

## مقدمة

### ✓ التطور في مفهوم البيع

في بداية القرن العشرين وحتى نهاية فترة الكساد الاقتصادي الكبير عام ١٩٢٩ سيطر التوجه الإنتاجي على المنظمات ، بمعنى أن الشغل الشاغل المنظمة عامة وإدارة التسويق خاصة كان إنتاج أكبر كمية ممكنة من السلع والخدمات ، ولعل السبب في ذلك يعود لكون الطلب في تلك الفترة أولي والاختيار الاستهلاكي بسيط ، وكان السوق يتسع لكمية كبيرة من المنتجات ، وبالتالي فإن إنتاج أكبر كمية ممكنة من السلع والخدمات هو الأساس في تحديد المقدرة التنافسية للمنظمة ، فكل ما ينبع بسهولة . وقد اتسمت هذه المرحلة بما يلي :

١. زيادة التراكمات الإنتاجية من السلع والخدمات لمواجهة الطلب الضخم على السلع .
٢. نمطية الإنتاج
٣. تميز الطلب على السلع والخدمات بأنه أولي ، بمعنى أن السلع كانت تطلب فقط لإشباع حاجات أساسية للمستهلك .
٤. عدم الاهتمام بالجودة لكون الطلب الهائل قادر على امتصاص كل ما يطرح في الأسواق .

وبعد انتهاء فترة الكساد ووصول الطلب إلى مرحلة الإشباع وتغير النمط الاستهلاكي ظهرت التراكمات السلعية وظهرت فجوة بين الكم المعروض والطلب الذي بدأ يأخذ اتجاهها جديداً يعتمد على الانتقائية والاختيار . وهذا فلم يعد كل ما ينبع بجودة وذلك نتيجة عدم مراعاة السلع في مواصفاتها للتحول في النمط الاستهلاكي والمعايير المحددة لاختيار المستهلكين ، وهكذا اتصفت هذه المرحلة وبالتالي :

١. تفوق العرض على الطلب
٢. تطور الاختيار الاستهلاكي
٣. نوعية السلع والخدمات أصبحت هي الأساس للتنافس في السوق

وبذلك أصبح شعار المؤسسات بأنها يجب أن تنتج ما يمكن بيعه وليس إنتاج أكبر قدر ممكن من السلع والخدمات .  
لقد طوى المفهوم الحديث للتسويق ضرورات كثيرة أملت على مدير المبيعات أن يطور أساليب جديدة في البيع والترويج ، فقد غدت مهمته أكثر صعوبة تتمثل في تحقيق المطابقة بين حاجات المستهلكين وبين ما يتم إنتاجه .

### واجبات مدير المبيعات

يمكن القول بأن واجبات مدير المبيعات مرتبة بمرحلتين :  
**المرحلة الأولى :** الإدارة الموجهة بالمفهوم التقليدي للبيع ، حيث كان مفهوم إدارة المبيعات هو بيع كل ما يتم إنتاجه وبالتالي فمهام إدارة المبيعات كانت إدارة القوى البيعية بكل ماتحتوي من أنشطة ، وأبرزها :

١. اختيار وتعيين مندوبين للبيع
٢. تدريب مندوبي البيع وتطوير مستوياتهم الإنتاجية

٣. مكافأة مندوبي البيع وإدارة أجورهم  
٤. الإشراف والرقابة على المندوبين وتقدير أدائهم

**المرحلة الثانية :** الإدارة الموجهة بالمفهوم البيعي الحديث الذي ارتكز على ضرورة إنتاج ما يمكن بيعه ، وبالتالي نتج عن ذلك مهام ومسؤوليات جديدة أمام إدارة المبيعات ويمكن تلخيصها وبالتالي :

- أولاً : إدارة النشاط البيعي ويشمل :
١. تخطيط العمليات البيعة.
  ٢. تنظيم النشاط البيعي
  ٣. تنفيذ البرامج والخطط البيعية
  ٤. تقدير الأداء البيعي والرقابة عليه
- ثانياً : إدارة القوى البيعية السايف ذكرها .

#### **العلاقة بين إدارتي المبيعات والتسويق :**

في بداية نشاط المنظمة كانت المنظمة تزال خمس وظائف أساسية هي الإنتاج والتمويل والأفراد والمحاسبة والبيع ، ولم يكن هناك ما يسمى بإدارة التسويق ولكن كان هناك إدارة مسؤولة عن البيع ( إدارة المبيعات ) التي تقوم بإدارة القوى البيعية حيث تبيع ما يتم إنتاجه ( المفهوم التقليدي للبيع ) .

ومع توسيع المنظمة لتعامل مع عملاء جدد ومناطق جغرافية جديدة فإن المنظمة ستحتاج إلى وظائف تسويقية معينة بجانب البيع مثل بحوث التسويق والإعلان عن المنتجات الجديدة مما أدى إلى إنشاء قسم ذو أهمية صغيرة يهتم بالتسويق ، ومع تطور النمط الاستهلاكي وزيادة الفوائض تزايد دور إدارة التسويق تدريجيا فأخذت بالنمو ولكن بقيت تحت سلطة إدارة المبيعات إلى أن وصلت إلى الوضع الحالي حيث أصبحت إدارة المبيعات جزء من إدارة التسويق في غالبية المنظمات تستمد منها خططها واستراتيجياتها كما تقوم إدارة المبيعات بتزويد إدارة التسويق بمعلومات عن السوق والمستهلكين وتساهم في إعداد وتنفيذ الخطط بجانب إدارة القوى البيعية .

إن البيع الشخصي الذي يمثل أحد مسؤوليات إدارة المبيعات يمثل أيضا نشاط ترويجي يشكل مع غيره من الأنشطة كالدعاية والإعلان وغيرها ما يسمى المزيج الترويجي الذي يعتبر بدوره أحد المكونات الأربع للمزيج التسويقي بجانب المنتج والتوزيع وللسعر ، وبالتالي فإن أداء كل من إدارتي المبيعات والتسويق يجب أن يتم في إطار من التنسيق والتكميل لتحقيق المنظمة أهدافها .

## **تنظيم النشاط البيعي**

رغم صعوبة قياس العلاقة السببية بين الهيكل التنظيمي لأي نشاط ومدى كفاءة أدائه ، إلا أن هناك من الباحثين من استطاع إيجاد بعض المؤشرات التي تشير إلى وجود مثل هذه العلاقة . كما أن هناك من يحاول إيجاد علاقة بين فاعلية التنظيم ومدى قدرته على تحقيق الأهداف . فالفاعلية الحقيقة للنشاط يمكن أن تتحدد بال مدى الذي تحقق فيه أهداف هذا النشاط .

إن الكفاءة هي الحصول على أفضل النتائج بأقل التكاليف ، أما الفاعلية هي القيام بما يجب القيام به ( القيام بالشيء الصحيح ) ، وذلك يعني أن بعض مما فعله بكفاءة ليس بالضرورة فعال . وهذا يقودنا للتفريق بين كفاءة التنظيم وفعاليته .

فإذا كانت كفاءة التنظيم يمكن أن تقاس بحجم الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة ، فإن الفاعلية تعتمد على قدرة عناصر الإنتاج على تحقيق مستوى الأداء المطلوب في جميع أوجه العمل في المؤسسة .

وإذا نظرنا إلى الجهد البيعي كنظام فإن كفاءته في تحقيق المخرجات بمواصفات مطلوبة تعتمد على حجم ونوع مدخلاته ، ومن هنا فإن الاهتