلي علي موسى\* تكنولوجيا المعلومات و دورها في التسويق التقليدي و الإلكتروني\* مرجع سابق 119.120  
2 tarik terfous \* Les enjeux du marketing dans le commerce électronique\* suisse 2000 p 29.31

و قد قدم التطور التكنولوجي المتسارع حلولا جديدة قادت إلى إيجاد السبب الحقيقي لتغيير المفهوم التقليدي الشيء الذي أنتج تداول مصطلحات عديدة دلت على التسويق الإلكتروني و التي اختلفت حسب زمن ظهورها و معناها، لكن إتفقت في مدلولها على التسويق عبر الأنترنت

كما تطرق بعض الكتاب في الأونة الأخيرة الى خصوصية التسويق على الأنترنت ، و أطلقوا عليه مصطلح التسويق الإلكتروني *intermarketing* ، على أساس مفهوم الأنترنت و الذي تم تعريفه بأنه : تكنولوجيا المعلومات التي لها قوة تحويل التسويق وذلك وفق التطور التكنولوجي الحاصل . و يستعمل مصطلح *Emarketing* ، للدلالة على التسويق الإلكتروني و في نفس السياق نجد *Email* الذي يدل على البريد الإلكتروني . أما مصطلح *cyber marketing* ، فقد ظهر لأول مرة في كتاب *len keeter* ، أين عرفه على أنه : إستعمال قوة الشبكة ، إتصالات الحاسوب ، و وسائل الإعلام الرقمية التفاعلية للوصول الى الأهداف التسويقية. (1). تغير مفهوم التسويق المباشر عبر السنوات، فهو في الأصل يتعلق بإدارة التوزيع دون وسيط بين المنتج و المستهلك<sup>1</sup>.

فقد تعرف جمعية التسويق المباشر على أن التسويق المباشر تسويق تفاعلي يستعمل وسيلة أو أكثر من وسائل الإعلام من أجل الحصول على عائد أو تبادل و من هنا قام هذا التسويق بتوجيه و تعريف أشكال البيع عن طريق المراسلة أو عن طريق النماذج ( الكاتالوجات ). و كما يختلف إستخدام التسويق الإلكتروني من حيث مستوى التركيز عليه في عدة نقاط إذ نجد:

● **مؤسسات تعتمد عليه اعتمادا جزئيا:** و هذه المؤسسات تعتبره جزءا من التسويق

المباشر الذي يندرج تحت عملية الترويج.

• مؤسسات تعتمد عليه كلياً: و هي المؤسسات الافتراضية و التي يقوم عملها مباشرة

على الأنترنت و وسائل التجارة الإلكترونية الحديثة.

و كما تكمل أهمية التسويق الإلكتروني في:

• مئات الملايين من المستخدمين يتصلون بشبكة الإنترنت يومياً من جميع أنحاء العالم.

• إستغلال الإنترنت كوسيلة ترويج وعرض للخدمات والمنتجات ضرورة لا بد منها.

• التواصل مع 80% من مستخدمي الانترنت لا يتم الا من خلال التسويق الإلكتروني.

فالتجارة الإلكترونية مجموعة تدفقات للبيانات مبنية على المعالجة الإلكترونية للنصوص و الصوت و

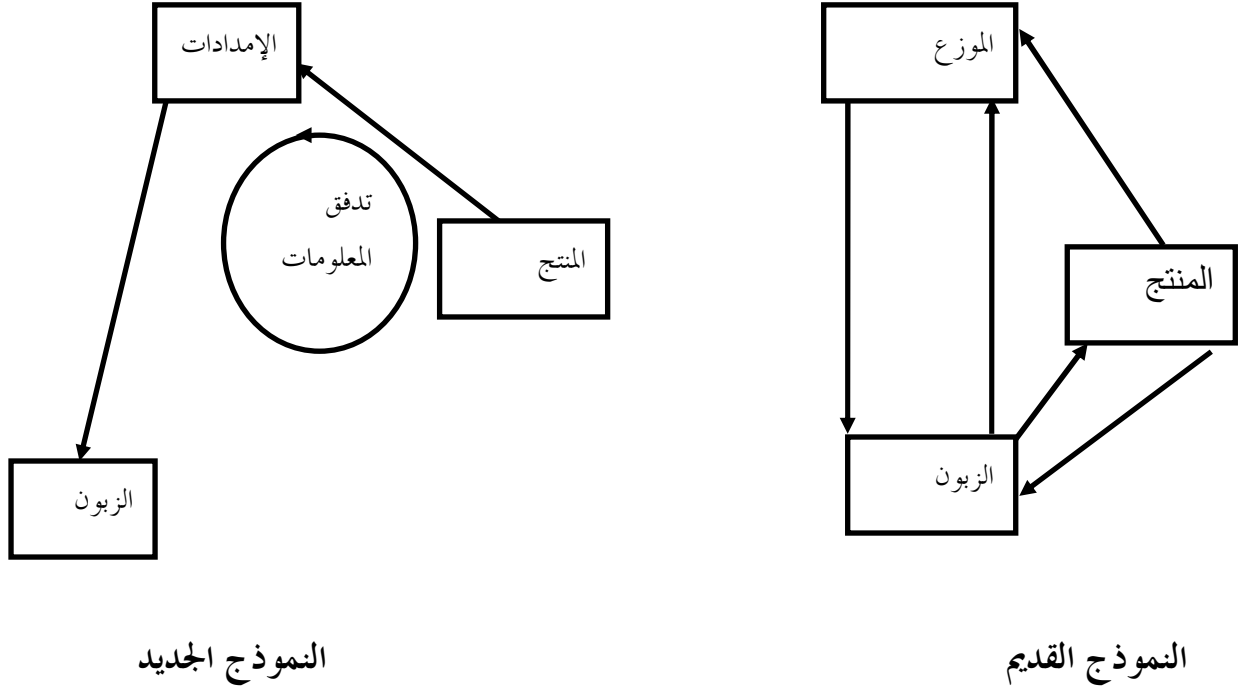
الصورة بين الشركاء الشيء الذي يفرض تبني تنظيم هيكلي للنهوض بهذا المشروع. كما أنها ليست مجرد

إجراء يمكن إضافته في خطوات التجارة الإلكترونية، فكل العناصر التي تكون المؤسسة من موارد بشرية و

تكنولوجية عليها أن تشكل نظام هندسي مضبوط و مرن قصد تشكيل تنظيم مركز و متين، أين إختيار

الوسائل و الطرق التي تحقق الإكتفاء التجاري أمر لا بد منه. و الشكل التالي يبين ذلك:

الشكل (03-02): حركة تدفقات المعلوماتية



**Source,** benjamin FARAGGI.\*Commerce électronique et moyens de paiement\*.  
Edition .paris 1998

ما يلاحظ من خلال الشكل أن هناك مقارنة بين النموذج القديم في إمداد نظام المعلومات و الذي كان يرتكز على ثلاث عناصر أساسية، و لكن مع تطور نظام المعلومات توسع هذا النموذج ودخول عناصر أخرى في كيفية توزيع المعلومات بين المنتج و المستهلك.

### 1. الإستراتيجيات المتاحة أمام المؤسسة:

تختلف إستراتيجيات المؤسسة عند تبنيها لبناء موقع إلكتروني في إطار التسويق الإلكتروني للعاملين:

- إذا كانت التجارة بين المؤسسات أو التجارة بين الأفراد: أي نوعية المعاملة التي تعتمد المؤسسة

من خلال التسويق الإلكتروني.

• إذا كان ينظر الى التسويق من منظوره الضيق أو الواسع : فالمنظور الضيق ينحصر في مفهوم التبادل على الخط ، أو التبادل التجاري الإلكتروني الذي يقتضي الشراء على الخط و الدفع البسيط ، أما المنظور الواسع فيشتمل كل الوظائف التي تدخل في عملية الشراء من أبسط المعلومات حول المنتجات المطروحة الى خدمة ما بعد البيع.

## 2. التكنولوجيا الجديدة: و المتمثلة في:

أ. طريقة إستشعار إحتياجات الزبون أو تكنولوجيا الجذب **pull** : مبدأ هذه الطريقة أن يحدد المستهلك ذوقه بطريقة دقيقة عن طريق إستمارة معلوماتية ، و بالتالي يستعرض الوكلاء متاجر إفتراضية توفر مجموعة إقتراحات ، ثم يتم تحقيق الإختيار من سلع أو خدمات عن طريق وسطاء الوكلاء.

ب. تكنولوجيا الدفع **push** : و هي عكس الطريقة السابقة التي تقتضي بالبحث عن المعلومات عن طريق الزبون ، فالدفع هو معلومة مختارة من أجل المستعمل تدفعه في جهازه.

## 3. مستويات التسويق الإلكتروني:

أهم ميزة يمكن أن تجعل إستخدام التسويق الإلكتروني متعة حقيقية و ذا فائدة واقعية تكمن في التفاعلية، التي يتم التركيز عليها دائما في التعاملات التجارية ، حيث تسمح للمستهلك الإلكتروني بالتفاعل مع المؤسسة و ربط علاقات ثقة متبادلة و بالتالي معرفة كل منها للأخر معرفة جيدة . و حسب إختلاف مستويات تعامل المستهلك الإلكتروني مع المؤسسات الإلكترونية عبر موقعها في الأنترنت نجد ثلاث مستويات تفاعلية<sup>1</sup>:

1 طلال عبود، "التسويق عبر الأنترنت". الطبعة الأولى. دار الرضا. عمان. 2000. ص 70.71

أ- المستوى الأول : زيارة الموقع: يقوم المستخدم بإستعراض سريع للموقع ، إذ يعتبر أبسط مستوى لتقديم المعلومات و البيانات هدفه الحصول على أكبر عدد من الزوار لموقع المؤسسة و ذلك بتقديم صورة حول تطور حياة المؤسسة و أهم المنتجات المطروحة .

ب- المستوى الثاني : التفاعلية: يزور الموقع زبون محتمل ، إذ يهتم هذا المستوى بالمنتج و المؤسسة و الخدمة، و يهدف الى جعل الزائر يتوقف بتمعن أكثر في تصفح الموقع و بالتالي الجاذبية أكثر للمتصفح على الإطلاع.

ت- المستوى الثالث: التفاعلية: يمكن لمتصفح الموقع ترك بيانات و معلومات تهم المؤسسة عن طريق البريد الإلكتروني كالملاحظات حول صفحة الموقع.و كما يهدف هذا المستوى الى عقد صفقات البيع ، و إقامة نوع من العلاقة مع الزبائن المحتملين .

### المطلب الثالث: متطلبات و مجالات استخدام التسويق الإلكتروني.

تضم شبكة الانترنت ملايين المواقع التجارية و عملية تأسيس موقع تجاري في ظل هذا الحجم من المواقع، يختلف عن افتتاح متجر في سوق تقليدية محدودة إذ يحتاج الأمر إلى عناية فائقة و تخطيط مفصل ومدروس.

و من هنا يمكن طرح بعض النقاط للإطلاق موقع تجاري رقمي تكمن فيما يلي:

1. تحديد عدد الزبائن و المناطق الجغرافية و الشرائح السوقية التي سيتعامل معها الموقع.
2. إشراك إدارات المؤسسة في عملية تأسيس و إطلاق الموقع التجاري للشركة.
3. تحديد الحدود التقنية للمتصفح و تحديد الوسائط المتعددة التي تؤمن الصوت و الصورة و تحقق الاتصال بشكل جيد مع المتصفحين.



4. وضع قائمة بمحتويات الموقع وعلاقتها بالعملاء المطلوبين كمرحلة أولية ثم تعديل هذه المحتويات مع تزايد عمليات العملاء.

5. اختيار اسم للموقع ويفضل أن يكون صغيراً و رمزياً ومعبراً لسهولة التداول.

6. التأكد من فعالية صلات البريد الالكتروني للموقع وسهولة الوصول إليه.

7. اختيار شركة خاصة بتصميم المواقع يمكنها تصميم الموقع وتقديم خدمات منتظمة له.

8. تسويق الموقع ويتم ذلك من خلال الإعلان عن الموقع في مواقع إعلانية أخرى على الانترنت.

يمكن لرجل التسويق الاعتماد على الانترنت في عدة مجالات منها<sup>1</sup>:

1- البيع: يمكن من خلال الانترنت يمكن إعداد مكشوف بأسماء العملاء المتوقعين والبيانات

الديموغرافية المتعلقة بهم. وكذا إرسال العروض البيعية للعملاء.

2 - الإعلان: يمكن استخدام الانترنت في الإعلان عن المؤسسة وكذا الإعلان عن منتجاتها.

3- المنتجات الجديدة: يمكن الاعتماد على الانترنت في تلقي أفكار المنتجات الجديدة من المصادر

المختلفة العملاء، الموردين، المخترعين و كذا عقد المؤتمرات والاجتماعات الخاصة بالمنتجات الجديدة.

4- سياسات المنتجات: يمكن من خلال الانترنت الحصول على البيانات اللازمة لإجراء التعديلات

في العبوة، الغلاف، الأسماء، العلامات، الخدمة، الضمان. بالإضافة إلى القيام بتقييمها تمهيداً لاتخاذ

القرارات الملائمة المتعلقة بها.

1 د. مجدي محمد محمود طایل \* توظيف التسويق الالكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال- ندوة التجارة الالكترونية- \* ورقة عمل . جامعة الملك خالد كلية اللغة العربية. المملكة العربية السعودية.

5- خدمة العملاء: يمكن الاعتماد على شبكة الانترنت في تلقي مطالب العملاء بشأن الخدمة تمهيداً

لسرعة تليبيتها.

6- بحوث التسويق: يمكن من خلال شبكة الانترنت جمع البيانات الثانوية عن الشركات المنافسة (التي

لديها مواقع على الانترنت)، الإحصائيات المختلفة عن السكان، الدخل القومي، محلياً وخارجياً،

الدراسات والبحوث والإحصائيات السابقة عن الموضوعات المختلفة.

7- التوزيع: يعتبر البيع من خلال الانترنت أحد أشكال قنوات التوزيع التي تعتمد على التوزيع المباشر إلى

المستهلك الأخير أو المؤسسة.

8- الشراء: من خلال الانترنت يمكن الاتصال بالموردين لتحديد الاحتياجات نوعاً وكماً وتوقيتاً.

وتلقي العروض وتقييمها وكذا إرسال أمر التوريد للمورد. ومتابعة تسليم الأصناف المطلوبة.

#### المطلب الرابع: فرص و عراقيل التسويق الإلكتروني في ظل تكنولوجيا المعلومات:

إن الوقت الحالي يشهد إعادة هندسة عملية التسويق والتوجه المتزايد نحو التسويق الإلكتروني وتحرك

معظم الشركات باتجاه السوق الإلكترونية للاستفادة من إمكانيات ومزايا التسويق الإلكتروني وخاصة أن

الشركات التي كانت سباقة لتبني مداخل التسويق الإلكتروني قد استطاعت أن ترسي معايير تنافسية

جديدة ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التسويق الإلكتروني قد أوجد بيئة تسوق متطورة تحقق

للعلاء مزيد من الرفاهية والمتعة في البحث عن إحتياجاتهم وإشباعها .

أ./ فرص التسويق الإلكتروني:

ويمكن تحديد أهم الفرص والمنافع التي يحققها التسويق الإلكتروني لكل من الشركات والعملاء في ظل

العولمة وبيئة الأعمال المتغيرة:

**1 - إمكانية الوصول إلى الأسواق العالمية:**

يؤدي التسويق الإلكتروني إلى توسيع الأسواق وزيادة الحصة السوقية للشركات بنسب متفاوتة بسبب الانتشار العالمي، كما يتيح التسويق الإلكتروني للعملاء الحصول على إحتياجاتهم و الاختيار من بين منتجات الشركات العالمية بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية ، حيث أن التسويق الإلكتروني لا يعترف بالفواصل والحدود الجغرافية.

**2 - تقديم السلع والخدمات وفقاً لحاجات العملاء:**

من خلال التسويق الإلكتروني يجد المسوقون فرصة أكبر لتكييف منتجاتهم طبقاً لحاجات العملاء إلكترونياً بشكل يلبي توقعات العملاء ويتلاءم مع خصوصيات كل زبون ، ولاشك أن الطاقات الاتصالية والتفاعلية للتسويق الإلكتروني قد حققت قفزة نوعية في أساليب إرضاء وإشباع رغبات العملاء الخاصة. وهذا ما يساهم فيه التسويق الإلكتروني في تعريف هذه المنتجات لمختلف زبائن أو المتصفحين.

**3 - الحصول على معلومات مرتدة لتطوير المنتجات:**

قدم التسويق الإلكتروني فرصة جوهرية للاستجابة للتغيرات التي تحدث في الأسواق والتقنيات بشكل يحقق دمج حاجات العملاء مع التطورات التكنولوجية، وذلك من خلال ما يعرف بالعملية المرنة لتطوير المنتج، والتي تعتمد على استشعار السوق بواسطة الآليات التفاعلية للتسويق الإلكتروني. وهي معلومات

تساهم و تساعد في تطوير المنتجات من خلال جلب أكثر قسط ، و الذي يتمشى و متطلبات المستهلك.

#### 4 - تخفيض التكاليف واستخدام التسعير المرن:

أسهمت تكنولوجيا المعلومات في إحداث ثورة حقيقية في مجال هيكل الأسعار وديناميكتها وأساليبها وإجراءاتها حيث يمكن إيجاز ذلك كآتي :

- ربط التسعير بالسوق المستهدفة والمكانة التنافسية والمنتج حتى يتم التنسيق بين تسعير المنتجات و قدرة المستهلك على جلبه و ذلك وفق متطلبات التسويق الإلكتروني.

- دراسة استراتيجيات التسعير البديلة وتفحصها وذلك من خلال أخذ جميع الإحتياجات المتعلقة بالسلعة في حالة ارتفاع و انخفاض السعر.

- دراسة تكاليف التصنيع والتوزيع وذلك بإعطاء حوصلة حول متطلبات السلعة وعلاقتها بالطلب على المنتج.

- اختيار السعر الأمثل بالاستناد إلى الإستراتيجية الأفضل وكذا التكاليف ومنحى مرونة السعر.

- التحكم بالتغيرات السعرية المفاجئة واتخاذ قرارات فورية بشأنها.

- تقدير الطلب على المنتجات وبالتالي تحديد الأسعار المناسبة و هذا من خلال دراسة سوق المنافسة.

فالتسعير المرن مفهوم جديد نجد تطبيقاته من خلال الانترنت ، ففي مجال الأسعار بالتحديد تتوفر

تقنيات متطورة عبر الانترنت تمكن المشتري من استخدام تقنية أو برنامج صغير يساعده في البحث عن

أسعار المتوفرة عبر الانترنت ثم العثور عليها .وباختصار فان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد

أسهمت في الانتقال أو تحول قوة المساومة من المنتجين إلى المشترين مما سيحدث ثورة حقيقية في مجال التسعير بالذات. ومن هنا يمكن القول إن إستراتيجيات التسعير في ظل التسوق الإلكتروني ليست مجرد استجابة سريعة لظروف السوق ، وإنما تأخذ في الحسبان جميع العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ، ولاشك أن التسعير المرن يجد تطبيقاته من خلال آليات التسويق الإلكتروني ، حيث تتوفر تقنيات تمكن المشتري من البحث عن والعثور على أفضل الأسعار المتوفرة .

### 5 - إستحداث أشكال وقنوات جديدة للتوزيع:

قدم التسويق الإلكتروني منظوراً جديداً لسوق الإلكتروني يكون التفاعل فيها بين طرفي عملية التبادل دون الحاجة إلى وسطاء، الأمر الذي أدى إلى بروز مصطلح " عدم التوسط " .  
كما قدم التسويق الإلكتروني نوعاً مبتكراً من الوسطاء والذين يطلق عليهم وسطاء المعرفة الإلكترونية وهي تعمل لتسهيل عملية التبادل بين المنتجين والعملاء حيث يقومون بدور مزودي خدمة تجارية.

### 6 - إستخدام أساليب ترويج تفاعلية مع العملاء:

هو عبارة عن حملات دعائية تقام على شبكة الإنترنت العالمية تتنوع بتنوع الأساليب والطرق فتأتي تارة على شكل بنرات دعائية في المواقع المشهورة والمواقع الدعائية وتارة على شكل رسائل بريدية مكثفة و كما يعتبر الإعلان الإلكتروني عبر الإنترنت من أكثر وسائل الترويج جاذبية وانتشاراً في ظل الاتجاه نحو التسويق الإلكتروني ، وقد قدم هذا الأخير مفهوماً جديداً للإعلان وهو أن الشركات تقدم رسائلها الترويجية بشكل متعمد إلى بيئات مستهدفة من خلال مواقع إلكترونية محددة يتوقعون أن تكون جماهيرهم قادرة على تمييزها وإدراكها.

## 7 - دعم وتفعيل إدارة العلاقات مع العملاء:

يستند التسويق الإلكتروني إلى مفاهيم جديدة وقناعات ترقى إلى إعتبار العميل شريكاً استراتيجياً في منشآت الأعمال، لذا إستهدف بناء ودعم علاقات ذات معنى وهدف مع العملاء، وذلك من خلال تفعيل ديناميكية واستمرارية الاتصال المباشر معهم. مما يستوجب توفير جل المعلومات المتعلقة بالسلعة للعميل و ذلك بصفة دورية تمكنه من معرفة كل حيثيات المتوجات و كما تساهم في إبراز علاقة وطيدة مع العملاء و هذا لأجل إكتساب زبائن جدد و تحقيق مبيعات أكبر.

## 8 - تحقيق ميزة تنافسية وموقع استراتيجي في السوق:

تمر المنافسة في الأسواق الإلكترونية بمرحلة انتقالية نتيجة إلى التحول للمنافسة المستندة للقدرات ولاشك أن التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات المرتبطة بالتسويق الإلكتروني قد خلقت فرصاً غير مسبوقة في دعم الاستراتيجيات المميزة وتحسين الوضع التنافسي للشركات. لهذا يمكن القول أن التسويق الإلكتروني له دور مهم لتحقيق موقع إستراتيجي في الأسواق و هذا في ظل المنافسة الشرسة.

## ب/. عراقيل التسويق الإلكتروني:

بقدر ما يوفر التسويق الإلكتروني من فرص كبيرة ومتنوعة في ظل الاتجاه نحو العولة والتحول إلى الاقتصاد الرقمي ، إلا أنه يواجه بعض التحديات والصعوبات التي تحد من استخدامه والاستفادة منه ، ويمكن تحديد أهم هذه التحديات فيما يلي<sup>1</sup>:

1 د عمرو أبو اليمين عبدالغني، مداخلة بعنوان \* فرص وتحديات التسويق الإلكتروني في ظل الاتجاه نحو العولمة \*، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - القصيم 1425

### 1 - التحديات التنظيمية :

إن تنمية الأعمال من خلال التسويق الإلكتروني تحتاج إلى إحداث تغييرات جوهرية في البنية التحتية للمؤسسات لهذا هناك حاجة ماسة إلى إعادة تنظيم هياكلها ودمج الأنشطة والفعاليات الاتصالية التسويقية الخاصة بالتسويق الإلكتروني بإستراتيجيتها التقليدية مع تحديث إجراءات العمل بما يتمشى مع التطورات التكنولوجية المتجددة .

### 2 - ارتفاع تكاليف إقامة المواقع الإلكترونية:

إن إنشاء موقع إلكتروني على الإنترنت أشبه ما يكون بإنشاء وبناء موقع مادي، حيث أن تصميم وإنشاء وتطوير المواقع الإلكترونية يحتاج إلى خبراء متخصصين وعلى درجة عالية من الكفاءة وكذلك الحاجة إلى دراسات تسويقية وفنية بحيث تكون تلك المواقع الإلكترونية جذابة ومصممة بشكل قادر على جذب انتباه العملاء وإثارة إهتمامهم، كما يكون الموقع مؤهلاً لتقديم قيمة إضافية للعميل بما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية عن الآخرين.

### 3 - تطور تكنولوجيا المواقع الإلكترونية:

إن سرعة التطورات التكنولوجية في مجال تصميم وتطوير المواقع الإلكترونية وتعزيز فعاليتها وقدرتها التنافسية يعد من أهم التحديات التي تواجه استمرارية هذه المواقع ونجاح التسويق الإلكتروني من خلالها.

### 4 - الخصوصية والأمن:

تعد السرية والخصوصية من التحديات التي تعوق وتؤثر على تقبل بعض العملاء لفكرة التسوق عبر الإنترنت وخاصة أن عملية التبادل الإلكتروني تحتاج إلى الحصول على بعض البيانات من العملاء مثل

الاسم، النوع، الجنسية، العنوان، طريقة السداد، وغيرها، لذا فهناك ضرورة لاستخدام برمجيات خاصة للحفاظ على سرية وخصوصية التعاملات التجارية الإلكترونية مثل برنامج Cookies.

## 5 - عدم الثقة في وسائل الدفع الإلكترونية:

إن أسلوب الدفع بواسطة بطاقات الائتمان عبر الإنترنت هو أكثر أشكال السداد ارتباطاً بالتسويق الإلكتروني ، و تعتبر عملية تحويل النقود في صلب أي معاملات تجارية عبر الإنترنت من أكثر التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني ، لذا أصبح هناك اتجاه نحو استخدام برمجيات خاصة لتأمين وسائل السداد الإلكتروني ، وترسيخ ثقة العملاء بها.

## المبحث الثاني: البيع عبر شبكة الانترنت

إن النجاح الذي حققه استخدام شبكة الإنترنت على الصعيد المحلي و العالمي شجع المؤسسات و الأفراد إلى الإشتراك في هذه الشبكة و لقد تجاوز عدد المشتركين فيها الى 400 مليون مشترك عام 2000 ليتضاعف هذا العدد أربعة مرات عام 2002. و بهذا نجد بأن شبكة الإنترنت فرضت نفسها كمصدر مهم و فعال للمعلومات و البيانات و في جميع القطاعات المختلفة حيث أهما وفرت خدمات كثيرة منها معرفة حركة الأسواق، أنواع السلع المقدمة، الشركات المنتجة، طبيعة الأسعار..إلخ.

## المطلب الأول : مفهوم شبكة الأنترنت.

فقد تعتبر الأنترنت شبكة الإتصالات الأم التي تربط جميع أجهزة و شبكات الكمبيوتر في العالم كله مع بعضه البعض بما في ذلك شبكات المعلومات و أجهزة الأفراد التي يعملون عليها . " هي عبارة عن مجموعة من شبكات الكمبيوتر ( الحاسب الآلي ) من جميع أنحاء العالم التي تتيح للمستخدمين الاتصال



بمصادر مختلفة من المعلومات والخدمات<sup>1</sup> ويمكن تعريف الأنترنت بأنها " شبكة حاسب موسوعة عالمية

ضخمة جداً، تربط بين عشرات الآلاف من شبكات وأجهزة الحاسب في مختلف أنحاء العالم."

الأنترنت هي شبكة عالمية تربط عدة آلاف من الشبكات، وملايين أجهزة الكمبيوتر المختلفة

الأنواع، والأحجام في العالم، وتكمن فائدة الإنترنت التي تسمى أيضاً الشبكة في كونها وسيلة يستخدمها

الأفراد، والمؤسسات، للتواصل، وتبادل المعلومات<sup>2</sup>.

كما أن هذه الشبكة إتسمت بعدة مميزات منها:

1 - سرعة و ضمان انتشار المعلومات

2 - سرية تبادل المعلومات

3 - تبادل المستندات

4 - سهولة و بساطة الإستخدام

5 - الحديث و المشاورة و عقد المؤتمرات

و بذلك يستطيع أي فرد يبحث عن المعلومة أن يصل إليها فور وقوعها و من مصادرها الأصلية. و

أى طالب علم أو باحث أو دارس أو أي شخص يريد إرسال رسالة فورية و سرية و مضمونة الوصول

أو أي فرد يريد إرسال مستندات أو رسومات إلى إنسان على الكرة الأرضية و يأتيه الرد فوراً . كل

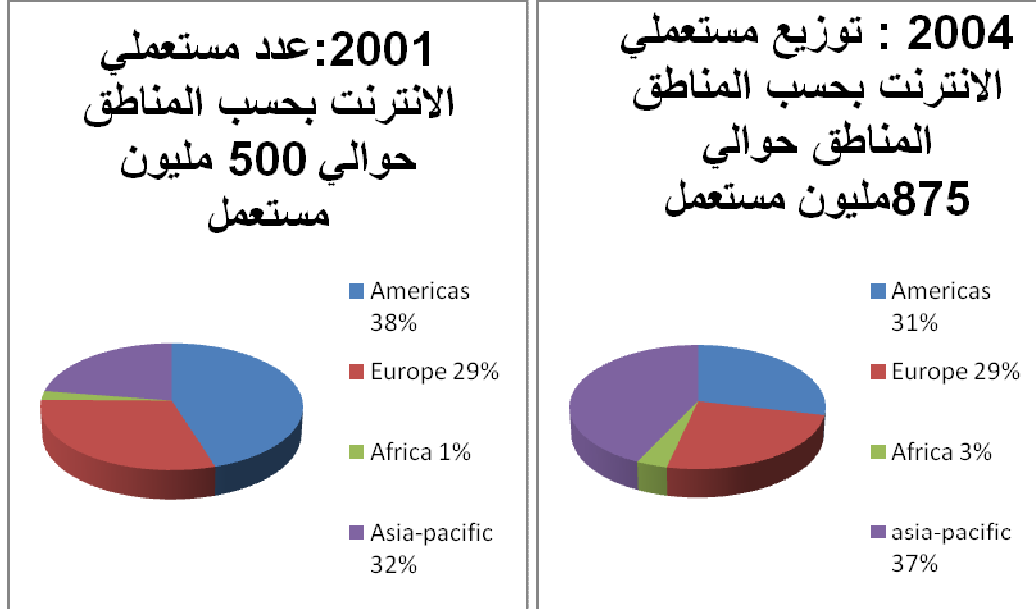
هؤلاء تتيح لهم الأنترنت تحقيق مطالبهم و فوراً و باقل التكاليف و تتغير الجوانب الديموغرافية لشبكة

الإنترنت بوتيرة سريعة. والشكل التالي يبين مستعملوا الانترنت حسب المناطق لسنة 2004/2001

1 الوكيل ،سامي صالح، وآخرون\* ( البرمجة ومصادر المعلومات)\* ، ط1 وزارة المعارف ، التطوير التربوي 1422 هـ ص29.

2 <http://arabcin.net/modules.php?name=News&file=article&sid=1094.2>

الشكل (03-03): مستعملوا الأنترنت حسب المناطق لسنة 2004/2001



المصدر: الاتحاد الدولي للاتصالات :

<http://www.itu.int/wsis/tunis/newsroom/background/internet-governance-ar.doc>

من خلال الشكل يمكن القول أنه دخلت خدمات الأنترنت في أمور عديدة تبادل الرسائل عن

طريق البريد الإلكتروني و الجوار و مؤتمرات الفيديو و إستعراض الموقع و البحث فيها عن المعلومات و

الأشخاص و البحث عن الترفيه إضافة الى مزاولة الأعمال على الأنترنت و غيرها. و هناك حقيقة لا يمكن

إنكارها مفادها ان ما حققته الأنترنت من فوائد عظيمة و جمة إلا أنه مازال هناك الكثير من الأشياء التي

يمكن تحقيقها مما ستجود به عقول المفكرين و الكتاب و العلماء و القادة إستنادا الى الوفرة في التواصل

التي تتمتع بها الأنترنت عن سائر الاختراعات البشرية التي . و قد تبوأ الأنترنت بالفعل مكانة عظيمة

بدخولها في جميع مناحي الحياة (في قطاعي الأعمال و الخدمات). و رغم الإعتقاد السائر عند الكثير من

مستخدمي الأنترنت أن الويب هي الخدمة الوحيدة على الأنترنت ، إلا أن هنالك العديد من خدمات

الأنترنت الأخرى:

### 1. البريد الإلكتروني:

البريد الإلكتروني خدمة واسعة الانتشار إذ إنه أسرع و أرخص من الرسائل الورقية و أكثر سرية من المكالمات الهاتفية و أقل إزعاجا من الفاكس. إذ يقدم البريد الإلكتروني إمكانية إرسال ملفات الوثائق و الصور و الصوت على شكل مرفقات لتعبر العالم من أدناه الى أقصاه فيضع دقائق أو ثوان في بعض الأحيان<sup>1</sup>. و يعتمد البريد الإلكتروني في آلية عمله على العناوين الإلكترونية ، و قد ظهرت كبرى فوائد البريد الإلكتروني في الشركات إذ حل محل المذكرات التي يتم تبادلها بين المكاتب و الإعلانات و الأسئلة و التعيينات إضافة الى الردود على الإستفسارات الخاصة بالعمل من كل أنحاء العالم.

### 2. الحوار و مؤتمرات الفيديو:

يعد الحوار من النشاطات التي تحظى بشعبية واسعة مشاهدة لتلك التي يتمتع بها البريد الإلكتروني إذ يمارس الناس الحوار على الإنترنت بكثرة و لساعات طويلة. أما الشكل الثاني من أنواع الإتصال ألا و هو مؤتمرات الفيديو إذ تستخدم فيه الكاميرا لتسجيل الصور و الميكروفون لتسجيل الصوت و تظهر الصور على الشاشة و يخرج الصوت من السماعات و يتم ذلك كله عبر قناة إتصال هي الأنترنت.

### 3. الإستعراض و الحث:

يمكن الإستفادة من المزايا الكثيرة التي تقدمها الإنترنت مثل البحث عن المعلومات بواسطة محركات البحث و إستعراض الصفحات عن طريق المستعرضات التي تستخدم للولوج الى مختلف مواقع الويب بسهولة و بسبب العدد الضخم لهذه المواقع على الإنترنت و عدم وجود مجموعة معيارية لفهرسة هذه

1 طلال عبود . التسويق عبر الأنترنت . سلسلة الرضا للإنترنت دار الرضا للنشر عمان 2000 ص78.

المواقع حتى اليوم ظهرت الحاجة الى ما يعرف بمحركات البحث والتي تستخدم عن مواقع محددة بحسب الكلمات الإفتتاحية التي نريد البحث عنها أو بالإعتماد على تقنيات أخرى متعددة .

### 4. إنشاء مواقع ويب :

تنشأ مواقع ويب لوضع معلومات حول شخص أو منظمة أو شركة على الإنترنت و يتألف كل موقع من مجموعة من الصفحات .

### 5. الترفيه:

جد الناس أيضا الكثير من التسلية و المتعة على الإنترنت إذ يمكن للمرء أن يلعب بالألعاب الموجودة على الشبكة بمفرده أو مع أشخاص آخرين . كما تشكل الإنترنت وسيلة بديلة للكثير من النشاطات مثل: مشاهدة المسرحيات الإذاعية و التلفزيونية ، و مشاهدة المعارض الفنية ، و قراءة الصحف و المجلات.

### 6. التجارة الإلكترونية:

لا تدخر قطاعات المال و الأعمال أي فرصة تسمح لها بالتوسع و زيادة قنوات التبادل و البيع حيث إستخدمت الإنترنت على نطاق واسع في الأغراض التجارية . و فتحت مجالا للشركات لتقديم المعلومات الخاصة بمنتجاتها و خدماتها لشرائح عريضة من الزبائن و المتعاملين و من أبرز هذه الخدمات حصول الزبائن على ردود فورية على إستفساراتهم و ملاحظاتهم .

ومن هنا يمكن القول كلما تعزز المحتوى الرقمي على الانترنت زادت فرصة التحول نحو مجتمع

المعلومات الذي يركز على ثلاث مرتكزات أساسية وهي:

1. **ثقافة المعلومات:** ويقصد بها مجموعة السلوكيات والقيم الفاعلة التي يجب أن تتميز بها المؤسسة والعاملون فيها، من مبادرة لتبادل المعلومات وإتاحتها للمستخدمين.
  2. **إدارة المعلومات:** يقصد بها الممارسات الخاصة بدورة حياة المعلومات من استشعار وتنظيم ومعالجة وتحديث.
  3. **تكنولوجيا المعلومات:** تتمثل في استخدام مختلف الوسائل والتقنيات التكنولوجية في دعم العمليات الخاصة بمعالجة وتخزين وبث المعلومات.
- وتجدر الإشارة إلى إن تعزيز المحتوى الرقمي على الانترنت سيمكن المؤسسات من تحقيق قدرة أكبر على الإدارة الفعلية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات لدعم العمليات واتخاذ القرارات وضمان مرونة التخاطب والتواصل مع المستخدمين وباقي المؤسسات خاصة في المحاور الآتية:
1. توفير البرمجيات والتجهيزات وشبكات الاتصال والخبرة الفنية لتوجيه وقيادة الأعمال لضمان قيام العاملين الأقل تأهيلا بتنفيذ مهامهم بطريقة متجانسة وبكفاءة عالية.
  2. إستخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لتسهيل إدارة الأعمال والعاملين في المؤسسة وتحقيق تواصل أكثر فاعلية مع المزودين والزبائن.
  3. إستخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات يساعد على الابتكار كونها تيسر سبل تبادل الأفكار واستثمارها وتطويرها لتقديم خدمات جديدة.
  4. تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تساعد على إتخاذ القرار وتسهيل إجراءات مراقبة وتحليل قضايا الأعمال الداخلية والخارجية الخاصة بتبادل المعرفة.

المطلب الثاني: إستراتيجية التسويق المباشر عبر شبكة الأنترنت

إن التسويق المباشر يتضمّن الإستجابة المباشرة للمستهلك وهي تقنية تستعمل لتوجيه الرسائل التجارية نحو المستهلك الفرد. المرادف الذي يستخدم أحيانا هو تسويق الواحد للواحد ويختلف من الإعلانات المعتادة التي لا توضع رسالتها في الإعلام المكثف مثل الجرائد أو التلفزيون. فبدلا من ذلك ، توجه رسالة تسويق الخدمة أو البضاعة مباشرة إلى المستهلك. تستعمل تقنية البيع والدعاية بعض الخدمات مثل الشرائح الدعائية، الأحرف، الكاتالوجات، أو الاعلانات المطبوعة التي تسلّم على انفراد إلى العملاء عن طريق ما يسمّى بالأوساط المعنونة:

- البريد
- مباشر.
- الأفراد
- البيع عن الباب للباب
- البيع بخطة الحفلة.
- البريد الإلكتروني
- تسويق البريد الإلكتروني.
- الأنترنت السلوك المستهدف.
- التليفونات النقالة.

يعد التسويق المباشر مهارة شديدة التخصص فالعديد من الأفراد يعترضون على التسويق المباشر لأنه يتضمن العديد من تقنيات البيع شديدة الصعوبة مثل استخدام سياسة البيع عن طريق الأنترنت بمعناها الواسع عدم اللجوء إلى قنوات التوزيع. ويمر بخطوات عدة منها :

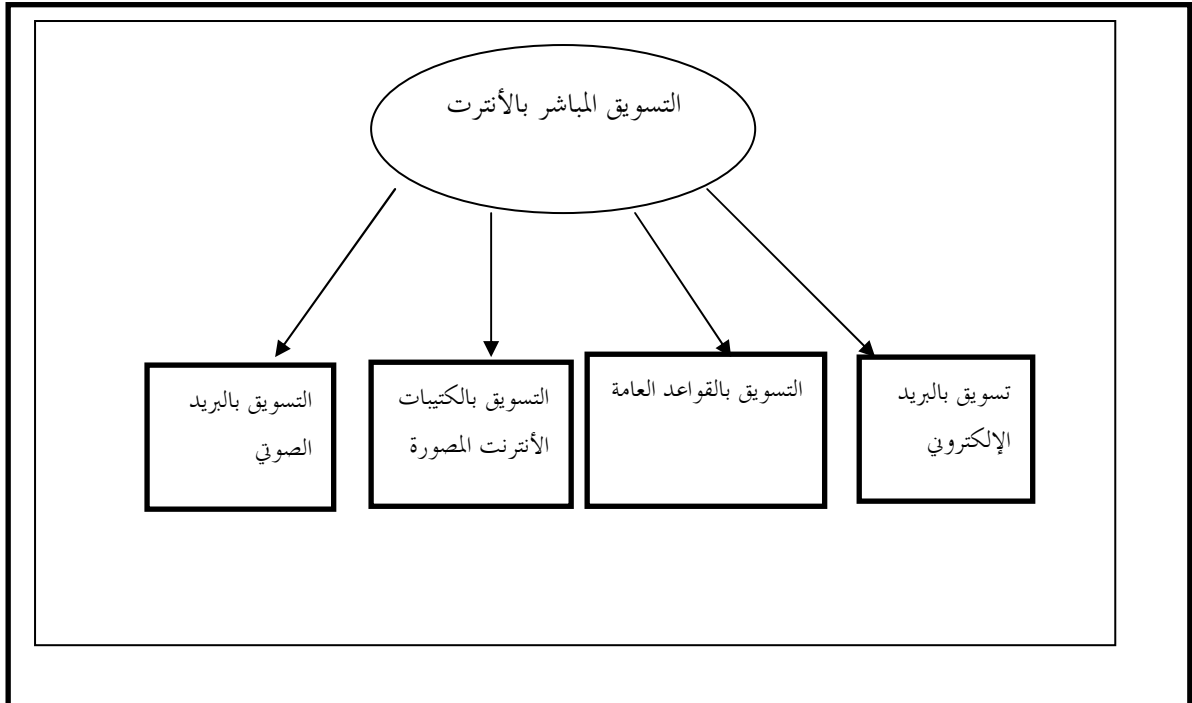
- القرارات - الاستراتيجية. - البحث - الإستهداف. - وضع الأهداف - إستجابة العميل والطلب من المنتجات.

- حضور إستعراض - السؤال عن معلومات أكثر - الالتزام. التوزيع. خدمة العملاء.

- صيانة قاعدة البيانات و إدارة العلاقة مع العميل.

من خلال ذلك يمكن القول أن أهم عناصر التسويق المباشر بالأنترنت موضحة في الشكل التالي:

الشكل: (04.03) : أهم أشكال التسويق المباشر بالأنترنت .



المصدر : دكتوران : محمد فريد الصحن ، طارق طه أحمد \* إدارة التسويق في بيئة العولمة و الأنترنت\* دار الجامعة الجديدة

مصر 2007 ص425

إذا فمن خلال الشكل يتبين على أن أهم عناصر التسويق المباشر بالإنترنت تتمثل فيمايلي :

### 1. التسويق بالبريد الإلكتروني :

يعد أكثر أشكال التسويق المباشر بالإنترنت إستخداما من قبل المؤسسات والتي تقوم بالإتصال بالعملاء المستهدفين على عناوين بريدهم الإلكتروني على شبكة الأنترنت حيث تتيح تقنيات الإتصالات و شبكات الحاسبات الآلية نقل الرسائل الترويجية في صورة إلكترونية من الحاسب الآلي للمؤسسة الى الحاسب الآلي للعميل . بحيث يمكن لهذا العميل المستهدف قراءة الرسالة الواردة إليه و الرد عليها بإرسال رسالة أخرى للمؤسسة.<sup>1</sup> و بالرغم من أن هذه التقنية تمتاز بإمميزات في عملية البيع إلا أنها تحوي كذلك على سلبيات أبرزها صعوبة التعامل مع الزبون من خلال طرح بعض الإنشغالات خاصة عدم حصوله على مواصفات السلعة المطلوبة ...إلخ.

### 2. التسويق بكتيبات الأنترنت المصورة:

و يتمثل في التسويق المباشر الذي يتم من خلال الكتيبات المصورة على شبكة الأنترنت ، و التي تتيح إستخدام تقنيات الطباعة و الألوان في إعطاء وصفا تفصيليا أكثر وضوحا عن المنتج و مواصفاته و كيفية إستعماله.

### 3. التسويق بالبريد الصوتي:

1 دكتوران : محمد فريد الصحن ، طارق طه أحمد \* إدارة التسويق في بيئة العولمة و الأنترنت \* مرجع سابق ص425



و يشير الى التسويق الذي يستخدم البريد الصوتي الإلكتروني الوصول الى العملاء المستهدفين حيث يتم هنا في إرسال رسالة شفوية على الأنترنت من المؤسسة الى العميل بحيث يمكنه سماعها متى أراد عند تنشيط الصندوق الإلكتروني المخزنة به الرسالة. و يسمى البريد المباشر أيضا برجال البيع ذوي الأجنحة.

#### 4.التسويق بقواعد البيانات:

يمثل إحدى أشكال التسويق المباشر الذي يستخدم قواعد البيانات المسجلة على الحاسب الآلي في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة. ويسمح التسويق المباشر عبر الأنترنت للمسوقين المباشرين بإمكانية تعديل أو توجيه رسائلهم ، فضلا عن إمكان إتمام عمليات البيع والتسليم بفعالية وسرعة على اختلاف المواقع الجغرافية، إضافة إلى إمكانية نشر كم كبير من المعلومات والبيانات، و كما يعتبر مجال التسويق المباشر واسعاً جداً و ذلك لما يتميز به من استخدام وسائل الاتصالات التسويقية التقليدية مثل الإعلانات والمطبوعات والمنشورات، إضافة إلى وسائل الاتصال الخاصة به، من خلال البريد، والاتصال عبر الهاتف و الأنترنت، البريد المباشر، الطلب البريدي. إذ ومن خلال هذه المعطيات يمكن تقسيم التسويق المباشر من خلال الأنترنت إلى تسويق النشط وهو عبارة عن تلك الأنشطة التي تضعها المؤسسة على الخريطة العالمية أو المحلية وفقا لنوعية العملاء وأقسام السوق حيث يتم التخطيط ودخول السوق ومتابعته بدقة. أما النوع الثاني فهو التسويق الغير نشط وهو مجرد وضع المؤسسة على الشبكة وحصولها على عنوان الشبكة دون أى أنشطة أخرى هذا أن المؤسسة تحاول إظهار عنوانها و بعض المميزات بالنسبة لمنتجاتها.

#### المطلب الثالث: مدى مساهمة الأنترنت في تدريب و تنمية رجال البيع.

تمثل شبكة الأنترنت في الوقت الحاضر من أحد المصادر المهمة للمعلومات و ما يميزها عن باقي المصادر هي سعة قاعدة البيانات التي تخزنها و السرعة في الحصول على المعلومات. لذلك تقوم إدارة

التسويق بعرض ما تود بيعه من سلع و خدمات على هذه الشبكة و تستطيع إدارة التسويق دعم إعلانها عن السلع التي تعرضها للبيع بالصور و بالمعلومات المناسبة التي تؤثر على قرار الأفراد أو المؤسسات و تدفعها إلى الشراء. إن المؤسسات التجارية تقوم بالاتصال بمواقع الشركات المنتجة و ذلك من خلال الحصول على موقع و عنوان المؤسسة بهدف التعرف على ما تعرض هذه المؤسسة من سلع و خدمات للبيع و طبيعة الأسعار و شروط البيع و غيرها من المعلومات. كذلك و نتيجة للتطور التكنولوجي و التغيرات الكبيرة و السريعة الحاصلة في نوع السلع المقدمة و الأنماط الإستهلاكية و سلوك الأفراد مما يتطلب إعداد برنامج بيعي قادر على مواكبة هذا التطور و على التعامل مع الأفراد بالشكل الذي يستطيع من خلال هذا التعامل أن يبني علاقات وثيقة معهم. و كما أن إدارة التسويق تعمل على تزويد رجال البيع بمعلومات منها:

1. معلومات عن السلع التي يتعامل بها.

2. معلومات عن القطاعات السوقية.

3. خدمات ما بعد البيع.

إن رجل البيع لا يستطيع مواكبة التطورات و التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة عن البيئة الداخلية للمؤسسة ما لم يكن على إتصال مستمر الذي يتم من خلاله تزويده بالمعلومات و تدريبه على أحدث أساليب التعامل و بدل من أن تقوم إدارة التسويق في الجانب التقليدي بفتح دورات تدريبية في مكان محدد و يتطلب ذلك ترك رجال البيع في أماكن عملهم و الإلتحاق بالدورات و تكيفهم عنان السفر و الجهد. كذلك يتطلب ذلك تهيئة المستلزمات من المحاضرين و القاعات و وسائل الإيضاح و غيرها من

الأدوات و الأفراد الذين يعملون على إتمام برنامج الدورة. إن إدارة التسويق تهدف من خلال الدورات التدريبية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إيجاز أهمها ما يلي:

1. تعريف رجال البيع بأهداف المؤسسة و هذا عن طريق الأترنت و تطبيق أنجع الوسائل والبرامج المتطورة في ذلك من خلال إيجاد مركز تنافسي جيد في السوق ولكي تصل المؤسسة إلى ذلك يجب أن تنافس غيرها من المؤسسات في أبعاد المنافسة و المتمثلة فيما يلي: السعر المناسب, النوعية المناسبة, الكمية المناسبة, الوقت المناسب, طريقة الدفع المناسبة, ووجود مواقع معلوماتية مناسبة. و بالتالي تصريف أكبر كمية من المتوجات.

2. تزويد رجال البيع بالمعلومات الخاصة بالسلع و طبيعة الخدمات المقدمة عن طريق الأترنت. ويعنى هذا بجودة المنتج أو الخدمة ووظائفه , وخواص وفوائد تصميمه , إضافة إلى تغليفه والضمانات التي يقدمها , وكذلك مستوى خدمة ما بعد البيع, ويتكون المنتج من مواصفات وفوائد لا بد أن يكون رجل البيع على دراية بهذه الفوائد و ذلك عند عرضها على المستهلك يتم ذكر المواصفات والفوائد الخاصة بها لتشجع المستهلك على الشراء. أما بالنسبة للمواصفات قد تجدها في الحجم واللون والفعالية والتصميم وقد تكون ساعات العمل إذا كانت خدمة. أما بالنسبة للفوائد هي التي تجيب على سؤال المستهلك، ماذا سأستفيد من هذا المنتج؟

3. تعريفهم على كيفية إستخدام التقنيات الحديثة في الأنشطة البيعية. كذلك من أبرز عمليات التدريب التي تسمح لرجل البيع بمواكبة التطورات و هذا من خلال التطرق الى مختلف التقنيات الحديثة المستخدمة في العملية البيعية.

4. تزويدهم بالمعلومات الكافية عن المنافسة في السوق و طبيعة السلع التي تتعامل بها أنشطتها الترويجية، أسعارها و غيرها من المعلومات كذلك عن طريق الأنترنت..

5. تزويدهم بالمعلومات الكافية عن طبيعة الزبائن الذين يتعاملون معهم. و من هنا يمكن القول أن كل من إدارتي التسويق و المبيعات تستطيعان إيصال برامجهما التدريبية و المعلومات اللازمة الى رجال البيع من خلال البريد الإلكتروني حيث تقوم بتزويدهم بالمعلومات التي ترغب تعريفهم بها و إرسال الرسائل السريعة لهم لإطلاعهم على أحدث التغيرات، و من خلال ذلك يستطيع رجال البيع الإشتراك بالمؤتمرات المرئية و بالتالي الإستفادة من هذه الدورات التي تقوم بها في الجامعات و المؤسسات البحثية و مراكز التدريب. هذا من أجل الإطلاع على الدورات التي تقيمها الكليات و الجامعات و أن هذه الدورات تختص بمواضيع مختلفة. و بما أن الكليات تعتبر أحد المراكز الأساسية لإقامة الدورات التدريبية فإننا نجد من ضمن برامجها ما يتعلق بتدريب الخريجين على العمل في المستقبل أو القيام بدورات خاصة مثل تنشيط المبيعات، كيفية تصميم الإعلان و غيرها من المواضيع.

#### المطلب الرابع: منافذ البيع ووسائل التسديد عبر شبكة الأنترنت.

لا تزال الحولات المالية، المصرفية والبريدية خياراً مقبولاً لتسديد قيمة المشتريات على الشبكة لدى بعض المتاجر الإلكترونية، لكنها في المقابل ليست خياراً رئيسياً، بالنسبة للبائع لا تشكل هذه الوسيلة في الدفع أي عقبة طالما أنه لن يقوم بتسليم البضاعة إلا بعد أن يستلم الثمن، وهو لذلك في منتهى الأمان. وهناك مجموعة واسعة حديثة من خيارات الدفع الإلكتروني وأكثر ضماناً لحقوق الطرفين:

1. البطاقات الائتمانية

2. الشيكات الإلكترونية

3. العملات الإلكترونية

4. البريد الإلكتروني

5. الهاتف والفاكس

6. الراعي المحايد

ليس ملزماً التقيّد بكل تلك الخيارات فبالإمكان أن يختار منها اثنين، ثلاثة، أو أكثر مما يتناسب مع طبيعة المنتج ويضمن للزوار مرونةً في اختيار الطريقة التي تناسبهم. ووفقاً لبعض الدراسات و من خلال الوقوف على بعضه تبين أن عنصريّ تعدد خيارات الدفع والقيمة المضافة أي الخدمات الإضافية التي يمكن تقديمها مع السلعة مجاناً، هما العنصران اللذان يلعبان الدور الأكبر في حثّ الزائر الإلكتروني على الشراء من موقع دون الآخر يعرضان المنتج ذاته.

### 1/ البطاقات الائتمانية :

هي بطاقة صغيرة الحجم شخصية تصدرها البنوك أو منشآت التمويل الدولية تمنح لأشخاص لهم حسابات مصرفية مستمرة وهي من أشهر الخدمات المصرفية الحديثة إنها تغري حاملها بالشراء وتسهّل له الحصول على منتجاتٍ لم يكن يفكر بها في الأساس أو ما يدعى بالشراء المفاجئ، وهو ما يشكّل منفعةً كبرى بالنسبة للبائع وعائق أكبر بالنسبة للمشتري. وإذا كانت مسألة الشراء المفاجئ هذه حقيقةً واضحةً في العالم الحقيقي، فإنها أكثر وضوحاً على الإنترنت حيث الزبائن في عجلةٍ من أمرهم، مندفعون لاقتناء كلّ شيء وامتلاكه في الحال . إنه أمر يستوجب مجموعةً من الاستعدادات الواجب اتّخاذها وتنحصر أساساً في نوعين من الاستعدادات:

أ. الاستعدادات الفنية:

أولى الاستعدادات الفنية الواجب اتخاذها هي تأمين عملية الدفع أي جعلها عملية آمنة. على الرغم من إزدياد حجم المبادلات التجارية وعمليات التسديد التي تجرى يومياً على الإنترنت إزدياداً ملحوظاً ، إلا أنّ فئةً كبيرةً من الناس ما زالت تتحفّظ على عمليات الشراء الإلكتروني . إن مستخدمي البطاقة على الإنترنت لا يستخدمون بطاقاتهم في العادة إلا عند التأكد من وجودهم في موقعٍ يراعي التدابير الأمنية اللازمة.

ب. الاستعدادات التجارية:

إنّ قبول البطاقة كوسيلة دفع على الإنترنت يحتاج أولاً للحصول على حسابٍ خاص اسمه حساب تاجر، وهو شرط رئيسي لا يمكنك قبول البطاقة دونه. المصدر الوحيد للحصول على هذا الحساب هو البنك، وذلك مقابل إيداع مبلغٍ من المال كتأمين إلا إذا كانت علاقتك بالبنك جيدة وتاريخ في التعامل معه حالٍ من الشوائب. البطاقات الائتمانية أنشئت في الأساس لخدمة التاجر والمستهلك في العالم الحقيقي الذي رست فيه قواعد التعامل على أرضية صلبة.

2/ الشيكات الإلكترونية:

حاولت وتحاول بعض المؤسسات المالية تطويع كافة وسائل الدفع المعروفة لتناسب مع مقتضيات التجارة الإلكترونية(1). وقد جرى تطوير استخدام الشيكات الورقية إلى نظام الشيكات الإلكترونية و لقد تم ابتكار هذه الوسيلة، وكذلك الوسائل الأخرى اللاحقة، لتسديد قيمة المشتريات على الخط. لكن ما

1. الدكتور قاسم النعيمي مداخلة بعنوان \* التجارة الإلكترونية بين الواقع والحقيقة\* كلية الاقتصاد/جامعة دمشق على موقع <http://jps-dir.com/Forum/uploads/1364/qaseem.doc>

تزال الشيكات الإلكترونية حتى اللحظة محصورةً بمن يملك حساباً مصرفياً في أحد البنوك الأمريكية. فالمالك لمثل هذا الحساب يستحسن ضمها إلى خيارات الدفع الأخرى رغم أنها لم تلقَ رواجاً يذكر إنما لكي ترضي ميول كافة العملاء.

### 3/ العملات الإلكترونية:

العملة الإلكترونية هي عملة افتراضية معترف بها وتمتتع بنسبة أمانٍ مرتفعة، تتمثل بالذهب أو الفضة أو البلاتين أو أحد المعادن النفيسة الأخرى، ويجري تداولها الآن على نطاقٍ واسعٍ في العالم الإلكتروني. لا يمكن لأي جهةٍ كانت أن تقدّم هذه الخدمة على الإنترنت إلا إذا كانت معتمدةً من هيئاتٍ ومنظماتٍ مالية كبرى ومعروفة في العالم الحقيقي. لا يتطلب تداول العملة الإلكترونية سوى فتح حسابٍ مجاني، ولو برصيد صفر لدى إحدى الجهات المعتمدة.

### 4/ البريد الإلكتروني:

البريد الإلكتروني (e-mail) هو أسلوب لكتابة و إرسال و استقبال الرسائل عبر نظم الاتصالات الإلكترونية سواءً كانت شبكة الانترنت أو شبكات الإتصالات الخاصة داخل الشركات أو المؤسسات.<sup>1</sup> كما هو الحال في العملات الإلكترونية، لا تشترط شركات الدفع بالبريد الإلكتروني على المتعاملين معها أن يكونوا ممارسين لنشاطٍ تجاري أو يملكون منتجاتٍ معروضةً للبيع على الخط أي لا يشترط وجود مقابلٍ مادي لقاء المبلغ المدفوع.

5/ الهاتف المجاني:

إن معظم عمليات البيع والتسديد ستمّ عبر إحدى الوسائل السابقة. لكن كيف تتصرف مع من يشكّون في أي عملية تجارية إلكترونية ، فقد توفّر بعض الشركات على الوب خدمة استقبال طلبات الشراء بواسطة المكالمات الهاتفية والفاكس والبريد العادي، واستلام قيمة هذه المشتريات بوسائل الدفع المعروفة من تحويلاتٍ بريدية ومصرفية وشيكات وغيرها إضافةً للبطاقات الائتمانية، إنما ليس عبر النماذج الإلكترونية بل بالهاتف أو الفاكس فقط. يتم استقبال الإتصالات الهاتفية على مدى 24 ساعة في اليوم، 7 أيام في الأسبوع، 365 يوماً في السنة، على خطٍ هاتفي مجاني (مجاني بالنسبة للعميل طبعاً). تختلف تفاصيل أنظمة هذه الشركات، إلاّ أنّها تبقى جميعاً ضمن إطارٍ عام واحد تزود الشركة بموجبه برقم هاتف مجاني تعلنه للعملاء على صفحات موقعهم، ثم تقوم من جهتهم مرة أو مرتين شهرياً حسب الاتفاق، بتسليم الشركة كميةً من المنتجات التي تنوي بيعها بواسطتهم .

6 / خدمات الكفيل:

ترتبط جميع وسائل الدفع التي تطرقنا إليها حتى الآن بمبيعات التجزئة والمنتجات المنخفضة إلى متوسطة القيمة. أما المنتجات مرتفعة القيمة فتحتاج حتماً إلى ضماناتٍ لكلا الطرفين أقوى مما تقدمه وسائل الدفع السابقة. المفاوضات ستصبح أعقد بلا شك، والتسليم سيخضع لشروطٍ أصعب، والتسديد سيتم في ظروفٍ أدقّ، ولن تتمكن على الأغلب من إتمام البيع بالوسائل التي مرّت سابقاً. و لحل هذا الإشكال تختص بعض الشركات على الإنترنت بالتعامل مع مثل هذه العمليات وتقوم بدور الضامن لها، على نحوٍ يشبه إلى حدٍ ما الدور الذي يلعبه البنك خلال عمليات الاستيراد.



## المبحث الثالث: عملية البيع الشخصي و تأثيرات الثورة المعلوماتية.

إن عصر الثورة المعلوماتية و ما يتبعها من تكنولوجيا متطورة خصوصا تلك التي تعتبر من أهم سمات هذا العصر و هي التجارة الالكترونية حيث أصبحت عمليات الشراء و البيع عبر الشبكة العنكبوتية و مع ازدياد المتنافسين في الشبكة تزداد كمية الإعلانات من الشركات العالمية و تدفع البلايين من الدولارات سنوياً لعمليات التسويق و الإعلان مما أدى بظهور واجبات و مهام أخرى لعملية البيع الشخصي.

المطلب الأول: أهمية تكنولوجيا المعلومات في تنمية عملية البيع الشخصي.

يعتبر رجل البيع واجهة المؤسسة أمام الغير، وهو يقوم بتنفيذ وظيفته بكل جوانبها و متطلباتها، و يتوقف نجاح عملية البيع، على مهاراته و قدراته، و لمندوب البيع مسؤولية كبيرة في تحسين صورة المؤسسة و خلق إنطباع جيد في ذهن الزبائن في ظل التطور التكنولوجي الحاصل. و قد تختلف المؤسسات فيما بينها من حيث الأهداف الخاصة التي تحددتها للبيع الشخصي و بصرف النظر عن ذلك فإنه يمكن تجميع هذه الأهداف في ثلاثة أهداف رئيسية:

1. البحث عن العميل المرتقب.

2. إقناع العميل المرتقب بالشراء.

3. المحافظة على إرضاء العملاء لتحفيزهم على تكرار الشراء.

من ناحية أخرى يحقق الإعتماد على البيع الشخصي عدة مزايا من أهمها الإتصال المباشر بين البائع و العميل المرتقب، و كذا إمكانية استخدام أكثر وسيلة في الإقناع و أيضا إمكانية الحصول على ردود أفعال مباشرة عن مدى فاعلية الوسائل البيعية المستخدمة. و في هذا الصدد نجد أن البيع الشخصي أصبح أكثر تعقيدا عن ذي قبل حيث إنه يتطلب بالإضافة الى المهارات البيعية التقليدية القدرة على تقديم النصح

و الإستشارة ، و يمثل البيع الشخصي أحد المجالات الرئيسية التي يظهر فيها دور تكنولوجيا المعلومات ، لذا فالمدراء في حاجة لفهم التطورات التي تحدث في مجال البيع الشخصي نتيجة للتطورات التي تحدث في تكنولوجيا المعلومات إذا أرادوا الحفاظ على الميزة التنافسية الناتجة عن إستخدام تكنولوجيا المعلومات . بالإضافة لذلك فإن إستخدام تكنولوجيا المعلومات في أنشطة البيع الشخصي يسمح لرجال البيع بأداء الأنشطة البيعية بكفاءة و سرعة، كما أن إستخدامها أدى لإمتداد عملية البيع لتشمل بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء و ذلك بجانب التركيز على المبيعات الفورية. من ناحية أخرى يصبح رجال البيع في ظل إستخدام تكنولوجيا المعلومات في وضع يمكنهم من الإستجابة لإحتياجات المستهلكين و للضغط التنافسية. و لكن يجب أن لا نتوقع أن يمتلك رجل البيع المعرفة المطلوبة عن مدى واسع من المنتجات الفنية، و في هذه الحالة فإن دعم المعلومات يمكن أن يتم توفيره بواسطة مدير المبيعات أو خبير آخر. و هنا نجد أن تكنولوجيا المعلومات تستطيع أن تساهم في حل هذه المشكلة عن طريق السماح بالوصول الفوري إلى قاعدة المعرفة من خلال ما يعرف بالنظم الخبيرة. كما أن الإتصال عبر الهاتف المحمول يعني أن رجل البيع لم يعد شخصا منعزلا كما هو في عملية البيع التقليدية، و لكن أصبح يستطيع الحصول على إجابات لأي إستفسارات أو تساؤلات تطرأ في الحال.

لا شك أن لتكنولوجيا المعلومات تأثير قوي على طريقة عمل القوى البيعية ، فالهاتف المحمول و نظم البريد الصوتي. كما أن الحاسب المحمول و الذي يمكن حمله بسهولة يسمح بتخزين البيانات الفنية المتعلقة بالمنتجات، و عرضها بدون الحاجة الى حافظة أوراق تتضمن هذه البيانات الفنية ، بل إن بعض المؤسسات تقوم بزيادة حرية رجال البيع في التنقل عن طريق إمداد القوى البيعية بحاسبات آلية بحجم كف اليد (الحاسب الكفي ) من ناحية أخرى فإن البرامج الجاهزة للحاسبات المحمولة المصممة جيدا

تجذب إنتباه المستهلك في ظل وجود الرسومات و الخصائص التفاعلية لهذه البرامج بحيث يتم إقناع المستهلك بالشراء في وقت قصير. و فيما يلي أهم الفوائد التي توفرها برامج التطبيقات البيعية لمختلف التقنيات الحديثة في العملية البيعية خاصة :

1 . تقليص القوة البيعية و رجال البيع من المهام الإدارية و المكتبية الروتينية و تمكينهم من تخصيص وقت أطول للمستهلك. هذا يعني أن إستخدام رجل البيع لوسائل المتطورة أثناء العملية البيعية تساهم في ربح الوقت و تخصيص جزء أوفر للمستهلك.

2. توفير خدمة أفضل للمستهلك لأن رجل البيع يصل الى المعلومات المطلوبة على الفور مثل معلومات عن مستوى المخزون أو الأسعار أو الخصومات، و يستطيع أن يتخذ القرار في الحال.

3 . توفير رقابة على القوة البيعية و حصر المعلومات التي تسمح لإدارة بقياس و مراقبة الأداء الفعلي.

4 . المساعدة في خلق فرص بيعية و إدارتها بحيث تتحول نسبة كبيرة منها إلى مبيعات فعلية و مؤكدة.

### المطلب الثاني: المهام الرئيسية لإدارة المبيعات و دور تكنولوجيا المعلومات في أدائها.

تؤدي إدارة المبيعات مهام عديدة يمكن أن تستعيد في أدائها بتكنولوجيا المعلومات، و دور تكنولوجيا

المعلومات في القيام بهذه المهام. و تتمثل هذه المهام كالآتي:

1. تحديد حجم القوة البيعية.

2. تحديد المناطق البيعية.

3. تحديد الحصص البيعية.

## 1. تحديد حجم القوة البيعية :

على أي مؤسسة تحديد عدد رجال البيع في أي منظمة بدقة ووضوح، حيث إن زيادة عددهم عما يجب فيه إسراف و تعطيل للقوى البشرية في مجال البيع، و إن قلة عددهم عما يجب أن يؤدي إلى عدم خدمة العملاء ، و ضياع فرص بيعية على المؤسسة. و توجد العديد من الطرق التي تستخدم في تحديد حجم القوة البيعية في المؤسسة منها:

• إنتاجية رجال البيع .

• العبء المخصص لرجال البيع.

و بغض النظر عن طريقة تحديد القوة البيعية فإن تحديد و توزيع القوة البيعية بفعالية يتطلب فهم العوامل المؤثرة على المبيعات خاصة المنطقة البيعية ، مما يستوجب على المدير أن يختار أفضل البرامج الجاهزة التي تتناول جميع المتغيرات الملائمة ، و التي تساعد في التوزيع الأمثل لرجال البيع و ذلك من أجل تحقيق الأهداف التالية:

1. تحقيق درجة مناسبة من القبول للمنتج الجديد.

2. البحث عن عملاء جدد للمنتجات الحالية.

3. إمداد العملاء المرتقبين بالخدمات الفنية اللازمة لتسهيل عملية البيع .

## 2. تحديد المناطق البيعية :

و قد يعني تحديد المناطق البيعية تقسيم السوق التي تعمل فيها المؤسسة الى وحدات صغيرة أو وكالات تسهل إدارتها و الإشراف عليها ، و تقدير المبيعات المرتقبة فيها، حيث يوزع رجال البيع على هذه الوحدات بطريقة تؤدي الى زيادة المبيعات للمؤسسة و أرباحها الى أقصى حد ممكن ، كما يجب أن

تكون هذه المناطق ملائمة و عادلة من حيث تحديد الجهود المطلوب من رجل البيع و المبيعات المتوقعة منه. و القرار الرئيسي الذي يواجه مدير المبيعات هنا هو تحديد الحجم الأمثل للمناطق البيعية. و في هذا الصدد توجد برامج جاهزة تساعد في إتخاذ هذا القرار. و قد تتمثل أهم مبادئ تصميم المناطق البيعية الجيدة و التي يتم مراعاتها بهذه البرامج في<sup>1</sup>:

- ✓ أن تكون المنطقة البيعية سهلة الإدارة.
- ✓ أن تكون المبيعات المحتملة سهلة التقدير.
- ✓ تقليل زمن الإنتقالات لرجال البيع الى أدنى حد ممكن.
- ✓ أن تكون المبيعات المحتملة كافية و عادلة.
- ✓ أن يكون عبء العمل كافي و عادل.

إن عادة تخطيط و تنظيم المناطق البيعية نتيجة لتغير الظروف البيئية و السوقية يمثل مهمة رئيسية يظهر فيها دور تكنولوجيا المعلومات، حيث أن البرامج الجاهزة تساعد في القيام بهذا النشاط فعلى سبيل المثال تستخدم إحدى الشركات الأمريكية برامج جاهزة للخرائط تعتمد أساسا على الحاسب الألي وذلك للحصول على عرض مرئي جاهز و فوري لإعادة تخطيط و تنظيم المناطق البيعية مستخدمة العديد من المدخلات المناسبة مثل المبيعات المحتملة و المبيعات الفعلية في الفترات السابقة ، و عدد المستهلكين الحاليين والسابقين ، و زمن السفر و التنقلات . كما تتضمن هذه البرامج بالإضافة الى بيانات المؤسسة كل من الخصائص الجغرافية و شبكات الطرق و ذلك للوصول الى إعادة تنظيم و تخطيط المناطق البيعية.

1 عماد صفر سالماني\* الإتجاهات الحديثة للتسويق (محور الأداء في الكيانات و الاندماجات الإقتصادية)\* . منشأة المعارف.مصر 2005.ص 145

## 3. تحديد الحصص البيعية.

الحصة البيعية هي الهدف المطلوب تحقيقه خلال فترة زمنية مستقبلية محددة في منطقة بيعية محددة أو من رجل بيع معين. و قد يتم تحديد الحصة البيعية في شكل نقدي أو في شكل كمي. و يعتبر تحديد الحصص البيعية هو المهمة الرئيسية الثالثة لإدارة المبيعات خاصة و أن وضع الأهداف. و تقوم بعض المؤسسات بتحديد الحصة البيعية على أساس المبيعات التي حققها رجال البيع خلال العام الماضي مضافا إليه نسبة مئوية محددة تختلف من مؤسسة الى أخرى. و بغض النظر عن الطريقة المستخدمة لتحديد الحصص البيعية فإن دافعية القوة البيعية سوف تنخفض لو أن الأهداف أو الحصص البيعية وغير واقعية و غير مرتبطة بالظروف الإقتصادية أو التسويقية أو عمليات المؤسسة. و قد يظهر دور و أهمية تكنولوجيا المعلومات بغض النظر عن الطريقة المستخدمة في تحديد الحصص البيعية حيث توجد حزمًا للبرامج الجاهزة، تتضمن برنامجًا للتنبؤ بالمبيعات الإجمالية للمؤسسة، كما يتيح هذا البرنامج لإدارة المبيعات تحديد الحصص البيعية التي يتم وضعها وفقا للبيئة البيعية للمؤسسة. و بلا شك فإن تكنولوجيا المعلومات توفر الإمكانيات اللازمة لمساعدة المؤسسات في تحديد الحصص البيعية و من خلال دعم التعاون بين مسؤولي المؤسسة، جدير بالذكر فإن رجال البيع في الماضي كانوا يعملون في ظل دعم محدود من قبل تكنولوجيا المعلومات ، أما الآن فإن تكنولوجيا المعلومات تم توظيفها بنجاح في تحسين إنتاجية رجل البيع من خلال تحديد الحصص البيعية سواءا أكانت نقدية أو كمية.

المطلب الثالث : مراحل العملية البيعية في ظل تكنولوجيا المعلومات .

تختلف عناصر العملية البيعية من رجل الى آخر، و أيضا من موقف إلى آخر. و بالرغم من ذلك فإنه يمكن

تحديد مراحل معينة تمر بها عملية البيع الشخصي و تتمثل هذه المراحل فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1- البحث عن الزبون المرتقب:

تعتبر هذه المرحلة من البحث عن الزبائن المرتقبين و تحديدهم هامة جدا، حيث يمكن أن تساعد في تحديد القطاعات السوقية المختلفة داخل السوق الإجمالي و التي قد تتطلب مناهج بيعية مختلفة . من ناحية أخرى فإن قواعد البيانات تستخدم باستمرار في تسويق السلع الإستهلاكية من خلال القيام بالبريد المباشر المستهدف كما أن هذه القواعد يمكن أن تستخدم في البيع للمستهلك مباشرة أو في التأثير على الأشخاص المؤثرين في قرار الشراء، حيث يمكن متابعة و الاستفادة من هؤلاء المؤثرين بواسطة القوة البيعية . فقد تبدأ عملية البيع الشخصي بإعداد قائمة بأسماء و عناوين العملاء المرتقبين و الذين من المتوقع أن يقوموا بعملية الشراء في حين يظهر دور تكنولوجيا المعلومات في هذه المرحلة من خلال إستخدام قاعدة بيانات المستهلك و هي كل المعلومات المتعلقة بالمستهلك و التي تساهم في تحديد المستهلكين المرتقبين أو المستهلك قيد البحث .

### 2-الإعداد و التجهيز:

يقوم رجل البيع بتجميع و تحليل البيانات المتعلقة باحتياجات كل عميل من السلع و العلامات المستخدمة في السلعة، و إتجاهات العملاء نحو هذه العلامات و كذلك الصفات الشخصية لكل عميل. و يفيد مثل هذا التجهيز في المفاضلة بين المناهج المختلفة للبيع و في إختيار أنسبها لعرض السلعة للعملاء و إقناعهم بشرائها. و يعني ذلك التحضير و التخطيط العلمي لمقابلة العميل<sup>2</sup>. و نظرا لأن مديري المبيعات

1 الدكتور. عبد الله فرغلي على موسى . " تكنولوجيا المعلومات و دورها في التسويق التقليدي و الإلكتروني". مرجع سابق.ص.103.104

2 رشيد محمد هاشم رشيد. ملتقى حول إدارة المبيعات ، مداخلة بعنوان : خطوات العملية البيعية .ص: 3

يسعون الى عدم تحميل القوة البيعية أي عبء زائد في معالجة البيانات و في ظل هذه الحالة يمكن الوصول الى المعلومات بسهولة ليس هذا فحسب بل إن تدريب رجل البيع على هذا النظام لا يستغرق سوى فترة قصيرة لا تتعدى عدة ساعات. من ناحية أخرى و في ظل إختلاف الأهمية النسبية للمستهلكين يحتاج رجل البيع الى إتخاذ القرارات التالية :

❖ ما هو مقدار الوقت الذي يقضى مع الأنواع المختلفة من المستهلكين المرتقيين؟

❖ ما هو مقدار الوقت الذي يقضى مع الأنواع المختلفة من المستهلكين الحاليين؟

و من أجل ذلك طور البعض نظاما للمساعدة في الإجابة عن هذه الأسئلة هو النظام التفاعلي لتخطيط المقابلات البيعية ، يتسم هذا النظام على أنه أداة فعالة لزيادة المبيعات كما أنه يقوم بصفة عامة بتحسين كفاءة تخصيص الوقت، حيث يعتبر هذا النظام هو الأكثر ملائمة في مواقف البيع المتكررة ، و في ظل عدد محدود من المنتوجات.

### 3- الإتصال بالعميل:

تعتبر هذه خطوة هامة من خطوات العملية البيعية، و يجب الإختيار المناسب للتقدم إلى العميل حيث أن الإنطباع الأول قد يستمر فترة زمنية طويلة، و قد يتم الإتصال عن طريق موافقة مسبقة أو بدون هذه الموافقة من العملاء، و قد يتم الإتصال لمرة واحدة أو يتكرر عدة مرات على أية الأحوال يجب رجل البيع إختيار وسيلة الإتصال التي تتناسب مع ظروف العميل و أيضا طبيعة السلع التي يتم بيعها. و قد يكمن دور تكنولوجيا المعلومات في إجراء هذه الإتصالات أصبح واضح، و ذلك من خلال رسائل البريد الإلكتروني و الهواتف المحمولة حيث إن قواعد بيانات المستهلك توفر جميع البيانات المستهلك توفر جميع البيانات التي تساعد على إجراء هذه الإتصالات.



## 4- عرض السلعة:

يجب أن يراعي في ذلك جذب إنتباه المستهلك المرتقب و زيادة إهتماماته بالسلعة و تنمية الرغبة لديه لشرائها. و في هذا الصدد نجد أن العروض الإلكترونية و كذلك الواقع الافتراضي و ما يضيفه من أبعاد لرؤية السلع تمثل عناصر هامة لجذب إنتباه المستهلك المرتقب للسلعة و زيادة إهتمامه بها.

## 5- التغلب على الإعتراضات:

فقد يثير المستهلك بعض الإعتراضات على السلعة و هنا يجب على رجل البيع أن يحاول التغلب على هذه الإعتراضات إما بزيادة مرات العرض أو بتقديم المزيد من المعلومات عن السلعة التي يتم توفيرها بدقة و سرعة من خلال تكنولوجيا المعلومات، و بطبيعة الحال لا يجب الرد على أي إعتراض إلا بعد إثارته خاصة و أن رجل البيع قد يكون على علم مسبق بالاعتراضات الممكنة إثارتها بالنسبة للسلعة.

## 6- إتمام العملية البيعية:

و يتضمن ذلك عادة سؤال العميل بإعداد طلب الشراء، و بطبيعة الحال كلما كان العرض الخاص بالسلعة جيدا، و أيضا كلما كان المستهلك مقتنع بالردود على الاعتراضات المثارة على السلعة كلما أمكن إنهاء البيع بطلب من العميل لشراء السلعة، حيث يتم إستخدام الحاسبات المحمولة في إرسال رسالة عبر البريد الإلكتروني للمؤسسة لتجهيز طلب العميل حسب المواصفات التي تم الإتفاق عليها بين العميل و رجل البيع دون الحاجة الى رجوع رجل البيع الى المؤسسة.

## 7- المتابعة و خدمة ما بعد البيع :

تتسابق المؤسسات في الوقت الحاضر لتقديم خدمات ما بعد البيع خاصة مع التطور التكنولوجي الحديث و ذلك إدراكا منها بأن هذه الخدمات تزيد من المنافع التي يحصل

عليها الأفراد<sup>1</sup>. والهدف من المتابعة هو الإبقاء على المشتري عميلا دائما للمؤسسة و راضيا عن السلعة و الخدمات المتعلقة بها و مقتنعا بقرار الشراء، و خدمة ما بعد البيع تمثل المرحلة الأخيرة في عملية البيع و تهدف الى دعم علاقات المؤسسة و المستهلك من خلال الأنترنت ، و من ثم البيع المتكرر لهذا المستهلك لفترات طويلة الأجل، و يتطلب القيام بهذه الخدمة قيام رجل البيع بمتابعة البيع للتأكد من عدم وجود صعوبات تواجه المستهلك و العمل على الإحتفاظ به خاصة فيما يتعلق بالبرامج المستخدمة في عملية البيع و كذا المنشورات المتعلقة بالسلعة ، و هذا يشجع المستهلك على تكرار الشراء طالما أن رجل البيع يهتم بإشباع حاجات المستهلك قدر إهتمامه بالأرباح.

---

1 دكتوران :ردينة عثمان يوسف ،محمود جاسم الصميدعي \* .تكنولوجيا التسويق \* .دار المناهج للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2004 ص 214

خاتمة الفصل الثالث:

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قفزة نوعية في ابتكار أنجع الأساليب والطرق في الترويج للمنتجات والخدمات، فاتحة الباب على مصراعيه للمنافسة الحرة في عالم لا تحكمه إلا سمات الثقة بالنفس أولاً وبالآخرين ثانياً، بالاعتماد على مستويات المخاطرة والمجازفة المحسوبة وغير المحسوب. ولقد عملت الألفية الثالثة على إحداث هذه الثورة في نمط الحياة الإنسانية بمختلف مستوياتها الاجتماعية، الثقافية، الإقتصادية، السياسية... الخ. التي أصبحت بموجبها التعاملات الإلكترونية هي الصفة المميزة لها، فظهرت التجارة الإلكترونية، المحلات الإلكترونية، البيع الإلكتروني وغيرها من المظاهر المصاحبة للتطور التكنولوجي السريع والمتجدد. وتعد التعاملات الإلكترونية من بين مظاهر هذا التغيير وهي مجمل التعاملات التي تتواصل عبر الانترنت ووسائل الاتصال الإلكتروني. وقد يعتبر البيع عبر الإنترنت أحد أهم مجالات التجارة الإلكترونية حيث تمثل الأسلوب الأحدث في مختلف المؤسسات، وتتم العملية خلال شبكة الأنترنت.

و كما يمكن القول على أن ما أحدثته التجارة الإلكترونية من تغيير في الفكر الاقتصادي العالمي كان له الأثر الأعظم في تغيير مفهوم التجارة إلى الأبد، ولكن التجارة الإلكترونية في حقيقة الأمر تنطوي على ما هو أكثر من ذلك بكثير، فقد توسعت فشملت على عمليات بيع وشراء المعلومات نفسها جنباً إلى جنب مع السلع والخدمات.

# الفصل التطبيقي:

دراسة حالة المؤسسة الوطنية

لمواد التنظيف والصيانة " مجمع ENAD "

مقدمة:

بعد تطرقنا للجانب النظري و إعطاء أهمية إدارة القوة البيعية و كذا دور و مكانة رجل البيع في إتمام العملية البيعية بكل فعالية و جهود إدارة المبيعات في إيجاد التوليفة المناسبة بين تسيير و تنظيم الأعمال البيعية .ومن أجل إسقاط دراستنا النظرية على الواقع قمنا بتشخيص هذه الخطوات في إحدى المؤسسات الإقتصادية و المتمثلة في مجمع المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف و الصيانة و تسليط الضوء على قوة بيعها و مختلف الطرائق البيعية التي تنتهجها . حيث إرتكزنا في هذه الدراسة على ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول : الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني : تشخيص القوة البيعية لمجمع ENAD.

المبحث الثالث : تسيير، تنظيم و تنشيط القوة البيعية لمجمع ENAD.

المبحث الأول: الدراسة الميدانية.

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

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 بأجهزة الدولة ، كمراكز التوثيق و الغرف الجارية ، الغرف الفلاحية أو الغرف التجارية و كذلك يمكن الحصول على المعلومات من المصادر الخارجية من المكتبات الجامعية ( مذكرات ، رسائل ، أطروحات ، تقارير ، 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 المباشر الذي يعتمد على التحري بإستخدام سبر الأراء ( sandage ) .

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 :

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

1- المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني في المؤسسة التي تم إختيارها و هي المجمع المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف و الصيانة.

2- المجال الزماني: للحصول على نتائج الأكثر واقعية و إستنتاجات أكثر دقة فضلنا القيام بتحليل معطيات السنوات الأخيرة للإضافة الى 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 :

أ- الإحصائيات: إعتمدنا في دراستنا على تجميع و تحليل المعطيات المحصلة عليها من الوثائق و البيانات المتوفرة لدى المؤسسة و تلخص في :

● حجم المبيعات ( كما و نقدا).

● الإمكانيات البشرية.

● مبيعات تشكيلة المنتوجات

● مبيعات حسب المناطق البيعية أو حسب الوحدات.

و للإستفادة من هذه البيانات و ظفنا المؤشرات الإقتصادية الممكنة مع التحليل و المرتبطة بموضوع البحث و ذلك من أجل الوصول الى نتائج ذات دلالة. أبرز هذه المؤشرات نجد التمثيلات البيانية التي تبين سيرورة المدى الذي يراد تحليله.

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

ب. 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 و مسؤول مبيعات).

### المطلب الثاني : تقديم عام للمؤسسة.

مجمع المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف و الصيانة تأسست سنة 1983 بعد إعادة هيكلة المؤسسة الأم الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية.و ذلك بموجب قرار رقم 82-416 في 04 ديسمبر 1982. يقدر رأسمالها ب: 421.000.000 دج و تشغل 1670 عامل الى غاية 2007 بنسبة تأطير تصل إلى 26% ، تنشط المؤسسة في مجال إنتاج و تسويق المنظفات ، مواد الصيانة و مواد التنظيف البدي و كذا تطويرها و البحث فيها. مقرها الاجتماعي بسور الغزلان ولاية البويرة . بلغ معدل رقم أعمالها السنوي للثلاثية الأخيرة 2.260.000 ألف دج. إبتداءا من سنة 1997 أصطلح على تسميتها بمؤسسة ENAD باعتبارها شركة ذات أسهم ، حولت إلى مجمع صناعي متكون من أربعة فروع مستقلة و موزعة عبر مختلف نواحي القطر ( شرق ، غرب ، وسط ).تتضمن هذه الفروع في مجملها على القدرات الإنتاجية التالية :

- مركب لمسحوق الغسيل.
- ستة وحدات لإنتاج مواد الصيانة.
- وحدة لصناعة مواد التجميل.

يضاف إلى ذلك وحدة نموذجية و مجموعة من المخابر الموجهة للبحث و مراقبة نوعية المنتج.



## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

في السابق كان ينظر إلى الشركة من قبل مسيرها على أنها عامل إنتاج في وسط بيئتها ، محاطة أولا بعرضي رؤوس الأموال و المواد الأولية و كذا العمل و بالمنافسة ثانيا ثم بالمستهلك أخيرا. لم تبق الشركة اليوم حتى في نظر مسيرها مركز الفضاء الاقتصادي و لكن السوق أي المستهلك إستحوذ على تلك المكانة .من ناحية أخرى لقد تعدى الدور الأساسي للشركة تلك المهمة المنحصرة في الإنتاج و التسويق فقط إلى مهمة أكثر نجاعة تتمثل في بيع ما ينتج حتى تتمكن في مواصلة الإنتاج. لذا تسعى المؤسسة أن تجعل من كل ما يساهم في خلق و حفظ و توسيع مجال تواجدها و كذا رفع عدد زبائنها المهمة الأولى التي دون سواها، تضمن حياتها و رفاهيتها و نموها.

### قدرات الإنتاج:

إذا كان مسحوق للغسيل يمثل القطاع الرئيسي ضمن نشاط المجمع ، فإنه من المهم أيضا الإشارة إلى تنوع المنتجات الأخرى ، كمواد الصيانة المنزلية و الصناعية ، مواد النظافة الجسدية و كذا مواد التجميل، علاوة على ذلك ينتج المجمع لاحتياجاته و احتياجات شركائه مواد أخرى فعالة انطلاقا من مادتي LAB و كحول طبيعية و اصطناعية.

### الجدول(01.04): قدرات الإنتاج لمجمع ENAD

المنتج	منظفات و مواد تقنية	مواد الصيانة	مواد تنظيف بدني
قدرة الإنتاج	86.000 طن	70.000 طن	5.840 طن

المصدر: وثائق المؤسسة.

الإمكانيات البشرية :

نظرا للدور الفعال الذي يلعبه العنصر البشري في تحقيق النتائج الجيدة أولت مؤسسة ENAD

إهتماما له، إلا سياسة التوظيف المتبعة أثرت بالسلب عليها في مختلف فروع المجمع سببها:

- عدم إرتباط سياسة التوظيف بالنتائج .
- عدم التوزيع الجيد للقوى العاملة بين مصالح المؤسسة .
- عدم وعي القوى العاملة بالمهام المنوطة إليهم.
- عدم وجود الإطارات الملائمة التي بمقدورها توحيد العمال نحو تحقيق نتائج جيدة.

و الجدول التالي يبين تطور اليد العاملة بين دائم و مؤقت إبتداءا من سنة 2002:

الجدول (02.04): تطور الإمكانيات البشرية لمجمع ENAD

السنة	مجموع العمال	دائم	مؤقت
2000	2795	/	/
2001	2753	/	/
2002	1910	1704	206
2003	1867	1590	277
2004	1752	1471	281
2005	1649	1192	457
2006	1576	1163	413
2007	1676	1419	257
2008	1715	1312	403
2009	1592	1242	350

المصدر: وثائق المؤسسة.

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

ما يلاحظ من خلال الجدول انخفاض اليد العاملة في المجمع و ذلك في مختلف فروعها ، غير أن سياسة المتبعة لدى المجمع ركزت على اليد العاملة المؤقتة هذا ما يبينه الجدول خلال عشر سنوات الأخيرة .

### فرص الشراكة :

وعيا منه بموازن القوة الفاعلة في حقل المنافسة ، و إنطلاقا من تجربته المكتسبة في ظل تطبيق إتفاق الشراكة المبرم مع المؤسسة الألمانية هنكل ، يبقى المجمع مستعد لتوفير فرصا حقيقية للشركاء الراغبين ، و ذلك عن طريق فتح رأسمال جميع وحداته الإنتاجية ، سعيا منه لتطوير جميع أشكال الشراكة و التعاون. إن إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة و فتح الأبواب أمام الاستثمار الأجنبي أدى إلى ظهور ثلاثة مؤسسات أبدت رغبتها في إحداث شراكة مع المجمع ENAD . فكان التنافس بين الشركة الفرنسية uniliver و الشركة الأمريكية procter et gamble و الشركة الألمانية HENKEL فتم رفض إقتراح الشركتين الفرنسية و الأمريكية و أتاحت الفرصة لشركة HENKEL للإستثمار في العلامة الرائدة لصناعة المنظفات ISIS بالجزائر. وذلك إلى غاية جانفي 2005.

حيث أنشأت مؤسسة HENKEL -ENAD Algérie في 23 ماي 2000 إثر التوقيع على

إتفاقية شراكة بين Henkel France و ENAD يقدر رأس مال هذه الشركة الناشئة بـ

1,760 مليار دينار تعود 60% منها إلى هنكل بينما تمتلك ENAD الباقي أي 40% .

وقد ركز اتفاق الشراكة بين المؤسستين على النقاط التالية:

\* تطبيق برنامج استثمار أكثر من 15 مليون دولار في أجل حدد من 3 إلى 5 سنوات.

\* تطبيق برنامج تكوين خاص بإطارات المؤسسة ( بما في ذلك عمال وحدة شلغوم العيد ) قدرت تكلفته

بـ 300 مليون دينار.

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

كما التزمت مجموعة Henkel بتمويل دراسة موجهة لتكييف الوحدة التابعة ل ENAD ( وحدة سور الغزلان ) وقدرت تكاليف هذه الدراسة بـ 500 مليون دينار / كما أن مؤسسة هنكل قامت بشراء علامة ISIS الرائدة في السوق الجزائرية، وبعد إعادة تعديلها قامت بإطلاقها في السوق الجزائرية في جانفي 2001.

فبعد إطلاق علامة ISIS المحددة قامت HENKEL -ENAD Algérie بإطلاق العلامة الدولية التابعة لهنكل ( مسحوق الغسيل للآلات) وذلك في أوت 2001، وقد واصلت تطوير منتجاتها وتنوع اختصاصاتها، وبعد دراسة وتعديل قامت بإطلاق علامة جديدة مبتكرة هي ISIS لآلات الغسيل في جوان 2002 م.

كما أنها سعت لتعديل وتحسين سوائل الغسيل واهتمت بها أكثر، وحتى أنها خصصت لها وحدة خاصة وهي الرغاية الصناعية، وهذا التخصص ساعد كثيرا في تحسين نوعية المنتج ، وجعله من المنتجات الرائدة في السوق، وكان هذا التخصص في سنة 2002 م "كما تميزت هذه السنة بإدخال منتج آخر للسوق الجزائرية وهو ISIS Express (مسحوق غسيل يدوي)، ثم تلاه إطلاق علامة أخرى هي علامة le chat غسيل يدوي وذلك في جوان 2003 م.

فبعد أربع سنوات من الشراكة، تم الاتفاق بين مجموعة هنكل و ENAD على إنهاء هذه الشراكة، وذلك بقيام ENAD ببيع حصتها (40% ) إلى هنكل، لتصبح هذه الأخيرة مالكة لكل رأس المال، وتواصل نشاطها في السوق الجزائرية، وقد تم توقيع عقد التنازل ونهاية الشراكة في 08-12-2004 م وبموجب هذا الاتفاق أصبحت هنكل مالكة لكل المنشآت التي كانت مخصصة للمؤسسة المنفضة

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

(HENKEL -ENAD Algérie) وهي : وحدة الرغاية، عين تموشنت، شلغوم العيد ومقر الإدارة

المتواجدة بابن عكنون، بالإضافة إلى شراء علامة ISIS\*

حيث أصبح يحتوي مجمع المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف و الصيانة على أربع فروع أساسية هي:

• **SIDET- ENAD** : شركة لصناعة مواد الصيانة بتيكجدة تتفرع إلى :

1. مركب لصنع مواد الصيانة بسور الغزلان.

2. وحدة إنتاج مواد التنظيف بالأخضرية .

• **SHYMECA -ENAD** : شركة لصنع مواد تطهير الأواني و الأجسام تتفرع إلى :

1. وحدة صنع مواد التجميل بالروبية .

2. وحدة صنع مواد التنظيف بحسين داي .

3. وحدة صنع الشفرة بالروبية.

• **SODER - ENAD** : شركة لصنع مواد الصيانة بالرمال و تتفرع إلى:

1. وحدة صنع مواد التنظيف بالعوينات ولاية تبسة.

2. وحدة صنع مواد التنظيف بسكيكدة.

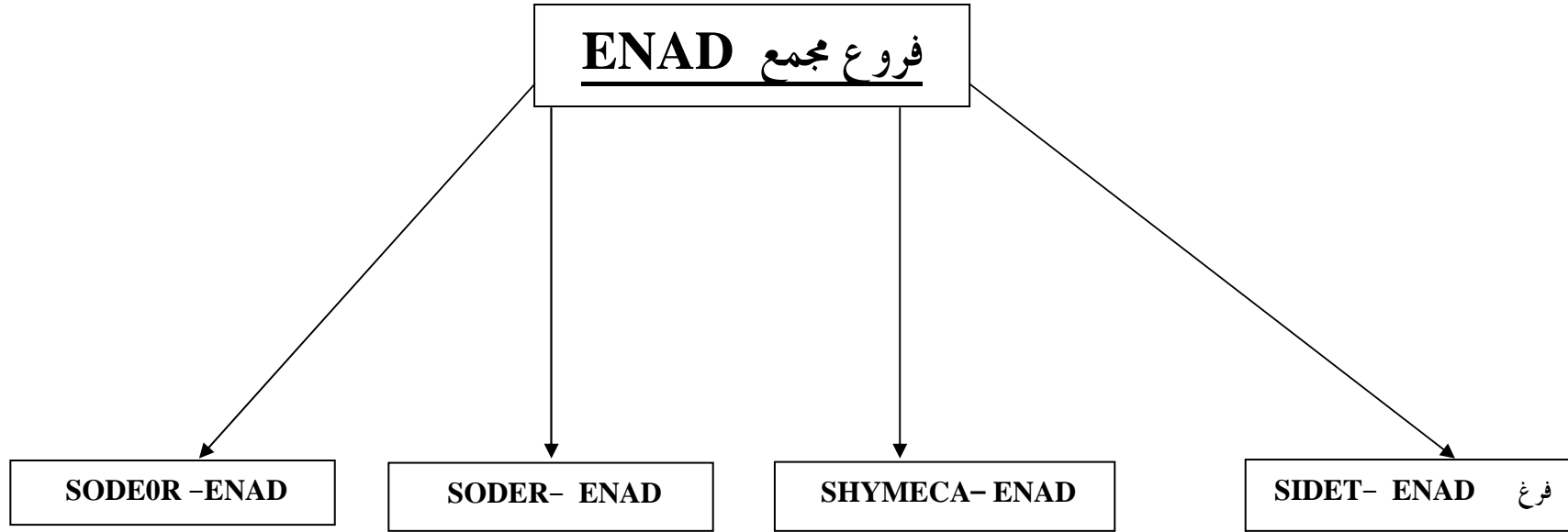
• **SODEOR - ENAD** : وهي شركة لصنع مواد الصيانة و تأخذ:

1. وحدة صنع مواد التنظيف بسعيدة.

و مع دخول الاستثمار الأجنبي استطاعة المؤسسة الألمانية هنكل أن تقتني بعض الوحدات من المجمع و

هذا ما حصل فعلا لبعض الوحدات . و الشكل التالي يبين توزيع الفروع بالنسبة للمجمع :

الشكل (01-01): توزيع فروع مجمع ENAD



**SOCIETE DES DETERGENTS de**

وحدة صنع مواد التنظيف بسعيدة

**SOCIETE DES DETERGENTS de  
RHUMEL**

- 1- وحدة صنع مواد التنظيف بالعوينات ولاية تبسة
- 2- وحدة صنع مواد التنظيف بسكيكدة.

**SOCIETE D'HGIENE MENAGERE ET  
CORPORELLE DEL'ALGEROISE  
BELOUZDAD ALGER**

- صنع مواد التجميل بالروبية .
- وحدة صنع مواد التنظيف بحسين داي .
- وحدة صنع الشفرة بالروبية.

**SOCIETE DES  
DETERGENTS de tikjda.**

1. مركب لصنع مواد الصيانة بسور الغزلان.
2. وحدة إنتاج مواد التنظيف بالأحضرية

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

يعتمد المجمع في عملية البيع على قناة وحيدة و هي قناة الجملة بالنسبة لمختلف الوحدات التابعة له، و قد يعتبر النشاط الرئيسي للمجمع هو إنتاج و توزيع مواد التنظيف خاصة بالإضافة إلى المواد الأخرى لأنها تمثل حصة الأسد من خلال عملية الإنتاج و البيع في ذلك. و قد يظهر هذا النشاط من خلال الوظائف التالية:

- 1- توسيع و تطوير نشاطات التوزيع التي تتماشى مع رغبات المستهلك لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- استخدام القوة البيعية لتلبية حاجات المستهلكين من خلال بيع المتوجات بسعر مناسب و بخدمات جيدة.

و قد تكمن أهم نقاط القوة بالنسبة لمجمع ENAD في :

- 1- معرفة السوق المحلية و الوطنية.
- 2- اتصالها الدائم مع المستهلكين.
- 3- تلبية مختلف رغبات المستهلكين.

أما عن المعوقات التي تواجهها:

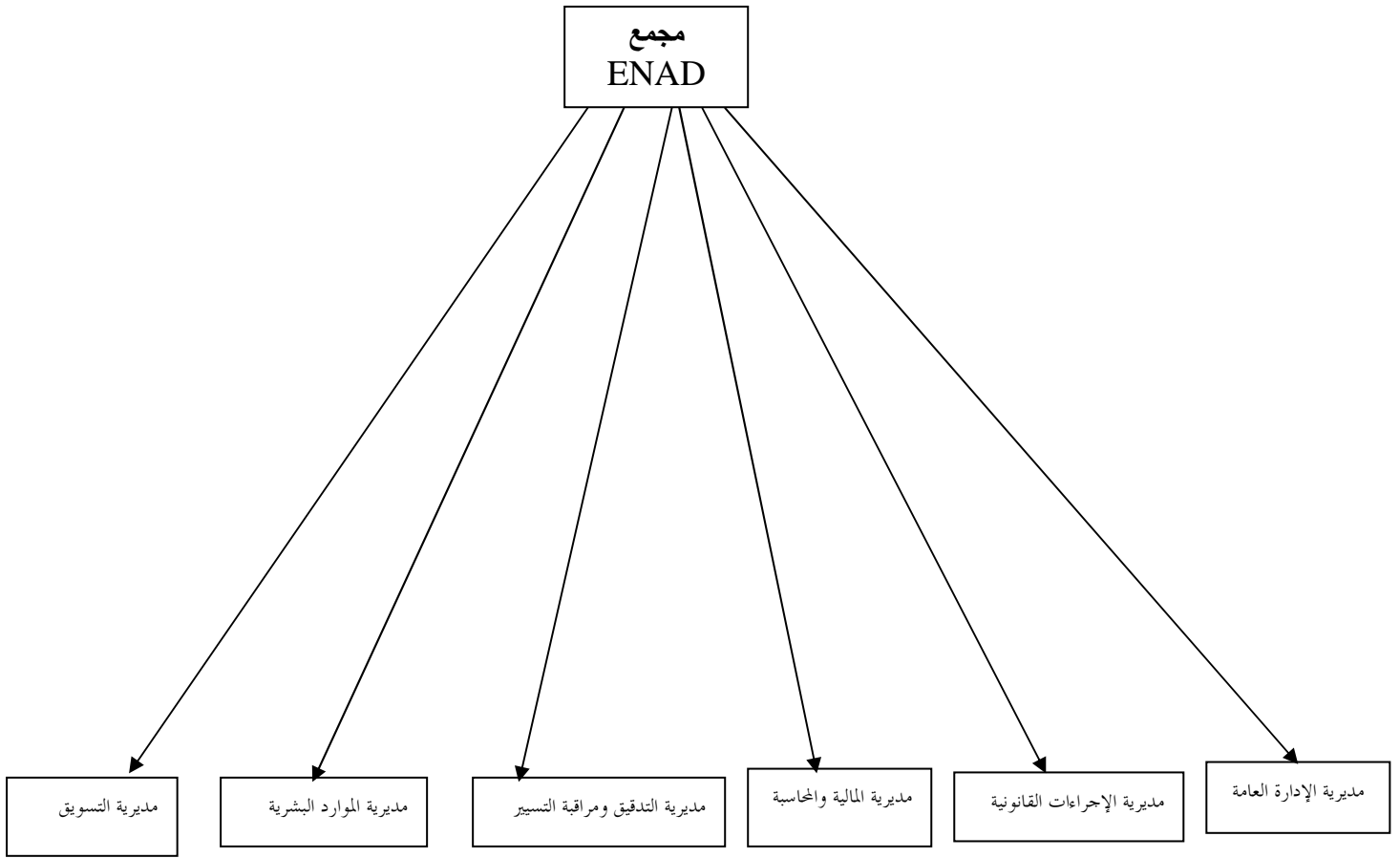
تنظيم بيعي غير ملائم .

وجود منافسة شديدة من خلال وجود خواص في هذا القطاع.

نقص الخبرة و ذلك بنقص الإطارات خاصة من ناحية البيع.

و الشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي لمجمع ENAD :

الشكل (04-02): الهيكل التنظيمي لمجمع ENAD



**المصدر:** وثائق المؤسسة.



المطلب الثالث: بطاقات وحدات الإنتاج حسب فروع مجمع ENAD :

تحتوي فروع مجمع ENAD على طاقات إنتاجية هائلة استطاعة بفضلها تحقيق و بلوغ أهداف المستهلكين من خلال لإنتاج مختلف رغباتهم:

**1. مركب المنظفات بسور الغزلان:**

**الجدول(03.04):بطاقة الإنتاج لمركب المنظفات بسور الغزلان**

هاتف /فاكس	26.96.63.51(213)/26.96.68.27(213)
قدرات الإنتاج	86.000طن سنويا 60000طن من المنظفات مسحوق. 12.000طن من المنظفات سائل. 6.000طن من مسحوق مزيل للدهس. 8.000طن من مادة فعالة.
نوعية المواد	منظفات مسحوقة(غسيل يدوي و آلي). منظفات سائلة. مسحوق مزيل للدهس. حامض السلفون. مادة فعالة عالية التركيز.
رقم الأعمال 2006	1.689 مليون دج.
التعداد الإجمالي	686
المساحة الكلية	20 هكتار
المساحة المغطاة	49.000 م
الحالة القانونية للأرضية	ملكية المجمع
حصة السوق	20% من المبيعات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

ما يلاحظ من خلال الجدول أن القدرة الإنتاجية لمركب سور الغزلان أخذت حصة الأسد بالنسبة للمركبات الأخرى هذا ما يدل على أن المجمع يعتمد بنسبة كبيرة على مواد التنظيف بالنسبة لمختلف المنتجات الأخرى و الأرقام المدرجة في الجدول تبين ذلك.

### 2. وحدة مواد الصيانة بالأخضرية:

#### الجدول(04.04): بطاقة الإنتاج و وحدة مواد الصيانة بالأخضرية:

هاتف /فاكس	(213)26.91.10.63/(213)26.91.28.88
قدرات الإنتاج	30.000 طن سنويا
نوعية المواد	ماء جافيل. /مطهر عاطر. /كريزيل. /سائل مضاد للتجلد. ماء خالي من المعادن. /ماء محمض. /ثيمبوان للسيارات. /الماع.
رقم الأعمال 2006	249 مليون دج.
التعداد الإجمالي	197
المساحة الكلية	26.655 م
المساحة المغطاة	9.432 م
الحالة القانونية للأرضية	ملكية المجمع

المصدر: وثائق المؤسسة.

ما يلاحظ من خلال الجدول أن وحدة الأخضرية تعتمد على إنتاج و توزيع مواد الصيانة فقط ، فهي تشكل نسبة قليلة من مجموع مبيعات المركب و هذا ما يبينه رقم الأعمال خلال 2006 حيث بلغ 249 مليون دج.

3- وحدة مواد التجميل لروبية:

الجدول (05.04): بطاقة الإنتاج ووحدة مواد التجميل لروبية:

هاتف /فاكس	21.81.26.48/213) (213)21.81.26.48
قدرات الإنتاج	2 مليون وحدة سنويا/6 مليون وحدة بخاخات. 3 مليون وحدة كريمية/1 مليون وحدة شمبوان. 2 مليون وحدة عطور ماء كولونيا.
نوعية المواد	مواد تنظيف الشعر./مواد نظافة الفم./مواد التجميل. مرهم و رغوة الحلاقة./عطر ما بعد الحلاقة/ماء كولونيا. ماء التزيين./طلق الصبيان./مسحوق مزيل للدمم. حامض السلفون./مادة فعالة عالية التركيز.
رقم الأعمال 2006	102 مليون دج.
التعداد الإجمالي	115
المساحة الكلية	49.632 م
المساحة المغطاة	21.200 م
الحالة القانونية للأرضية	ملكية المجمع

المصدر: وثائق المؤسسة.

ما يلاحظ من خلال الجدول أن وحدة الروبية هي الوحدة الوحيدة التابعة للمجمع التي تنتج مواد التجميل إلا أنها لا تغطي مختلف المناطق البيعية غير أن الوحدة تطبق سياسة تبادل المنتوجات مع مختلف الوحدات التابعة للمجمع.

4. وحدة مواد الصيانة بسعيدة:

الجدول (06.04): بطاقة الإنتاج ووحدة مواد الصيانة بسعيدة:

هاتف /فاكس	(213)26.91.10.63/(213)26.91.28.88
قدرات الإنتاج	30.000 طن سنويا
نوعية المواد	ماء جافيل. /ماء جافيل رغوي. /مطهر عطر. /نظاف / منظف سائل / كريزيل.
رقم الأعمال 2006	53 مليون دج.
التعداد الإجمالي	69
المساحة الكلية	42.079 م
المساحة المغطاة	7.150 م
الحالة القانونية للأرضية	ملكية المجمع

المصدر: وثائق المؤسسة.

تعتمد وحدة سعيدة في عملية البيع على منتوجات التي تصنع داخل الوحدة و المشار إليها في الجدول و المنتوجات المعاد بيعها بدورها تنقسم إلى منتوجات يتم شراؤها من مركب سور الغزلان SIDET و أخرى من وحدة رويبة SHYMECA.

5. وحدة مواد الصيانة العينات:

الجدول (07.04): بطاقة الإنتاج ووحدة مواد الصيانة العينات

هاتف /فاكس	(213)37.45.44.85/(213)37.45.43.08
قدرات الإنتاج	12.400 طن سنويا
نوعية المواد	ماء جافيل./ماء جافيل رغوي./مطهر عاطر./نظاف/ منظف سائل/ كريزيل.
رقم الأعمال 2006	36 مليون دج.
التعداد الإجمالي	77
المساحة الكلية	41.480 م
المساحة المغطاة	7.350 م
الحالة القانونية للأرضية	ملكية المجمع

المصدر: وثائق المؤسسة.

ما يلاحظ من خلال الجدول أن الوحدة تحوي على قدرة إنتاج قليلة مقارنة بالوحدات الأخرى

هذا ما أدى إلى نقص في المبيعات و بالتالي انخفاض في رقم الأعمال حيث بلغ سنة 2006 ما يقارب

36 مليون دج.

6. وحدة مواد الصيانة حسين داي:

الجدول (08.04): بطاقة الإنتاج ووحدة مواد الصيانة حسين داي:

هاتف /فاكس	21.23.18.27/21.23.21.79(213)
قدرات الإنتاج	3.000 طن سنويا
نوعية المواد	ماء جافيل./ثمبوان خاص بالسيارات/غسيل الزجاج
رقم الأعمال 2006	110 مليون دج.
التعداد الإجمالي	70
المساحة الكلية	3.075 م
المساحة المغطاة	2.236 م
الحالة القانونية للأرضية	ملكية المجمع

المصدر: وثائق المؤسسة.

وحدة مواد الصيانة بحسن داي تعتبر أضعف حلقة في المركب من حيث قدرة الإنتاج مقارنة بالوحدات الأخرى كما أنها تعتمد في عملية الإنتاج على ثلاثة أنواع من المنتجات المبينة في الجدول حيث بلغ رقم الأعمال خلال 2006 : 110 مليون دج.

7. وحدة مواد الصيانة بسكيكدة:

الجدول (09.04): بطاقة الإنتاج ووحدة مواد الصيانة بسكيكدة:

هاتف /فاكس	(213)38.74.06.80/(213)38.74.57.30
قدرات الإنتاج	6.000 طن سنويا
نوعية المواد	ماء جافيل 32.
رقم الأعمال 2006	39 مليون دج.
التعداد الإجمالي	106
المساحة الكلية	84.000 م
المساحة المغطاة	3.400 م
الحالة القانونية للأرضية	ملكية البلدية

المصدر: وثائق المؤسسة.

ما يلاحظ من خلال وحدة الصيانة بسكيكدة على أنها تقوم بإنتاج منتج واحد ألا وهو ماء جافيل

32 ، كما أن ملكية الأرضية تابعة للبلدية و ليس للمجمع و هي الحالة الوحيدة عكس مختلف

الوحدات الأخرى. و برغم من إنتاجها لمنتج واحد إلا أن رقم الأعمال بلغ 39 مليون دج.

المبحث الثاني: تشخيص القوة البيعية لمجمع ENAD .

تعتبر سياسة البيع بالنسبة لمؤسسة ENAD سياسة تنافسية إذ تهدف إلى تحقيق رقم أعمال تنافسي مقارنة بمؤسسات تنافسية أخرى كما أنها إحتوت على تشكيلة منتجات عبر فروعها بمختلف المناطق الوطنية إستطاعت أن تبلغ مكانة رائدة في السوق المحلية و ذلك بجوالي 20% من حصة السوق.

المطلب الأول: إبراز تطور مبيعات مجمع ENAD

إن هيكل المبيعات و تطورها عبر خمس سنوات الأخيرة تقريبا من وضعية المؤسسة المالية الحالية للمجمع ومن خلال ذلك فقد إتسمت مبيعات مجمع ENAD عبر ثلاثة مراحل :

- و هي المرحلة التي إمتدت من نشأة المؤسسة الى غاية سنة 2000 أين إعتمدت المؤسسة على طرق تقليدية في توزيع منتوجاتها وهذا في كل فروع الجمع و كذا في إطار إعادة الهيكلة للإقتصاد الوطني إتسمت هذه المرحلة بالفصل بين عملية الإنتاج و البيع أو التوزيع بالنسبة للمجمع ككل، كما أن فروع المجمع لم تعتمد على طرق علمية في جلب المستهلكين لهذا إتسمت هذه المرحلة بمبيعات متذبذبة الى ثابتة تقريبا .

- و هي المرحلة التي إمتدت بين سنة 2000 و سنة 2005 أو ما إصطلح عل تسميتها بمرحلة الشراكة أين تم الإتفاق بين المجمع و مؤسسة هنكل في الإنتاج و التوزيع لبعض الوحدات التابعة للمجمع ، أين إتسمت هذه المرحلة بتطور ملحوظ في مبيعات الجمع و هذا بالإعتماد على منتوجات جديدة مما إدى من الرفع في رقم أعمال المجمع ، و كذا التركيز بدرجة كبيرة على القوة البيعية في توظيف رجال بيع و تنمية مهاراتهم البيعية لبلوغ الأهداف البيعية المرجوة. إلى غاية سنة 2005 أين تم بيع حصة المجمع إلى مؤسسة هنكل.



## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

- و هي المرحلة الممتدة من سنة 2005 إلى سنة 2009 أو ما أصطلح على تسميتها بمرحلة المنافسة و هي المرحلة التي إتسمت بمنافسة شرسة من طرف مؤسسات أخرى خاصة مؤسسة هنكل بعد فسخ عقد الشراكة، لهذا حاول المجمع من كسب مناطق و حصص بيعية تساهم في رفع مبيعاته ، لكن ما يلاحظ هو إهماله للقوة البيعية في توظيف المزيد رجال البيع و هذا ما إنعكس سلبا على مبيعات المجمع بصفة عامة و فروع بصفة خاصة. و الجدول التالي يبين ذلك:

رقم الأعمال : k DA

كمية المبيعات : طن.

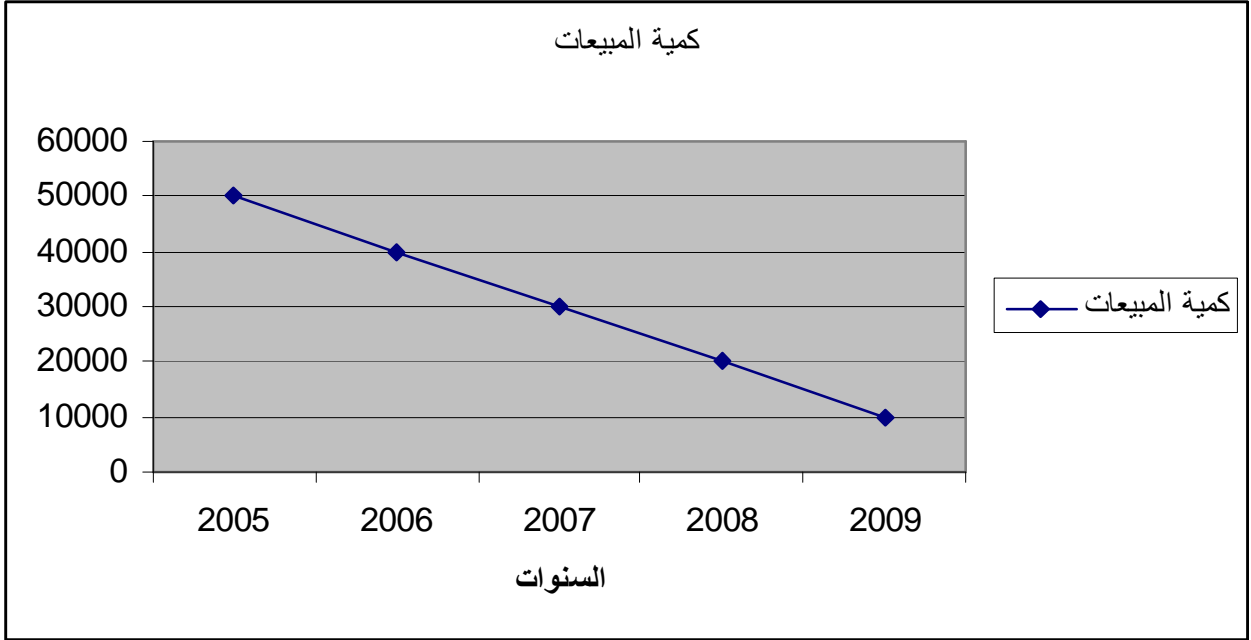
### الجدول (10.04) : تطور مبيعات المؤسسة

السنة	كمية المبيعات	رقم الأعمال KDA	رجال البيع
2005	46201	2502200	75
2006	41101	2336420	67
2007	32562	1991442	52
2008	31041	1957271	51
2009	26708	1857531	44

المصدر: وثائق المؤسسة

ما بين في الجدول هو وضعية مبيعات المجمع خلال خمس سنوات و ما يلاحظ خلال هذه الفترة هو إنخفاض عدد رجال البيع بدءا من سنة 2005 الذي بلغ 75 إلى غاية 2009 أين وصل عدد رجال البيع إلى 44 مما أدى إلى إنخفاض مستمر في رقم أعمال المجمع بصفة مستمرة . وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل التالي :

منحنى (01.04): تطور مبيعات المجمع.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

بالرغم من تناقص عدد رجال البيع إلا أن توظيف بعض الإطارات مع محاولة إبراز التقنيات العلمية في التسيير لم تجعل من المبيعات إلا في تناقص مستمر ، و لعل من جملة الأسباب التي أدت إلى هذا الانخفاض كذلك من المبيعات أو تذبذبها عدة عوامل أبرزها :

1. الأسباب الداخلية :

- نقص المعلومات الخاصة بالمؤسسات المنافسة من حيث المنتجات المطروحة في السوق أي عدم معرفة المنتجات ذات الدوران السريع من المنتجات ذات الدوران البطيء
- مشكل النوعية يبقى مطروحا بالنسبة للمجمع و في مختلف فروع.

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

- عدم الإعتماد على تقنيات علمية و حتى عملية في كل العمليات الإنتاجية و التسويقية و حتى التوزيعية

### 2. الأسباب الخارجية :

- إرتفاع تكاليف المواد الأولية مما أدى إلى إرتفاع الأسعار و جعل هذه المنتجات في وضعية غير تنافسية.

- عدم إحترام برامج التسليم بالنسبة للمواد الأولية.

- تغير أذواق المستهلكين.

- إرتفاع حدة المنافسة لاسيما دخول الإستثمار الأجنبي.

### المطلب الثاني: سياسة البيع لمجمع ENAD

تعتمد سياسة البيع لمجمع ENAD على عمليات التوزيع حسب الزبائن مما يوجب تخصيص رجال بيع حسب كل نوع ، فهي تعتمد بدرجة كبيرة تجار الجملة بحيث يقوم رجال البيع بتوزيع المنتجات و المعبر عنها بقناة الجملة ، ومن أجل ذلك تترتب على إدارة القوة البيعية عدة مهام أثناء تقديم المنتجات :

- 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.

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

فقد يهتم رجل البيع في مؤسسة ENAD بالمعلومات البيعية و تعتبرها الركيزة الأساسية لعملية الإتصال مع العملاء المرتقبين ، لهذا يعمل رجل البيع جاهدا على جمع القدر الكاف من المعلومات البيعية المتعلقة بالمستهلك والتي توفر له عدة معطيات :

❖ ثقة بالنفس عند التعامل مع الزبون لأنه يحتاج الى أن يكون ملم بكل المعلومات المتعلقة بالمنتوج.

❖ قدرة كبيرة على الإقناع لأنه يعرف مزايا منتجاته و منتجات منافسيه.

### أنواع المعلومات البيعية :

بالإضافة إلى إلمام رجل البيع بمختلف المعلومات البيعية التفصيلية عن المؤسسة التي يعمل بها و المنتجات التي تنتجها المؤسسة و كذا السوق المنافسة فهو يهتم كذلك بكل معلومة تتعلق بالعميل مثل:

1. من هم المتعاملين المرتقبين مع المؤسسة .؟
2. أين يتواجدون ؟ و ماذا تشتري كل مجموعة.؟
3. من هو صاحب قرار الشراء لدى كل قطاع ممن يتعامل معهم.؟
4. ماهي أهم رغبات المشترين؟ و هل ما تقدم لهم من خدمات و منجات تشبع هذه الرغبات.؟
5. ماذا تحتاج كل فئة من المتعاملين الى القيام بعملية الشراء.؟

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

1/ مرحلة الإستقبال : في هذه المرحلة يتم الإلتقاء مع العميل حيث يقوم رجل البيع بعرض مختلف

منتجاته 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:

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

- من يكون قد طلب مسبقا المنتوجات و نوعيتها و بهذا 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 الاعتراضات 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 المنتوجات و هي أسعار ثابتة و محددة من طرف كل فروع المجمع و عليه التقييد بها .

- من حيث فوائد المنتج و إستعمالاته (بالنسبة للمنتجات الجديدة) فإن رجل البيع يحاول دائما توضيح الأمور للعميل بأن مزايا المنتج كثيرة و متعددة حتى و لو تطلب الأمر إستعماله أمام الزبون لأن رجل البيع الناجح هو الذي يستطيع إقناع العميل بشراء المنتج.

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

- 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 المتوجات 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.

### 1. البحث عن العملاء(الإستكشاف):

رغم شهرة منتجات مجمع ENAD في السوق إلا أنها في حاجة إلى جذب عملاء جدد حيث يركز البيع على:

1. البيع المتنقل لرجال البيع على المحلات.

2. يركز بيع المؤسسة (إدارة المبيعات) على الجملة سواء المؤسسات أو الأفراد.

أما بالنسبة لخطوات البحث عن العملاء المرتقبين فهي منحصرة على النقاط التالية :

أ- حصر الزبائن: يسعى المراقب إلى الحصول على حصر مكتوب لعملاء المستقبل الذين يتوقع التعامل

معهم و يعتمد في ذلك على النموذج الأولي للعملاء كما هو مبين في الجدول التالي:

### الجدول (11-04): النموذج الأولي لحصر الزبائن

العنوان	الزبون المرتقب	طبيعة المنتج
		1
		2
		3

المصدر: وثائق المؤسسة

ب . تصنيف الزبائن: بعد حصر الزبائن المرتقبين يقوم المراقب وفقا للأولويات الخاصة بسياسة المجمع و ظروفه و ذلك وفقا للجدول التالي :

**الجدول (04-12): تصنيف الزبائن**

طبيعة المنتج	تصنيف الزبائن	الزبائن
	زبائن جدد	
	زبائن سابقون	
	زبائن و شركات منافسة	
	زبائن مؤكدين	
	زبائن غير مؤكدين	

المصدر: وثائق المؤسسة

**2. مصدر البحث عن العملاء المرتقبين :**

من المصادر المهمة التي يعتمد عليها المجمع في البحث عن العملاء المرتقبين هي الحصر الشامل و كذا زيارة الزبائن:

■ **الحصر الشامل:** يعتبر هذا المصدر أفضل المصادر للحصول و البحث عن الزبائن المرتقبين و نجد أن عملية الحصر تشمل ثلاثة أنماط هي:

\* رجال الأعمال الدائمين و المحيطين بالبائع: يمثلون مصدرا كبيرا و مهما للمراقب من خلاله يتم التعرف على مجموعة من الزبائن المرتقبين و ذلك من خلال الإتصال الذي يجرى معهم من طرف رجال البيع .

\* الزبائن القدامى (المستهلكين الحاليين لمنتجات المجمع) يشير ذلك إلى الزبائن ذو الوضع المتميز في السوق و الذين يمثلون مركز ثقل بالنسبة لطلبهم على المنتجات و بذلك يكون الزبائن القدامى أكثر ثقة

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

مع رجال البيع لهذا يعمل هذا الأخير على التقرب أكثر منهم و هذا من خلال الهدايا و الإمتيازات المقدمة لهم من طرف رجال البيع وهذا من أجل الرفع من مبيعات مجمع ENAD.

\* الزبائن الآخرون . يتم ذلك من خلال البحث في مختلف المناطق الجغرافية وفقا لترتيب معين عن الزبائن المرتقبين لمنتجات المجمع و يتم التعرف عليهم من خلال سلوكياتهم و كذا عن طريق المقربين إليهم عن أفكار و إتجاهات هؤلاء الزبائن في المستقبل.

■ زيارة الزبائن : يركز هذا النوع على زيارة الزبائن إلى مقر عملهم في المصانع ، المكاتب ، المساحات الكبرى و كذا الإدارات العمومية للبحث عن الزبائن المرتقبين وهذا من أجل لفت نظرهم إلى منتجات المجمع ENAD .

### المطلب الثالث : تشخيص القوة البيعية لفروع مجمع ENAD :

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

ماضية لمختلف لروع المجمع والمتكونة من :

فروع SIDET ، فرع SHYMECA ، فرع SODER ، فرع SODEOR .

أين قمنا بمسح لوظيفة المبيعات و تحليل القوة البيعية لكل فرع من فروع المجمع ، أين أظهرنا بأن هذه الأخيرة لم تحقق الأهداف المحددة مما مما يستدعي إعادة النظر في عدد رجال البيع و هذا لغرض تنشيط القوة البيعية للمجمع عامة و لفروعه الأربعة خاصة في ظل المنافسة الشرسة من المؤسسات الأخرى .

أين حاولنا بالإعتماد على مفاهيم تحليل الإنحرافات المستخدمة في تحليل الإستغلال و المحاسبة التحليلية

لتحديد عدد البائعين أو رجال البيع المطلوبين للوصول إلى الأهداف المسطرة .



## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

و فيما يلي تحليل المبيعات لكل فرع من فروع المجمع و هذا لتحديد عدد البائعين اللازمين مع العلم أننا إستبعدنا تكاليف توظيف البائعين لأنها تمثل نسبة ضئيلة مقارنة برقم الأعمال المنجز من طرف كل

بائع. و هذا بإستخدام برنامج spss 12.

**\* ENAD- SIDET** : و هو الفرع الذي يحتوي على وحدتين أساسيتين مركب لصنع مواد الصيانة

بسور الغزلان و وحدة إنتاج مواد التنظيف بالأخضرية. و الجدول التالي يبين تطور القوة البيعية خلال

05 سنوات لهذا الفرع :

### الجدول (04-13) : تطور القوة البيعية ENAD- SIDET :

السنة	المبيعات KDA	الأهداف KDA	عدد رجال البيع	معدل البيع للبائع	الإخفاف(المبيعات-الأهداف)
2005	1990708	2792648	59	33740.81	801940-
2006	1926226	3698020	53	36343.88	1771794-
2007	1581681	3010040	42	37659.07	1428359-
2008	1572240	3711340	42	37434.28	2139100-
2009	1461653	4133482	35	41761.51	2671829-

DA 1000= KDA1

المصدر : وثائق المؤسسة.

و بإستخدام برنامج spss تم التوصل إلى النتائج التالية :

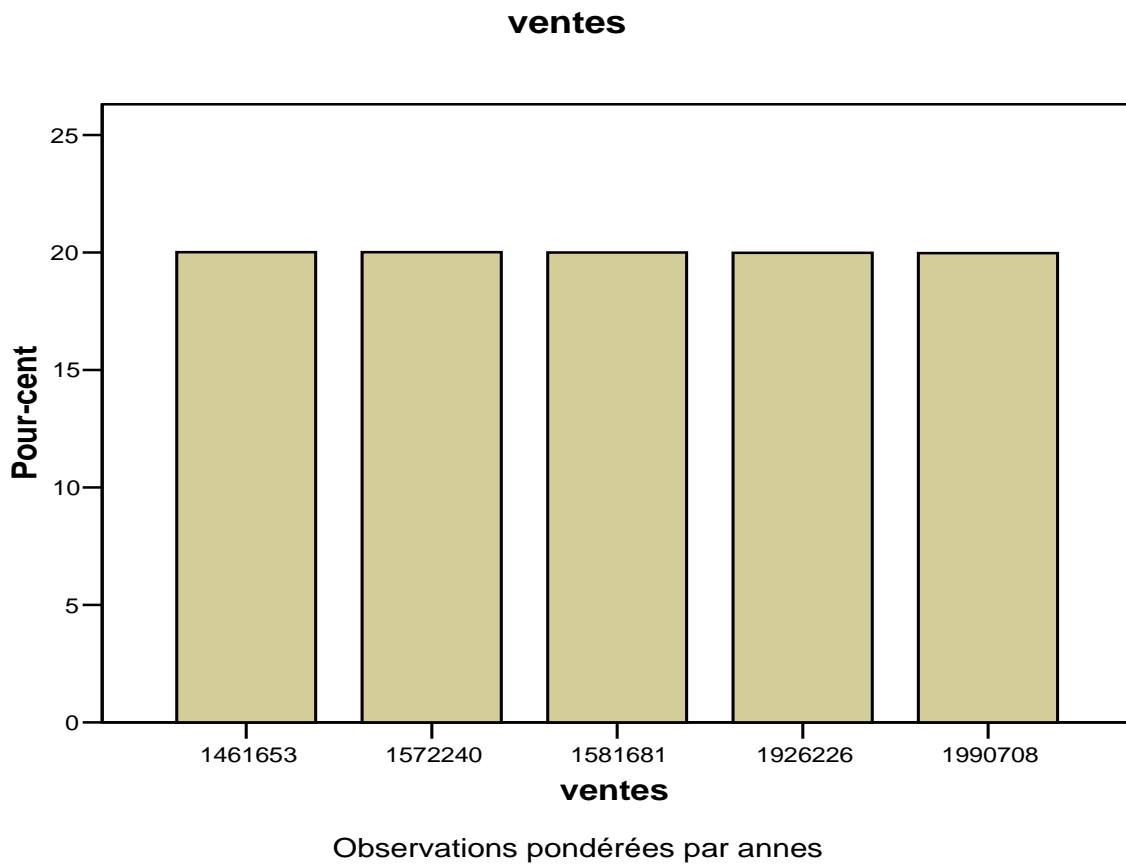
الجدول (04-14): تحليل القوة البيعية لفرع SIDET-ENAD :

البيانات	المبيعات	الأهداف	عدد رجال البيع	الإنحراف
المتوسط	1706360,8829	3469374,5588	47,00	-1763013,6759
الإنحراف المعياري	210995,51921	494149,71549	8,61144	632975,88621
أقل قيمة	1461653,00	2792648,00	35,00	-2671829,00
أعلى قيمة	1990708,00	4133482,00	59,00	-801940,00

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

من خلال الجدول يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي :

الشكل (04-03): تطور المبيعات لفرع SIDET-ENAD :

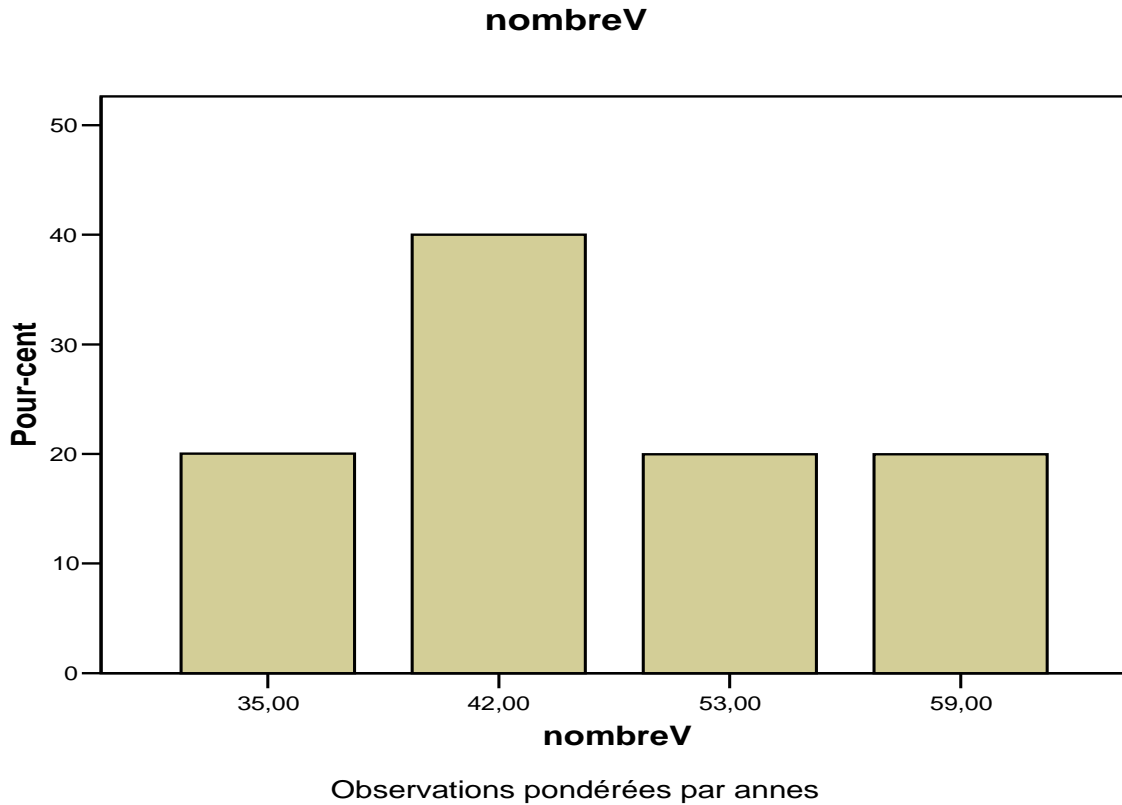


المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

ما يلاحظ من خلال مبيعات SIDET-ENAD على أنها في إنخفاض مستمر رغم أن فرع SIDET كانت مجمل الأهداف البيعية متزايدة بداية من 2005 إلا أنها لم تبلغ مستواها نظرا لعدة أسباب أبرزها هو خروج مؤسسة هنكل من عقد الشراكة الذي أثر سلبا على سياسة المجمع البيعية خاصة في السنوات الأولى من إنهاء العقد ، بالإضافة إلى تخفيض الفرع لعدد رجال البيع مما كان السبب الجوهرى في هذا الإنخفاض. خاصة و أن متوسط رجال البيع خلال هذه السنوات هو 47 رجل بيع و هذا ما يتماشى تقريبا مع كل ولايات الوطن.

### الشكل (04-04): تطور رجال البيع لفرع SIDET-ENAD :



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

ما يلاحظ من خلال الشكل هو إنخفاض عدد رجال البيع مما أدى إلى إنخفاض في مبيعات فرع SIDET و هذا ناتج لسياسة المجمع المطبقة في عملية التوظيف خاصة و أن هذا الفرع يحتوي على أكبر المبيعات مقارنة بالفروع الأخرى وكما أن سياسة الفرع البيعية تقتصر فقط على الطلبات خاصة مع الزبائن القدامى دون الإعتماد على رجال البيع لهذا كانت عملية التوظيف تعتمد على العمال داخل المصنع فقط (أنظر الملحق 01).

\* **SHYMECA- ENAD**: و هي ذلك الفرع الذي يهتم بصنع مواد تطهير الأواني و الأجسام و يحتوي على وحدة صنع مواد التجميل بالروبية. وحدة صنع مواد التنظيف بحسين داي و كذا وحدة صنع الشفرة بالروبية. و الجدول التالي يبين تطور القوة البيعية خلال 05 سنوات لهذا الفرع (أنظر الملحق 02):

### الجدول (15-04): تطور القوة البيعية SHYMECA-ENAD :

السنة	المبيعات KDA	الأهداف KDA	عدد رجال البيع	معدل البيع للبائع	الإنحراف(المبيعات -الأهداف)
2005	370478	688690	09	41164.22	318212-
2006	285637	762728	08	35704.625	477091-
2007	301226	688696	06	50204.33	387470-
2008	294034	644420	06	49005.66	350375-
2009	307569	644409	06	51261.5	336840-

DA 1000= KDA1

المصدر: وثائق المؤسسة.

و بإستخدام برنامج spss تم التوصل إلى النتائج التالية :

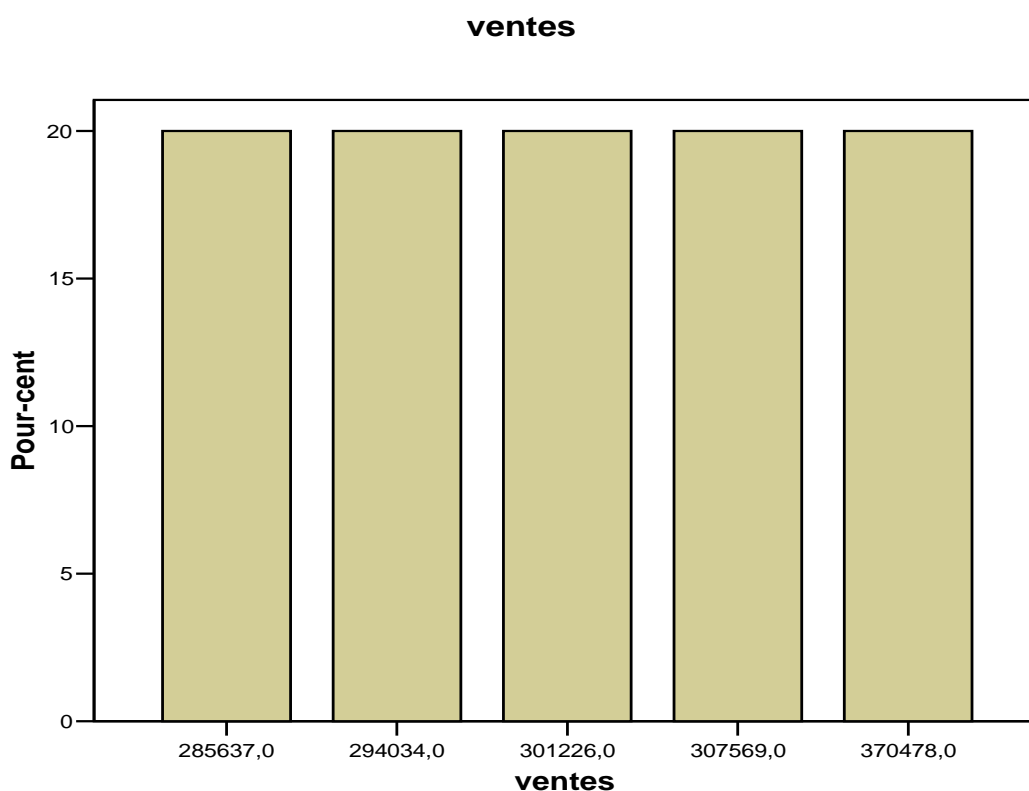
الجدول (04-16): تحليل القوة البيعية لفرع SHYMECA- ENAD :

البيانات	المبيعات	الأهداف	عدد البائعين	الإنحراف
المتوسط	311788,8000	685788,6000	7,00	-373999,8000
الإنحراف المعياري	33811,79978	48373,99800	1,41421	62968,21166
أقل قيمة	285637,00	644409,00	6,00	-477091,00
أكبر قيمة	370478,00	762728,00	9,00	-318212,00

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

من خلال الجدول يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي :

الشكل (04-05): تطور المبيعات لفرع SHYMECA-ENAD :

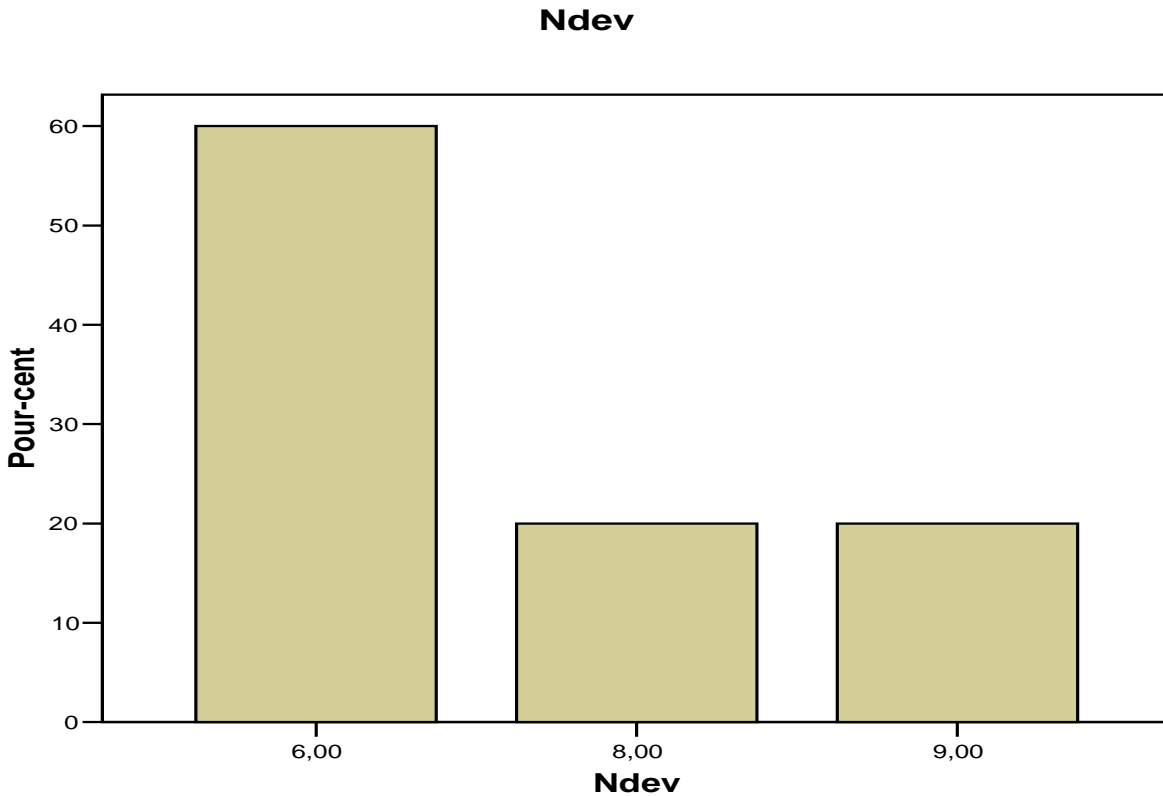


المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

ما يلاحظ من خلال الشكل هو إنخفاض المبيعات مقارنة مع فرع SIDET ، هذا ما يبينه متوسط مبيعات الفرع خاصة أن هذا الإنخفاض كان متذبذبا بين السنوات المدروسة حيث سجلت أعلى قيمة مبيعات في سنة 2005 هذا نظرا لسيطرة الفرع على السوق المحلية دون منافسة تذكر إلا أنه و مع خروج الشريك هنكل من المجمع استطاع أن يكون منافسا حقيقيا للفرع ، كما أن إرتفاع المبيعات في سنة 2007 بالرغم من إنخفاض رجال البيع كان نتيجة للطلبات المتزايدة على الفرع خاصة و أن الفرع يقوم بتوزيع منتجاته في العاصمة و المناطق المجاورة أين تحوي على مجمع سكاني كثيف ، مما ساعد في إستقرار مبيعات الفرع المتذبذبة بالرغم من المنافسة.

### الشكل (04-06): تطور رجال البيع لفرع ENAD - SHYMECA :



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

ما يلاحظ من خلال الشكل هو إنخفاض في عدد رجال البيع بالنسبة للفرع نظرا لسياسة المجمع. إلا أن هذا الإنخفاض لم يؤثر على مبيعات الفرع حيث بلغ متوسط رجال البيع خلال الفترة المدروسة هو 07 بائعين. هذا نظرا للتكوين الجيد و الإنتقاء في عملية التوظيف خاصة و أن معظم رجال البيع المتبقين لدى الفرع هم قدامى أين استطاعوا كسب ثقة المستهلك. لهذا كان الإستقرار لعدد رجال البيع في السنوات الأخيرة و كذا موقع الفرع في توزيع منتجاته عاملان أساسيان في إستقرار مبيعات الفرع SHYMECA (أنظر الملحق 02) .

\*. **SODER - ENAD** : و هو ذلك الفرع الذي يهتم بصنع مواد الصيانة بالرمال و تنفرع إلى وحدة صنع مواد التنظيف بالعينات ولاية تبسة و كذا وحدة صنع مواد التنظيف بسكيكدة. و الجدول التالي يبين تطور القوة البيعية خلال 05 سنوات لهذا الفرع :

### الجدول (04-17) : تطور القوة البيعية SODER- ENAD

السنة	المبيعات KDA	الأهداف KDA	عدد رجال البيع	معدل البيع للبائع	الإنحراف(المبيعات -الأهداف)
2005	93284	593396	04	23321,00	338788,0-
2006	75649	563603	03	25216,33	487954-
2007	72804	503382	02	36402,00	430578-
2008	75136	400406	02	37568,00	325270-
2009	68643	278825	02	34321,50	210182-

DA 1000= KDA1

المصدر : وثائق المؤسسة.

و بإستخدام برنامج spss تم التوصل إلى النتائج التالية :

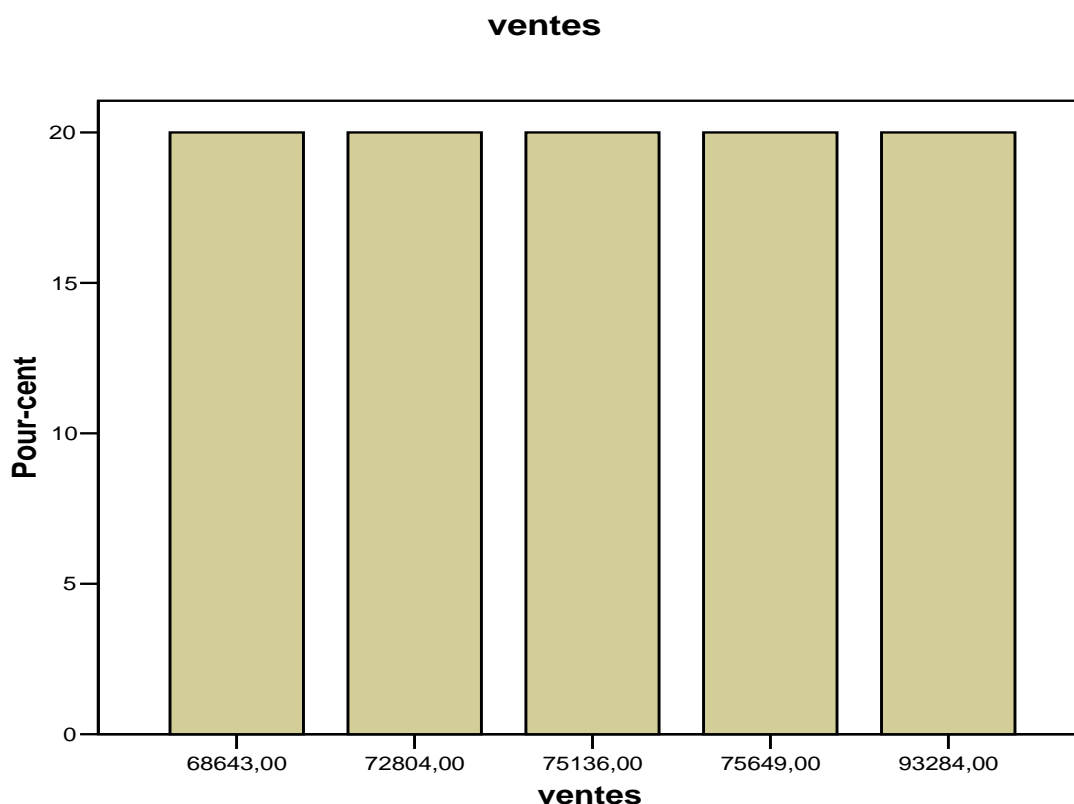
الجدول (18-04): تحليل القوة البيعية لفرع SODER- ENAD :

الإنحراف	عدد رجال البيع	الأهداف	المبيعات	
-223039,2000	2,6000	467922,4000	77103,2000	المتوسط
331480,93893	,89443	128910,89529	9458,60675	الإنحراف المعياري
-487954,00	2,00	278825,00	68643,00	أقل قيمة
338788,00	4,00	593396,00	93284,00	أكبر قيمة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

من خلال الجدول يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي :

الشكل (07-04): تطور المبيعات لفرع SODER-ENAD :



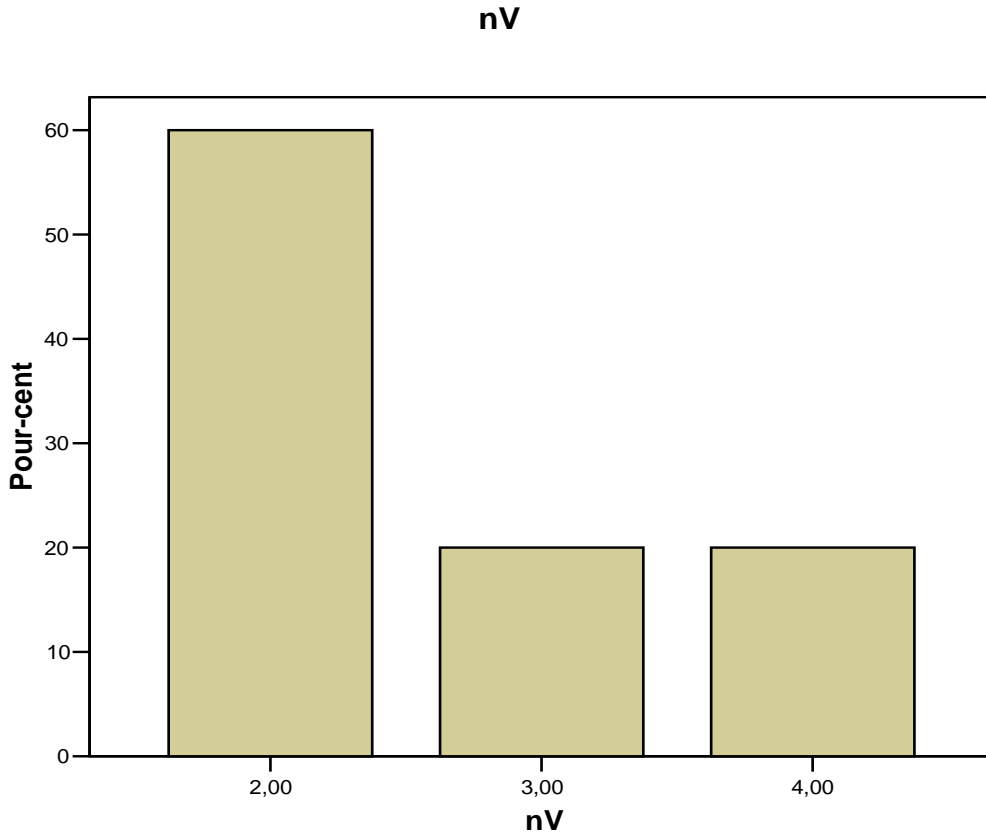
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة .



## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

ما يلاحظ من خلال الشكل هو إنخفاض في مبيعات الفرع بالرغم من الإستقرار في عدد رجال البيع خاصة في السنوات الأخيرة من الدراسة حيث سجل متوسط المبيعات خلال السنوات الخمس KDA 77103,2 لتكون أقل قيمة مقارنة بالفروع المدروسة سابقا و هذا راجع إلى موقع الفرع و كذا شدة المنافسة مقارنة مع الأهداف المسطرة التي لم يحقق الفرع أقل من 50 % منها.

### الشكل (04-08): تطور رجال البيع لفرع ENAD - SODER :



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

ما يلاحظ من خلال الشكل هو إنخفاض في عدد رجال البيع مع خروج مؤسسة هنكل إلا أن الفرع إستقر في السنوات الأخيرة على رجلين بائعين حيث بلغ المتوسط 3 رجال بيع خلال فترة الدراسة. مما أدى إلى إنخفاض في مبيعات الفرع الذي أثر سلبا على المبيعات الكلية للمجمع و يعود إنخفاض رجال البيع إلى السياسة البيعية المتبعة من طرف المجمع في محاولة تقليص النفقات و زيادة كمية الإنتاج لفرع SODER لأنه يعتبر أضعف حلقة في كمية الإنتاج و المبيعات لفروع المجمع (أنظر الملحق 03).

\*. **SODEOR- ENAD** : و هو ذلك الفرع الذي يهتم بصنع مواد الصيانة و يأخذ في ذلك وحدة

صنع مواد التنظيف بسعيدة . و الجدول التالي يبين تطور القوة البيعية خلال 05 سنوات لهذا الفرع :

### الجدول (19-04) : تطور القوة البيعية SODEOR- ENAD

السنة	المبيعات KDA	الأهداف KDA	عدد رجال البيع	معدل البيع للبائع	الإنحراف(المبيعات -الأهداف)
2005	47730	169726	03	15910,00	121996-
2006	48908	133132	03	16302,67	84224,0-
2007	35731	132146	02	17865,50	96415,0-
2008	15861	172217	01	15861,00	156356-
2009	19666	163790	01	19666,00	144124-

DA 1000= KDA1

المصدر : وثائق المؤسسة.

و بإستخدام برنامج spss تم التوصل إلى النتائج التالية :

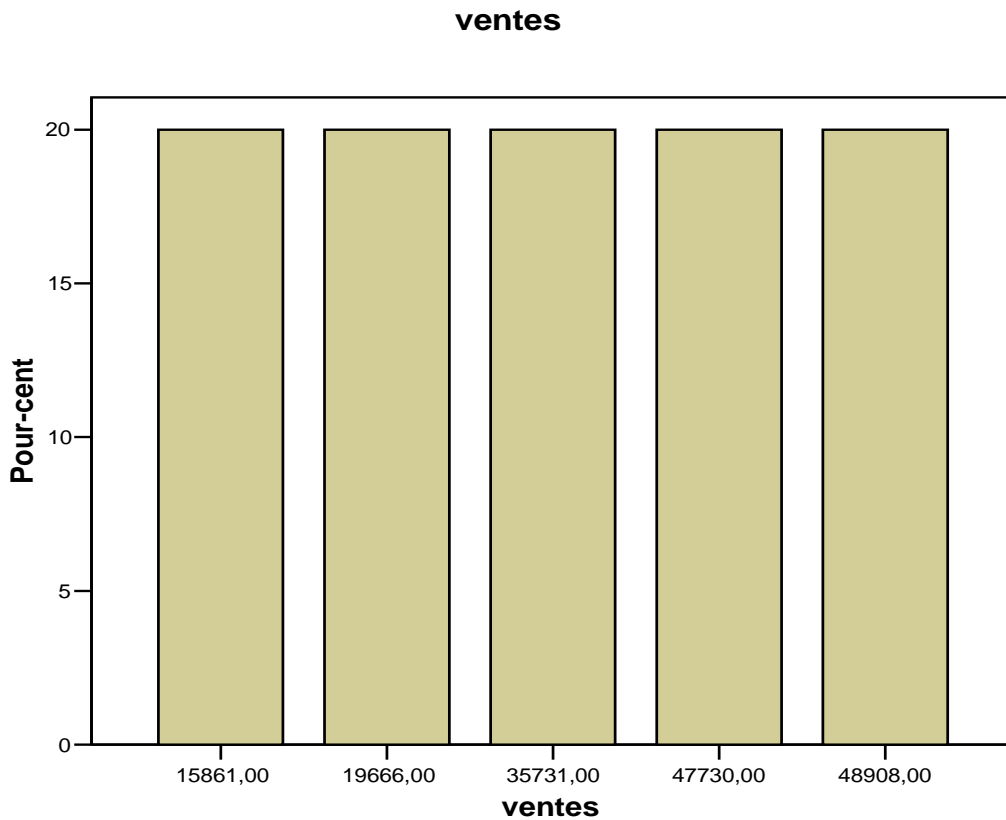
**الجدول (20-04) : تحليل القوة البيعية لفرع SODEOR- ENAD :**

الإنحراف	عدد رجال البيع	الأهداف	المبيعات	
-120623,0000	2,00	154202,2000	33579,2000	المتوسط
30585,71515	1,00000	19924,08455	15389,60070	الإنحراف المعياري
-156356,00	1,00	132146,00	15861,00	أقل قيمة
-84224,00	3,00	172217,00	48908,00	أكبر قيمة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

من خلال الجدول يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي :

**الشكل(04-09): تطور المبيعات لفرع SODEOR-ENAD :**

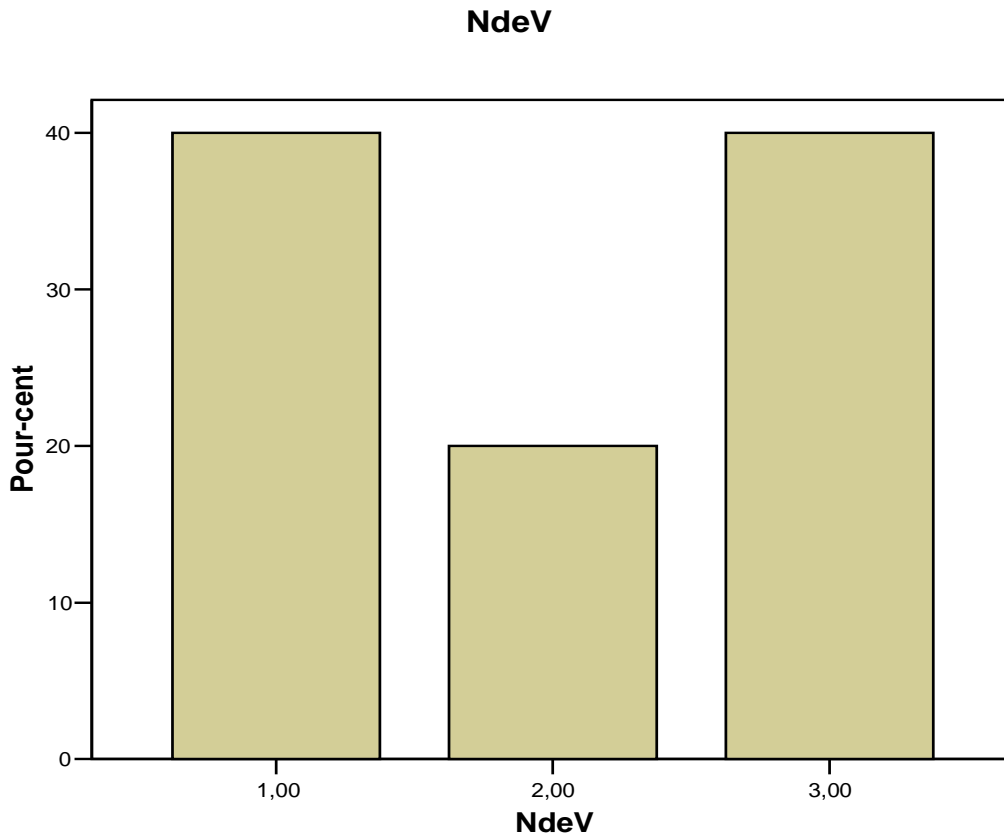


المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

ما يلاحظ من خلال الشكل هو إنخفاض في مبيعات فرع SODEOR خلال فترة الدراسة حيث بلغ متوسط مبيعاته KDA 33579,2000 و هذا ناتج عن بعض الإجراءات التي قام بها الفرع في غلق بعض المراكز التابعة مثل نقطة بيع في منطقة وهران و كذا بيع وحدة تموشنت الى مؤسسة هنكل الذي أثر بالسلب على مختلف مبيعات الفرع ضف إلى ذلك تدهور وسائل النقل وعدم الصيانة و التجديد مما ساهم بشكل واضح في عزوف الزبائن عن منتوجات الفرع لعدم تسلمها في الوقت المحدد.

### الشكل (04-10): تطور رجال البيع لفرع ENAD - SODEOR :



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

ما يلاحظ من خلال الشكل قلة رجال البيع لدى الفرع وكذا تناقصهم خلال السنوات الأخيرة مما أدى إلى إنخفاض في مبيعات الفرع و يعود ذلك إلى السياسة البيعية المتبعة في ذلك حيث بلغ متوسط رجال البيع خلال الفترة المدروسة هو 02 (رجلين بائعين) و هو قليل مقارنة بالكمية المنتجة و تغطية السوق الداخلية و الخارجية في ذلك بالإضافة إلى نقص البرامج التدريبية اللازمة و المتعلقة بطرق البيع المختلفة و كذا أساليب البيع المطبقة في ذلك . (أنظر الملحق 04) .

### المبحث الثالث : تسيير، تنظيم و تنشيط القوة البيعية لمجمع ENAD .

نظرا للدور الفعال الذي تحققه القوة البيعية بصفة عامة و البيع الشخصي بصفة خاصة في مجمع ENAD في مبيعات فروع 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.

و الجدول التالي يبين ذلك :

### الجدول (04-21) : أنواع القوة البيعية بالنسبة لفروع المجمع ENAD .

داخلية	خارجية
متكونة من : ● مسؤول المبيعات . ● رجال البيع المتفليين.	متكونة من : ❖ نقاط البيع التابعة لفروع المجمع.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المطلب الأول: تسيير القوة البيعية لفروع مجمع ENAD.

إن تسيير القوة البيعية بالنسبة لفروع مجمع ENAD تأخذ في معناها الواسع الإختيار ، التكوين و الوظائف أو المهام المسندة بالنسبة لرجال البيع .

1/ الإختيار و التوظيف : و يتم ذلك بإعلان عن مسابقة في الجرائد و التي عادة تخص كل من

رجال البيع المتقلين و كذا مسؤول المبيعات.

• رجال البيع : فقد تتمحور شروط توظيفهم حول :

أ/ المستوى التعليمي (شهاد علمية + تكوين في ميدان التسويق).

ب/ بنية صحية (تحمل مشاق البيع و النقل).

ج/ روح التعامل (خاصة أثناء المقابلة).

مع تحديد موعد و مكان المسابقة لكل فرع من فروع المجمع حسب إحتياج كل منها ، و لدراسة

هذه الملفات للمترشحين يتم تعيين لجنة من طرف فروع المجمع و المتكونة من :

1. مسؤول المديرية التجارية.

2. مساعد في ميدان التسويق ( ASSISTANTS MARKETING ) أو مختصين في

المجال التسويقي (أساتذة جامعيين أو مؤسسات أخرى).

3. مسؤول مديرية الموارد البشرية.

4. رئيس نقابة العمال .

5. ممثل عن المجمع .

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

بعدها يتم فرز في الملفات المقبولة أي تامة الوثائق مع إرسال الإ استدعاءات إلى الأشخاص المعنيين ،  
ليقوم مساعد التسويق أو أحد المختصين يوم إجراء المسابقة بإجراء الإمتحان (الكتابي و الشفوي).

\*/ الإمتحان الكتابي: هناك شطرين من الأسئلة:

\* الخاص بعموميات حول التسويق.

\* خاص بالتخصص (القوة البيعية).

أما تقييم الإمتحان تكون العلامة من 20 و تفصل إلى :

1. الشهادة : من 0-5 نقاط (مثل شهادة ليسانس أو مهندس دولة تساوي 5 نقاط).

2. الأقدمية : من 0-5 نقاط.

3. و تبقى 10 نقاط على الإمتحان.

و الفئزين في الإمتحان الكتابي (يتحدد المعدل حسب إحتياج في عدد رجال البيع) ينتقلون إلى

الإمتحان الشفوي.

\*/الإمتحان الشفوي : يقوم به كذلك مختص أو مساعد في الميدان التسويقي و يتمحور حول كيفية

التعامل مع الزبون من حيث :

➤ عملية البيع .

➤ معلومات حول المنتج.

➤ التوجيه في عرض المنتج.

و الفائزين في الإمتحان الشفوي يتم مراجعة ملفاتهم و كذا القواعد و الشروط المعمول بها داخل

المجمع.

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

● مسؤول المبيعات : يتم تعيين مسؤول المبيعات لمختلف فروع المجمع عن طريق الترقية في أغلب الأحيان أو في بعض الحالات إجراء مسابقة و ذلك بالتركيز على الأقدمية في نفس التخصص ، أو عن طريق إستدعاء مسؤول المبيعات ذو كفاءة مهنية من مؤسسات أخرى (أما بالنسبة للمسابقة نفس مراحل توظيف رجال البيع).

2/ التكوين : يقتصر التكوين بالنسبة لفروع مجمع ENAD على مستويين بالنسبة لرجال البيع و كذا بالنسبة لمسؤول المبيعات .

أ/رجال البيع : يحتوي تكوين رجال البيع بالنسبة لفروع المجمع على جانبين :

■ الجانب النظري : و هو عبارة عن دروس مقدمة حول التسويق بصفة عامة و البيع الشخصي

بصفة خاصة ، ليتم تقييم رجال البيع بعد كل دورة لمعرفة مدى وصول المعلومات.

■ الجانب التطبيقي : يكون هذا الجانب عن طريق إجراء مقابلات مباشرة مع الزبائن لدى

معرفة :

➤ سلوك الزبائن.

➤ مدى تأثير رجال البيع على القرار الشرائي بالنسبة للزبائن.

➤ مدى أهمية المقابلة البيعية بقرار الشراء.

و في أغلب الأحيان تكون عملية التكوين على مستوى مجمع ENAD مع تحملها لمختلف الأعباء و

التكاليف. غير أن تكاليف النقل تقتصر على عاتق الفروع التابعة للمجمع.

أما بالنسبة لفترة التكوين فهي محصورة بين شهر إلى شهرين حسب مدى وصول المعلومة و البرنامج

المحدد.



ب/ مسؤول المبيعات : فروع المجمع لا تطبق نظرية التكوين في ذلك بل تعتمد على دروس خاصة

داخل المجمع ENAD .

**3/ الوظائف (المهام المسندة) :** تركز المهام المسندة لرجال البيع و مسؤول المبيعات كما يلي:

\* رجال البيع : تتلخص أهم مهامه :

- الإستكشاف (التنقيب عن زبائن جدد).
- إيصال صورة المجمع لدى المستهلك.
- توجيه و إرشاد الزبائن عن كيفية عرض المنتوجات.
- ترقية المبيعات.
- الزيادة في الحصص البيعية .
- التنقيب عن مناطق بيعية أخرى .
- إعداد التقارير لمبيعات المجمع و المقدمة لمسؤول المبيعات.

\* 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 ENAD.

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

- تحديد الأهداف البيعية (الحصص البيعية): و التي يتم تحديدها إنطلاقاً من الأهداف التسويقية

للمجمع مما تساعد توزيع رجال البيع على المناطق البيعية لمختلف فروع مجمع ENAD بشكل

أكثر فعالية بحيث تسند لهم مجموعة من الأهداف الغير كمية أبرزها :

○ التنقيب و البحث عن الزبائن.

○ إرضاء و تحقيق رغبات الزبائن.

○ التعرف على ردود أفعال الزبائن من خلال تشكيلة المنتوجات.

أما الأهداف الكمية فتتمثل في الحصص البيعية المسندة لرجال البيع لهذا يتم تحديدها من قبل مصلحة

البيع لفروع مجمع ENAD ، أي أن كل رجل بيع لديه كمية أو قيمة من المبيعات التي يجب أن يحققها

في المنطقة البيعية المتواجد فيها ، و هذه المبيعات قد تتفاوت من منطقة لأخرى و ذلك تبعاً ل :

■ الموقع الجغرافي.

■ الكثافة السكانية.

■ الكفاءة البيعية لرجل البيع.

■ المنافسة الحادة من مؤسسات أخرى.

■ مدى معرفة الزبون للمنتوج.

■ الإختلاف في المواسيم و الأعياد.

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

حيث يتم تحديد الحصص البيعية أو الأهداف البيعية حسب المناطق الجغرافية لكل فرع من فروع المجمع الأربعة و هذا بعد إجراء دراسات ميدانية حول سلوك المستهلك و حول رغباته . حيث أن معظم فروع مجمع ENAD تعتمد في تحديد الأهداف البيعية بواسطة قيمة المبيعات و ليس على أساس الكمية المباعة.

● هيكل القوة البيعية : فبالإضافة إلى مجمع المبيعات التي تحققها فروع مجمع ENAD الخاصة بمصلحة

البيع هناك تقسيمات أخرى لرجال البيع حسب المناطق الجغرافية بالرغم من إختلافها حسب كل فرع:

❖ المنطقة الداخلية: حيث أن مختلف مبيعات الفروع تكون داخل الولاية المقام فيها الفرع و ذلك

بتعيين رجال بيع يكونون على دراية بمختلف مواقع الولاية و الزبائن الواقعين بها.

❖ المنطقة الخارجية: تقتصر مبيعات المنطقة الخارجية على مختلف المناطق المجاورة للفروع المجمع و

حسب أيام الأسبوع :

○ القسم الأول : الجزء الجنوبي (و المتشكل من مختلف الولايات الجنوبية للفرع).

○ القسم الثاني : الجزء الشمالي(و المتشكل من مختلف الولايات الشمالية للفرع).

○ القسم الثالث : الجزء الشرقي (و المتشكل من مختلف الولايات الشرقية للفرع).

○ القسم الرابع : الجزء الغربي (و المتشكل من مختلف الولايات الغربية للفرع).

حيث يتم توزيع عدد رجال البيع حسب المناطق المستهدفة من حيث الكثافة السكانية و عدد

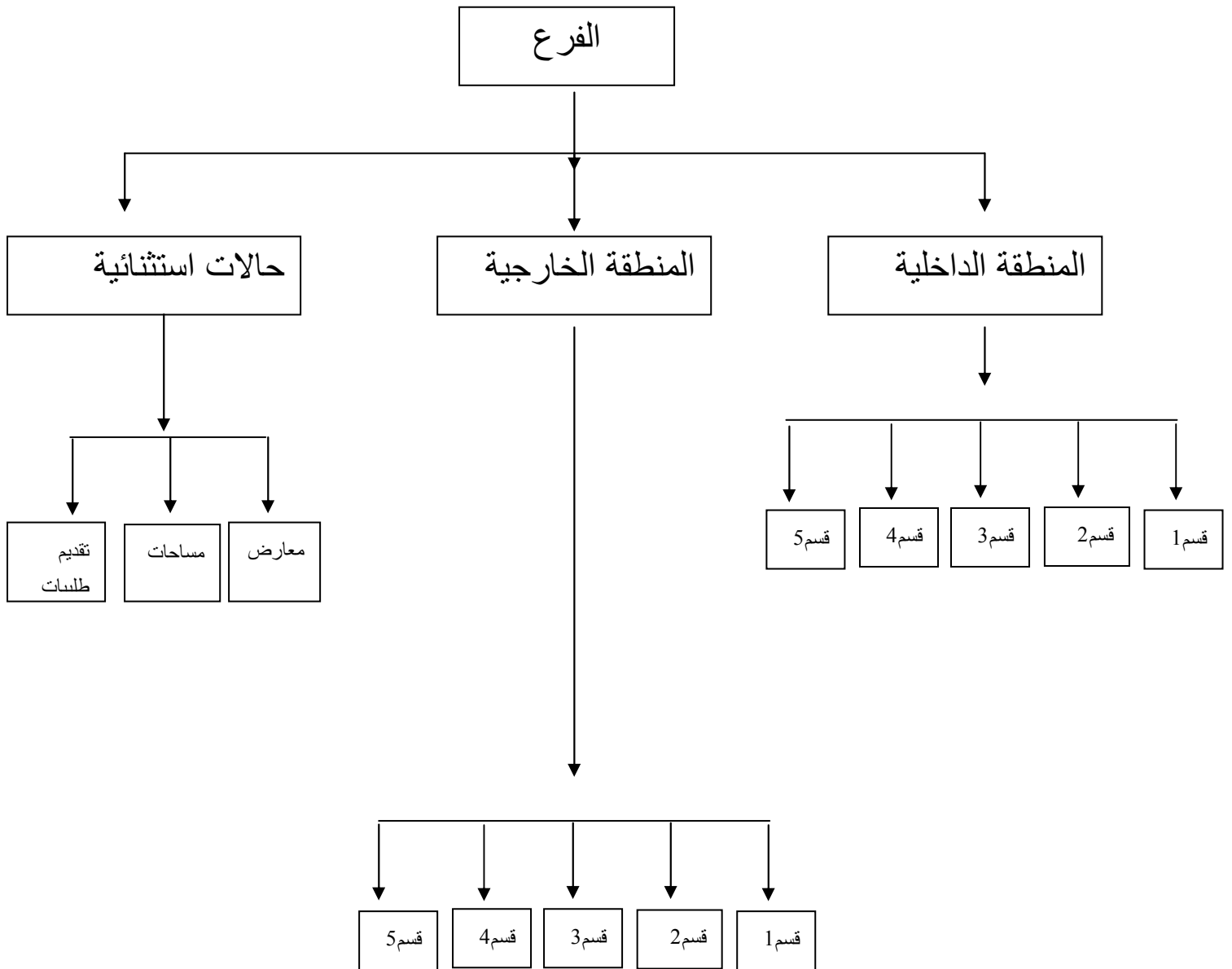
الزبائن.

❖ حالات إستثنائية: وهي مختلف مبيعات الفروع التي تكون خارج المنطقة الداخلية و الخارجية و

ذلك بنقل الطلبات إلى مناطق أخرى و كذا المعارض و المساحات الكبرى. و الشكل التالي يبين

ذلك التوزيع :

الشكل (04-11) : هيكل القوة البيعية لفروع مجمع ENAD



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

من خلال الشكل يلاحظ أن هيكل القوة البيعية تعتمد على تحديد المناطق البيعية وتخصيصها لرجال البيع حيث يحدد المجمع المناطق البيعية المستهدفة ، وأنواع الزبائن بداخل هذه المناطق ، ثم تحديد عدد رجال البيع المطلوبين لتغطية هذه المناطق . و كذلك تحديد الحصص البيعية لرجال البيع ، حيث يلجأ المجمع إلى هذه الخطوة للتعرف على بعض المعايير التي تفيد في تحفيز ومكافأة رجال البيع ، مثل حصة مبيعات ، وهامش ربح كل منهم على سبيل المثال .

### المطلب الثالث : تنشيط ، تقييم و مراقبة القوة البيعية لفروع مجمع ENAD.

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

#### 1. تنشيط القوة البيعية : في إطار تنمية القوة البيعية بصفة عامة (سواء داخلية أو خارجية) و رجال

البيع بصفة خاصة إعتد مجمع ENAD بالإضافة إلى الأجر القاعدي الذي يقدر حسب الشهادة و كذا الكمية المباعة كذلك إلى تحفيزات مالية التي تحسب إنطلاقا من رقم الأعمال المحدد ب 80 مليون سنتيم في الشهر.

و قد يحدد مجمع ENAD نوعين من الحوافز التي يمنحها لرجال البيع:

أ- الحوافز المادية : فبالإضافة إلى تقديم الأموال يسعى المجمع إلى تقديم منتجات دون مقابل و

كذا الهدايا و ذلك شهريا في إطار تحفيزهم في بلوغ أهداف بيعية محددة.

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

ب- 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.

2. تقييم القوة البيعية : يعتمد مجمع ENAD 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 لفروع المجمع ENAD.

■ مدى إستغلال الوقت اللازم في بلوغ الأهداف البيعية.

تقتصر عملية تقييم القوة البيعية لمجمع ENAD على مستويين :

أ- رجال البيع : يتم تقييم مختلف رجال البيع لفروع المجمع ENAD من طرف مجلس الإدارة

التابعة للفرع و كذا بالنسبة لمسؤول مصلحة المبيعات أو المصلحة التجارية و هذا لكل سداسي و قد

تحدد عملية تقييم رجال البيع وفقا للنقاط التالية :

أ- رقم الأعمال (المبيعات المحققة).

ب- المناطق البيعية المحققة.

ت- الحصص البيعية المحققة.

ث- عدد الزبائن المكتسبين.

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

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

3. مراقبة القوة البيعية : تأخذ عملية المراقبة بالنسبة للقوة البيعية لفروع مجمع ENAD على إتجاهين:

أ. الرقابة على رجال البيع : تتعلق مراقبة رجل البيع من حيث مراقبة النتائج و ذلك وفقا للأهداف

المسطرة سواء القصيرة أو الطويلة الأجل و كذا مراقبة نشاطات المجمع ENAD و المتمثلة في مختلف الأعمال البيعية. و تتم هذه المراقبة من طرف :

❖ مسؤول المبيعات : يقوم بتقديم تقرير حول الوضعية المالية يقدم إلى مسؤول المصلحة المالية ،

كما أنه يقوم بمقارنة المنتوجات المباعة مع القيمة المكتسبة.

❖ لجنة معينة من طرف المجمع ENAD : 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 مثلا فرع SODEOR محددة بأقل من 20.000 دج و التي يمكن

أن تدفع بالأجل.

ب. 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 مجمع ENAD: تكون من طرف محاسب و يكون محدد من طرف المجمع و كذا

مراقبين داخليين تتم عادة مرة كل سدسي.

بالإضافة إلى تقييم القوة البيعية داخل مجمع ENAD و ذلك بمعرفة الوضعية المالية بالنسبة للمجمع

ككل .

## خاتمة الفصل التطبيقي:

بعدما شخصنا القوة البيعية لمختلف فروع مجمع ENAD و كذا السياسة البيعية المعتمدة سواء بالنسبة للبيع عن طريق رجال البيع أو بواسطة مسؤول المبيعات لكل فرع. يظهر لنا أن المجمع بصفة عامة لم يحقق الأهداف البيعية المرجوة خلال فترة الدراسة و ذلك منذ سنة 2005 يعود ذلك إلى عدة أسباب:

### 1- الأسباب الداخلية: عدم تطبيق جدي لمبادئ تسيير القوة البيعية (تحديد رجال البيع و توظيفهم

و كذا عدم تطبيق نظام التعويضات و الحوافز).

### 2- الأسباب الخارجية: تغير أذواق المستهلكين، و شدة المنافسة ... إلخ

و كما أن مختلف فروع المجمع تلقت صعوبات و عراقيل حدثت نوعاً ما من النشاط البيعي أهمها تمثل في:

■ نقص وسائل النقل و كذا رجال البيع في توزيع أو السيطرة على مختلف المناطق البيعية لفروع المجمع.

■ نقص الإشراف و المراقبة المستمرة لمسؤولي المبيعات للأعمال قوهم البيعية.

■ نقص البرامج التدريبية المستمرة بالنسبة لرجال البيع المتعلقة بطرق البيع المختلفة و كذا أساليب البيع.

■ عدم وجود تحفيزات كافية بالنسبة لرجال البيع لبلوغ الأهداف المسطرة في ذلك .

ولمواجهة هذه الصعوبات والعراقيل نقدم الإقتراحات التالية :

■ إقتناء مجمع ENAD لفروعه بوسائل نقل إضافية و تدعيمها برجال بيع يتماشى و متطلبات أو شروط المجمع .



## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

■ الإشراف و المراقبة المستمرة للأداء رجل البيع بمعرفة أسباب الانحرافات و الاختلافات و بين الأداء المتوقع و الأداء الفعلي.

■ تزويد رجال البيع ببرامج تدريبية فعالة لتعميق المفاهيم البيعية لديهم و كيفية إنهاء المقابلة البيعية لصالحهم.

■ تدعيم رجال البيع بتحفيزات مادية أو معنوية لتحقيق مبيعات أكبر.

■ إعادة فتح نقاط بيع جيدة لمختلف فروع المجمع و محاولة كسب مناطق بيعية خاصة و أن المجمع لديه منتوجات بجودة و أسعار مقبولة.

يعتبر الهدف الرئيسي والجوهري لمجمع ENAD هو إرضاء المستهلك بالدرجة الأولى وذلك بتحويل شعار المؤسسة الذي تستخدمه في الترويج (مجمع ENAD في خدمة النظافة) إلى واقع عن طريق توفير منتجات ذات جودة عالية بسعر في متناول جميع الطبقات وتستجيب لكل المتطلبات بالإضافة إلى السعي إلى زيادة استثماراتها وتحسين أدائها بالاستعانة بالخبرة الفنية والتكنولوجية التي توفرها .

ويمكن تلخيص أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها مجمع ENAD في الوقت الحالي في:

1- من بين أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها هو المحافظة على مركز الريادة في سوق مواد

التنظيف، في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها هذا الأخير، بالإضافة إلى محاولة الحصول على

تكنولوجيات حديثة للمحافظة على مركز الريادة وذلك بزيادة في عدد رجال البيع و تنمية مهاراتهم

البيعية.

## الفصل التطبيقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD)

- 2- العمل على تعديل وتطوير المنتجات الموجودة في السوق، بالإضافة إلى الرجوع والعودة بمنتجات جديدة، مبتكرة توسع تشكيلة منتجات ENAD من جهة، وتساهم في توسيع الحصة السوقية للمؤسسة من جهة أخرى لتسهيل عملية البيع لرجال البيع.
- 3- بالإضافة إلى العمل على تطوير منتجات تحافظ على البيئة أي خلق صناعة لا تلوث البيئة، أي أن مجمع ENAD تتوجه لأن تكون مؤسسة مواطنة (entreprise citoyenne).
- 4- كما أن من الأهداف الأساسية لمجمع ENAD هو سعيه لجذب المستهلكين الذين يقومون باختيار واستهلاك سلع المنافسة، بمعنى آخر الاستحواذ على حصص السوق الخاصة بالمنافسين.
- 5- السهر على توفير التكوين الملائم لكل عمال المؤسسة في جميع المستويات وذلك بغرض جعلهم يجارون التطورات التكنولوجية وتقنيات التسيير الحديثة.

### الخاتمة:

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن كيفية إدارة القوة البيعية في المؤسسات التي تعتنق عملية البيع الشخصي كعنصر أساسي في عملية الترويج لمنتجاتها ، كما حاولنا تجسيد هذه الدراسة في مجمع ENAD من أجل معرفة مدى تطبيقه لهذا المفهوم .

هدفنا من هذه الدراسة يكمن في الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على مهام و مسؤوليات القوة البيعية و المتعلقة بتنفيذ الخطط البيعية و على القواعد العامة التي تضعها إدارة المبيعات في تسيير و تنظيم قوة بيعها.

ومن ذلك تم الوصول إلى النتائج التالية :

#### • النتائج:

إن مفهوم إدارة القوة البيعية تغيرت بتغير الأفكار الإدارية و كما أن الوظيفة البيعية تغيرت عبر تطورها و قد تلخصت هذه النتائج كالتالي :

1- تهدف إدارة القوة البيعية إلى أمثلة أداء رجل البيع و يتم ذلك من خلال تفاعل الأنظمة الداخلية كنظام التدريب و نظام المراقبة...إلخ.

2- إن العملية البيعية تقتضي من رجل البيع تتبع سلسلة من الخطوات الرئيسية للوصول إلى الهدف المنشود.

3- فعالية تسيير القوة البيعية تتوقف على حسن إختيار و توظيف رجال البيع وكذا على تصميم برامج التدريب اللازمة لهم و على تحفيزهم و مكافئتهم و على التوصل إلى أفضل السبل لمراقبة و تقييم جهودهم لدى فروع مجمع ENAD.

## الخاتمة العامة:

4- إن تخطيط و تنظيم أعمال البيع له الأثر الكبير على أداء رجل البيع و ذلك من خلال :

❖ تخطيط و تنظيم القطاعات البيعية.

❖ تخطيط و تحديد الحصص البيعية.

❖ تخطيط المبيعات.

5- يترتب في توزيع رجال البيع على القطاعات البيعية بحيث يتم تركيز جهود كل منهم على قطاع

بيعي معين يتضمن مجموعة من العملاء المرتقبين.

6- تعتبر التقنيات الحديثة ضرورة فعالة في زيادة توزيع المتوجات.

7- إن فعالية كل من التقييم ، التحفيز و المراقبة بالنسبة للقوة البيعية هي التي تخلق ذلك التطور الحاصل

لدى فروع مجمع ENAD في أسواقها و ما لديها من زبائن.

8 - إن الإنخفاض المستمر لمبيعات المؤسسة يعني عدم صحة السياسات المطبقة في مؤسسة ENAD

وهذا يعني أن المؤسسة فقدت عدد من العملاء لصالح المؤسسات الخاصة مثل مؤسسة هنكل التي تتزايد

من سنة إلى أخرى بالإضافة عدم الحصول على عملاء جدد.

9- إن عدم تحقيق رجل البيع نتائج جيدة كان بسبب عدم ثقته في الإدارة، وعدم اندماجه فيها،

والإحساس بالحيرة لأن أهدافه لم تحققها هذه المؤسسة ما نتج عنه عدم وجود دافعية لديه لتحقيق نتائج .

10- رجل البيع يتأثر بعوامل داخلية وخارجية، فالخارجية لا يمكن التحكم فيها، أما عن العوامل

الداخلية والمرتبطة بإدارة المبيعات فيمكن التحكم فيها، والتي لها أثر كبير عليه إذ تعمل إدارة القوة البيعية

على أمثلة أدائه وذلك من خلال:

## الخاتمة العامة:

- وظائف إدارة القوى البيعية (توفير - تنمية - مراقبة).

- التخطيط المسبق لكل النشاطات.

- تنظيم الأعمال والنشاطات.

### التوصيات :

إنطلاقاً من النتائج المستخلصة والملاحظات يمكن صياغة توصيات يمكن إعتبارها أهدافاً مقترحة والتي

نذكرها كما يلي:

1- حتى تتمكن المؤسسة أن تحقق أهدافها لا بد أن تتماشى مع التغيرات في الأفكار الإدارية و هذا ما  
وجب عليها التكيف مع المحيط المتواجدة فيه.

2- على المؤسسات أن تقوم بتطبيق مبادئ إدارة المبيعات في تسيير رجال البيع وفي إدارة أعمال البيع  
بالشكل الصحيح، وذلك حتى يتم أمثلة أداء رجل البيع.

3- تخطيط و برمجة العملية البيعية بالطريقة التي توفر على رجل البيع الكثير من الوقت و الجهد.

4- الأخذ بالنسبة لرجال البيع بمبدأ "الإتصال الدائم بالزبائن" و هذا للتعرف على التغير في إحتياجاتهم.

5- ينبغي على المؤسسات التي تستخدم القوة البيعية أن تقوم بتقييم أفرادها حتى يمكن أن تكتشف  
الأداء الجيد والأداء السيء وما هي الأسباب التي أدت الى ذلك وما هي العوامل التي أثرت بنسبة أكبر  
على أداء رجل البيع. وهذا ما يسمح بوضع رجل البيع في منحنى الأداء.

6- مشاركة رجال البيع في القرارات الهامة المتعلقة بالإنتاج أو البيع داخل فروع مجمع ENAD.

7- تدريب الرؤساء الإداريين وتنمية مهاراتهم للتغلب على المشاكل المتعلقة بالقوة البيعية.

## الخاتمة العامة:

---

8- تحسين مستوى الدراسات التسويقية و القائمة أساسا على تخطيط كل من الحصص و القطاعات البيعية و كذا تطوير معارف رجل البيع في تخطيط أعماله و نشاطاته و كذا زيارته و تنظيم أوقاته حتى يتسنى لهم أدائها بطريقة جيدة.

9- على مجمع ENAD و فروع مواكبة الأحداث الإقتصادية و أن تغير من إستراتيجياتها من حيث :

- القوة البيعية : إستخدام رجال البيع لتقنيات بيع جديدة و حسن إستغلالها.

- الزبائن : البحث عن زبائن مرتقبين و محاولة الإحتفاظ بهم.

قائمة المراجع باللغة العربية

- 01- محمد الصيرفي\* إدارة المبيعات\* ، دار الفكر الجامعي، 2007.
- 02- محسن فتحي عبد الصبور\* أسرار الترويج في عصر العولمة\* مجموعة النيل العربي.2000.
- 03- عاطف عدلي العبد\* الاتصال و الرأي العام\*، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
- 04- فريد كورتل ، ناجي بن حسين\*التسويق المبادئ والسياسات\* منشورات جامعة قسنطينة .2001
- 05- محمد عبيدات .هاني الضمور .شفيق حداد\*إدارة المبيعات والبيع الشخصي\* دار وائل للنشر. عمان  
1999 .
- 06- نفيسة باشري و هناء عبد الحليم\* إدارة المبيعات\* . مكتبة نهضة الشرق. القاهرة .1986.
- 07- د.طلعت أسعد عبد الحميد:\* مدير المبيعات الفعال، كيف تدير عملياتك البيعية بكفاءة\* . مكتبة  
عين الشمس. مصر. 1998.
- 08- ناجي معلا.\*الأصول العلمية و العملية للبيع الشخصي .مدخل إلى الاحتراف في فن البيع\* .الطبعة  
الأولى ، عمان ، 1994.
- 09- علي ربابعة و فتحي ذياب :\* إدارة المبيعات\* ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان 1997 .
- 10- أحمد شاكر العسكري :\* إدارة المبيعات – مدخل إستراتيجي كمي وسلوكي وإداري\* دار زهران  
للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، 2000 .
- 11- محمد سعيد عبد الفتاح\* إدارة التسويق\*، بيروت الدار الجامعية 1992 .
- 12- عبد المحسن توفيق محمد\* \*التسويق .مدخل تدعيم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية. دار النهضة  
العربية. القاهرة.1995.

## قائمة المراجع

- 13 - ميل توفيق، عادل حسن. \*مبادئ التسويق وإدارة المبيعات\*، بيروت، دار الجامعات العربية، 1985.
- 14 -الأخضر ايدوروج \* "صناعة المعلومات وديناميكية التسويق للخدمات المكتبية" \* المجلة العربية للمعلومات، تونس 1996.
- 15 - محمد الناشر: \* التسويق وإدارة المبيعات،\* منشورات جامعية، دمشق . دون سنة نشر.
- 16- محمد الصيرفي \* إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية \*، دار قنديل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2003.
- 17 - محمد حافظ حجازي \* .مقدمة في التسويق \* . دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.الإسكندرية 2005.
- 18- محمد الصيرفي \* مبادئ التسويق \* . مؤسسة حورس الدولية الإسكندرية مصر 2005.
- 19- العلاق بشير و علي ربابعة \_ \* الترويج و الإعلان. أسس و نظريات ،تطبيقات(مدخل متكامل) \* دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الطبعة الأولى عمان 1998 .
- 20- د. صلاح الشناوي ،\* الإدارة التسويقية ، المفهوم و الإستراتيجية\*، مؤسسة شباب الجامعة ، جامعة أسيوط 1996 .
- 21 - د. عصام الدين أمين أبو علفة \* الترويج (المفاهيم ، الإستراتيجيات ، العمليات) النظرية و التطبيق.\*. مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع. الإسكندرية. 2002 .
- 22 - حسين محمد خير الدين . \* التسويق . \* مكتبة عين الشمس . مصر . دون سنة نشر.
- 23- محمد الحناوي . \* إدارة التسويق. مدخل الأنظمة و الإستراتيجيات \* . دار الجامعات المصرية. الإسكندرية. دون سنة نشر.



## قائمة المراجع

- 24- بشير العلاق و علي ربابعة . \* الترويج و الإعلان أسس. نظرية و تطبيقات. (مدخل متكامل)\* دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع. الطبعة الأولى. عمان.
- 25- أحمد عادل راشد . \*مبادئ التسويق و إدارة المبيعات \* . دار النهضة العربية . بيروت 1980 .
- 26 - د. شريف أحمد شريف العاصي . \* الترويج و العلاقات العامة. مدخل للاتصالات التسويقية \* دار الجامعية . الإسكندرية. 2006 .
- 27- د. برهيم الفقي \* إتقان مهارات و فنون البيع و التسويق. مركز الخبرات المهنية للإدارة \* . القاهرة 1998.
- 28- عبد الله فرغلي علي موسى \*تكنولوجيا المعلومات و دورها في التسويق التقليدي و الإلكتروني\* . إيتراك للطباعة و النشر . الطبعة الأولى. الخرطوم . 2007 .
- 29- أحمد مشهور، \* تكنولوجيا المعلومات و التنمية \* جامعة اليرموك ، الأردن
- 30- عبد الملك الدناني \* الوظيفة الإعلامية لشبكة الإنترنت \*
- 31- طلال عبود ، التسويق عبر الأنترنت . الطبعة الأولى . دار الرضا . عمان . 2000.
- 32- العبادي سمير و سويدان نظام \* التسويق الصناعي. مفاهيم و إستراتيجيات . دار الحامد للنشر و التوزيع. عمان. 1999.
- 33- خير الدين عمرو \* التسويق . المفاهيم و الإستراتيجيات \* جامعة عين الشمس . الإسكندرية. 1997.
- 34- الوكيل ، سامي صالح، وآخرون \* ( البرمجة ومصادر المعلومات) \* ، ط1 وزارة المعارف ، التطوير التربوي 1422 هـ .
- 35- طلال عبود . التسويق عبر الأنترنت . سلسلة الرضا للإنترنت دار الرضا للنشر عمان 2000 .

## قائمة المراجع

- 36- دكتوران : محمد فريد الصحن ، طارق طه أحمد \* إدارة التسويق في بيئة العولمة و الأترنت \* دار  
الجامعية الجديدة مصر 2007 .
- 37 - عماد صفر سالمان . \* الإتجاهات الحديثة للتسويق (محور الأداء في الكيانات و الاندماجات  
الإقتصادية) \* . منشأة المعارف. مصر. 2005.
- 38- الخطيب فهد سليم و عواد محمد سليمان \* مبادئ التسويق. مفاهيم أساسية\* دار الفكر للطباعة و  
النشر و التوزيع. الطبعة الأولى. عمان. 2000.
- 39- دكتوران :ردينة عثمان يوسف ، محمود جاسم الصميدعي \* .تكنولوجيا التسويق\* . دار المناهج  
للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2004 .
- 40- الشنواني صلاح \* الإدارة التسويقية الحديثة. المفهوم و الإستراتيجية ، مؤسسة شباب الجامعة،  
الإسكندرية. 2000.
- 41- ناجي معلا. \* الأصول العلمية في إدارة المبيعات \* الطبعة الثانية. عمان. 2000.
- 42- الناشد محمد. \* التسويق و إدارة المبيعات-مدخل كمي ، تحليلي ، مطبعة جامعة حلب ، سوريا .
- 43- فريد النجار \* تنمية المهارات التسويقية ، و البيعية \* مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية. 1999.
- 44- تامر البكري : \*التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة ) \* دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع. طبعة  
2004 .
- 45- محي الدين الأزهري، مصطفى محمود هلال \* مبادئ التسويق\* مركز جامعة القاهرة للتعليم  
المفتوح 2001.
- 46 - محمود صادق بازرعة \* البيع والإعلان \* جامعة القاهرة 2001.

## قائمة المراجع

---

### قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Lindon et Lendrevie \* Mercator et pratique de marketing \* 5eme édition. Edition, Dalloz paris 1997..
- 2 -Yves chirouze \* Le marketing.\* OPU. TOME 1. 1990.
- 3-. Lindon et Lendrevie,\* « marketing »\*, 4<sup>eme</sup> Edition, Dalloz 1994.
- 4- P. Kotler et B. Dubois,\*Marketing Management\*, 9ème édition, Paris 1997.
- 5 -Bengt kurlof \*la stratégie des affaires. Guide pratique .concepts et méthodes\* 1994.
- 6 - P. Ingold.\* promotion des ventes et action commerciale\*.
- 7- P. lezin et toulec \*force de vente.-express\* .les éditions dunod . Paris. 1999.
- 8 -Alfred zeyl, Armand Dayan \* force de vente- direction- organisation- gestion.\* 3eme édition .2003
- 9- y. coussy.\* force de vente. Management. Communication négociation\* édition bertrond -.paris 1994.
- 10- L. davide, et autres \* le marketing\* édition études vivantes ; paris ,1990.
- 11-C. singler , D. hvghes \* le management\* paris 1984.
- 12- Mare filser .\* le comportement du consommateur \* paris. Dalloz 1994.
- 13- .D.durafour \*action commerciale\*. Tome2. Édition dunod. Paris ; 1994.
- 14 -j.p. bernad et A. bouchez.\* précise de marketing\* édition natan . Paris 1996.
- 15- Maneul lupaz. \*théorie et pratique du la demande qualité dans le system de vente Paris Dunad 1994.
- 16- René. Darmon.y. M. Laroche. John. V. petrof. \*Le marketing. Fondements et application\* .4eme éditons. Canada .1990.
- 17-Rene. Y.darmon v. petrof.\* le marketing- fondements et applications\* 5eme édition, PARIS, 1996.
- 18 - Abdellah Khemakhen.\* La Dynamique, du Contrôle de gestion\*, Paris, Dumod 1970..

- 19- A Mikol H. Shololuy.,\* Comptabilité analytique et Contrôle de gestion\*, Paris, Dunod. 1993.
- 20.-moulinier.\*la direction d'une force de vente\*paris l'édition d'organisation, 1989
- 21-gilbot A. c.walher.churchill neil. "Motivation and performance in industriel selling".
- 22- François Colbert et autres,\* gestion du marketing\*, paris, \*1995.
- 23- L. lilien .garg.,\* analyses des décisions marketing\*, paris, 1994
- 24- Yves, chirouze \* le marketing \*. Tome 2 OPU
- 25 - grigorg bon.\* technique marketing\*. vibert . Paris. 1986.
- 26- benhabib abderrezak\* le marche et son comportement\* tomel.1998
- 27- Petti Grew « Le Marketing », Cuebec, 1990.
- 28-F. Colbert et M. filion\*gestion du marketing\* 2eme édition. Paris .1995 .
- 29-p.wemel et autre \*guide du management.\* édition du seuil. Paris 1992
- 30-j. Marion et Michel \*le marketing mode d'emploi\* les éditions d'organisation. Paris.
- 31-.h.goldman-\* l`art de vendre\* - 1978.
- 32.- p. lezin et toulec \* force de vente. Expresse\* les édition dunod . Paris 1999.
- 33- J. phelfer et j .orsonim; \* marketing\* 4eme édition .vaibert. Paris. 1990.
- 34- y. fournis "le réseau de vente " edetion. dunod . Paris 1997.
- 35- Lezin pascal et autres \* gestion commerciale et management de la force de vente édition dunod paris 1993.
- 36- .Negro Yves \* les pratiquées de la vente\*Édition vuibert . Paris 1995.
- 37- .J. pierre bernadet\* techniques commerciale et marketing\* berti. Edition paris .1994.
- 38- Demeure Claude\* marketing\* édition dalloz. Paris. 1997.
- 39- j. anbir \* le marketing stratégie. Méthodes et application\* canada.1991.
- 40- .Morie. comille et autres\* pratique de marketing \* édition berti. Alger. 2004

- 41-J. Lendervie. Et autres \* Mercator et pratique du marketing\* 5eme édition. Dalloz. Paris.1997.
- 42- René y- darnon et autres." Marketing fondements et application"5eme édition. Les éditions de la chanliere. INC. PARIS 1996.
- 43-.M. chozas et autres.(Force de vente.- communication et négociation). Faucher. Paris 1994.
- 44- Alain olivier –et autres,\* pratique du marketing en Afrique,\* paris, \* 1990,
- 45.- M .M. chozas et autres "force de vente –. Méthodes - jeux de vente". Foucher éditeur. Paris 1994.
- 46-.Emanuel Arnaud et robert Salmon \* les technologie de l.information et l.entreprise \* -paris 1996.
- 47-tarik terfous \* Les enjeux du marketing dans le commerce électronique\* suisse 2000.
- 48- Philip kotler et Bernard Dubois \*marketing management\* 10 eme édition. Paris 2000.
- 49- benjamin FARAGGI.\*Commerce électronique et moyens de paiement\*. Edition .paris 1998.
- 50- . Jorzanice et J autres.\* « marketing »\*, VuIbert. 1998
- 51- McCarthy.E.J.Basic Marketing.4th Edition.Richard.Dirwin Home wood. London.1971.
- 52- MICHAEL.J.Baker.Marketing AN Introductory Text.4th Edition.Published by MAC Millan.London.1985.
- 53-STANTON.W-J.Fundamentals oF Marketing .Mc Graw Hill.new YORK.1975.

### الرسائل و الأطروحات:

- 01- عبد الله علي: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية حالة الجزائر أطروحة لنيل شهادة دكتوراة دولة في العلوم الإقتصادية تحت إشراف، عبد السلام سعيدي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 1999 بحث لم ينشر.
- 02- وافي وهيبية: إدارة القوى البيعية في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة رونو (مؤسسة ذات أسهم). رسالة ماجستير. جامعة الجزائر. 2003.
- 03- شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء على التسيير، تحت إشراف إسماعيل شعبالي، قسم علوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر 2004-2005 بحث لم ينشر.
- 04- إبراهيم بخي الانترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- 05- نوري منير، التسويق الإستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الإقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة (1990-2000) أطروحة لنيل شهادة دكتوراة بجامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير) غير منشورة 2004-2008.
- 06- كش محمد: إدارة القوة البيعية في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة هنكل. رسالة ماجستير. جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان. 2008/2007.
- 07- لعلاوي عمر، دراسة حول الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية في محيط تنافسي الدراسة العليا للتجارة (الجزائر). أطروحة دكتوراه غير منشورة (2004/2003).

## قائمة المراجع

---

08- نذير عبد الرزاق : دراسة إدارة المبيعات و أثرها على أداء رجل البيع في المؤسسة الاقتصادية.

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الأحذية و المنتجات الجلدية.رسالة ماجستير . جامعة

الجزائر.1998/1997.

09- فريد كورتل: دور الإتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره دراسة

ميدانية مقارنة . أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بجامعة الجزائر. 2005/2004

- 01- بوخاوة إسماعيل و عطوي عبد القادر: التوزيع كأداة للمقاربة التسويقية رفع تنافسية المؤسسة الافتتاحية في الجزائر في: مطبوعات الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر. بسكرة الجزائر 29-30 أكتوبر 2002.
- 02- هادي صلاح عباس: إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز مداخله مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر 09/08 مارس 2005.
- 03- رزيق كمال ومسرور فارس: مفهوم التنافسية في مطبوعات الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 29/30 أكتوبر 2002.
- 04- ابتهاج العالي: دور المدير العربي في الإبداع والتحديد المنظمة العربية للتنمية الإدارية شرم الشيخ مصر أيام 27/29 نوفمبر 2004.



1- أحمد عمارة رياض السيد: التنافسية المفهوم والتقدير، مجلة مصر المعاصرة العدد 461-462 يناير/ أكتوبر 2001.

2- قويدري عمر وسعيد وصاف: مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للإقتصاد الجزائري في مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية. العدد 09- جانفي 2004 جامعة باتنة الجزائر.

3- إبراهيم المليفي\* إقتصاد المعرفة\* \* مجلة العربي / عدد 524 / الكويت يوليو 2002 .

4- مجلة الإقتصاد و المناجنت، تسيير المعارف و تنمية الكفاءات ، جامعة أبي بكر بلقايد . تلمسان . الجزائر مارس 2004. العدد 03.

5- مجلة العربي . الكويت. سبتمبر 2002. العدد 26

6- CHEBOUB Mourad" Nouveauté du salon 2002-VEL SATIS "

[in] : l'Auto Marché – Mars,2002.

7- CHIKHI F. Racim"Marketing Stratégique et Adaptation Organisationnelle des Entreprises "

[in] : Revue le Marketing – M.R.I.P,Algérie,1995 .

8- Denis luc : "Les ressources humaines en première ligne"

[in] : Revue le Marketing – N°55,Décembre,2000 .

9- MERSAD .S : "Marketing et développement économique"

[in] : Revue le Marketing – M.R.I.P,Algérie,1995 .

10- PEREY ERIK : "Quand formation rime avec compétition"

[in] : Revue action Commercial – N°187,Jun,1999 .

11-.S. Poukhaoua « Marketing, La Petite Histoire du Concept », L'économie N°: 32 ( Mar - Avr) Alger. 1996

12- Bertrand olivier\* Force de vente\* universite de lille 1999

المواقع الإلكترونية:

- 1- <http://www.dr-al-adakee.com>
- 2- <http://arabcin.net/modules.php?name=News&file=article&sid=1094> .2
- 3- <http://www.itep.co.ae/itportal/lrabic/content/educational-center/internet-concepts/internet.asp>.
- 4- <http://jpsdir.com/Forum/uploads/1364/qaseem.doc>
- 5- <http://www.dr.alotoibi.com/myzabtmfsoyah.Htm>
- 6- <http://compus.hecpr/strategor/chops.htm>
- 7- <http://www.cosimis.org/goactivities/veille.htm>
- 8- <http://www.olivertoreres.net/trovout/pdf/ot4nnov.pdf>.
- 9- <http://www.cosimis.org/octivities/veille.htm>.

## فهرس المحتويات

		الإهداء
		التشكرات
		خطة الأطروحة
		قائمة الجداول
		قائمة الأشكال
		قائمة المنحنيات
أ-و		مقدمة عامة
01	الأسس النظرية للإدارة القوة البيعية	الفصل الأول
01		تمهيد
02	ماهية القوة البيعية	المبحث الأول
02	مفاهيم حول القوة البيعية	المطلب الأول
07	واقع القوة البيعية في عناصر الإتصال	المطلب الثاني
12	أهداف القوة البيعية	المطلب الثالث
15	البيع الشخصي	المبحث الثاني
16	مفاهيم حول البيع الشخصي	المطلب الأول
18	مراحل عملية البيع الشخصي	المطلب الثاني
20	الخطوات الرئيسية لعملية البيع الشخصي	المطلب الثالث
35	أداء البيع الشخصي والعوامل المؤثرة فيه	المبحث الثالث
35	أداء البيع الشخصي	المطلب الأول
39	تقييم أداء البيع الشخصي	المطلب الثاني
42	العوامل المؤثرة في أداء البيع الشخصي	المطلب الثالث
45	دور إدارة القوة البيعية في تحسين أداء البيع الشخصي	المبحث الرابع
45	تحديد العملية البيعية	المطلب الأول
48	تحديد الحجم المثل للقوة البيعية	المطلب الثاني
52	فعالية التوظيف في تحسين الأداء	المطلب الثالث
57		خاتمة الفصل الأول
58	تسيير تنظيم وتنشيط القوة البيعية	الفصل الثاني
58		تمهيد

59	دراسة إدارة المبيعات	المبحث الأول
59	ماهية إدارة المبيعات	المطلب الأول
63	أهداف إدارة المبيعات	المطلب الثاني
66	علاقة إدارة المبيعات بالإدارات الأخرى	المطلب الثالث
68	تسيير القوة البيعية	المبحث الثاني
68	أنواع وواجبات رجال البيع	المطلب الأول
77	اختيار وتعيين رجال البيع	المطلب الثاني
84	تكوين رجال البيع وتنمية مهاراتهم	المطلب الثالث
95	تخطيط وتنظيم العملية البيعية	المبحث الثالث
96	تخطيط وتنظيم المناطق البيعية	المطلب الأول
107	تخطيط وتحديد الحصص البيعية	المطلب الثاني
111	الهيكل التنظيمية لإدارة القوة البيعية	المطلب الثالث
118	تخطيط واعداد الموازنة التقديرية	المطلب الرابع
124	تحفيز ومراقبة عملية البيع الشخصي	المبحث الرابع
124	فعالية التحفيز والمكافئة	المطلب الأول
134	كفاءة تسيير الوقت وتنظيم الزيارات	المطلب الثاني
140	الإعترضات وكيفية معالجتها	المطلب الثالث
145	فعالية المراقبة	المطلب الرابع
149		خاتمة الفصل الثاني
150	تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين العملية البيعية	الفصل الثالث
150		تمهيد
151	التسويق الإلكتروني كإتجاه حديث في تكنولوجيا المعلومات	المبحث الأول
151	مفهوم تكنولوجيا المعلومات	المطلب الأول
157	ماهية التسويق الإلكتروني	المطلب الثاني
163	متطلبات ومجالات استخدام التسويق الإلكتروني	المطلب الثالث
165	فرص وعراقيل التسويق الإلكتروني في ظل تكنولوجيا المعلومات	المطلب الرابع
171	البيع عبر شبكة الانترنت	المبحث الثاني
171	مفهوم شبكة الانترنت	المطلب الأول
177	استراتيجية التسويق المباشر عبر شبكة الانترنت	المطلب الثاني
180	مدى مساهمة الانترنت في تدريب وتنمية رجال البيع	المطلب الثالث

183	منافذ البيع ووسائل التسديد عبر شبكة الانترنت	المطلب الرابع
187	عملية البيع الشخصي وتأثيرات الثورة المعلوماتية	المبحث الثالث
188	أهمية تكنولوجيا المعلومات في تنمية عملية البيع الشخصي	المطلب الأول
190	المهام الرئيسية لإدارة المبيعات ودور تكنولوجيا المعلومات في أدائها	المطلب الثاني
193	مراحل العملية البيعية في ظل تكنولوجيا المعلومات	المطلب الثالث
198		خاتمة الفصل الثالث
199	دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة "مجمع ENAD"	الفصل التطبيقي
199		تمهيد
200	الدراسة الميدانية	المبحث الأول
200	خطوات الدراسة الميدانية	المطلب الأول
202	تقديم عام للمؤسسة	المطلب الثاني
211	بطاقات وحدات الإنتاج حسب فروع مجمع ENAD	المطلب الثالث
218	تشخيص القوة البيعية لمجمع ENAD	المبحث الثاني
218	ابرار تطور مبيعات مجمع ENAD	المطلب الأول
221	سياسة البيع لمجمع ENAD	المطلب الثاني
226	تشخيص القوة البيعية لفروع مجمع ENAD	المطلب الثالث
239	تسيير، تنظيم وتنشيط القوة البيعية لمجمع ENAD	المبحث الثالث
240	تسيير القوة البيعية لفروع مجمع ENAD	المطلب الأول
244	تنظيم القوة البيعية لفروع مجمع ENAD	المطلب الثاني
247	تنشيط، تقييم ومراقبة القوة البيعية لفروع مجمع ENAD	المطلب الثالث
250		خاتمة الفصل التطبيقي
253		الخاتمة العامة
257		قائمة المراجع
269		قائمة الملاحق
		الفهرس

## الملخص:

تعتبر إدارة القوة البيعية من أهم العناصر التي تساعد في تصريف المنتجات بجانب مكونات المزيج الترويجي، هذه القوة التي تعرف على أنها مجموعة من الأفراد (رجال البيع) مكلفون ببيع المنتجات وتنشيط الطلب عليها أمام الزبائن، لا بد أن تعمل في إطار يضمن لها العمل وفق الشروط اللازمة، والذي يشكل العنصر الهام في تحقيق أهداف المؤسسة، لذا فإن هذه القوة تحتاج إلى إدارة تقوم بالإشراف عليها حتى يتم أدائها وفق المعايير المحددة، ولما كانت إدارة الموارد البشرية تهتم بإدارة الموظفين فيجب أن تتميز إدارة القوة البيعية بما تتميز به إدارة الموارد البشرية وتقوم بنفس الوظائف بالإضافة إلى بعض المهام المنوطة بها لإحداث التكامل في الإطار التسويقي.

## كلمات مفتاحية:

البيع الشخصي - إدارة القوة البيعية - إدارة المبيعات - التسويق - الزبائن - العملية البيعية - المؤسسة.

## Résumé :

La gestion des forces de vente est considérée parmi les éléments les plus importants qui contribuent à la vente des produits, avec les éléments du marketing mix « plan marchéage ». Cette force est définie comme l'ensemble des individus, 'agents de ventes', chargés de provoquer et de motiver une demande croissante du consommateur, Elle doit fonctionner dans un cadre qui garantit les conditions nécessaires de ce fonctionnement, et qui constitue l'élément important pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Cette force de vente a besoin d'une administration qui assure le fonctionnement Selon des critères déterminés. Quand à la gestion des ressources humaines est chargée de gérer les individus, alors que la gestion de force de vente doit accompagner ces tâches afin de réaliser l'intégration en terme marketing..

## Mots Clés :

**Vente individuelle - gestion de forces de vente - gestion des ventes - marketing - clients -opération de vente - entreprise.**

## Abstract :

Managing the selling force is considered as an important element which helps selling the products in addition to the mixed elements of advertising. This force is known as a group of individuals (sales men) responsible for selling the products and for encouraging their demand in front of the customers. It must operate according to the necessary conditions so that it reaches the objectives of the enterprise. therefore; this force needs an administration that supervise and directs it so that it performs its work conveniently. As the management of the human resources has always cared about its staff (employees, workers), the management of the selling force should be the same.

**Key words : individual sale - management of the selling force - management of the sold product - marketing - Customer - selling operation - enterprise.**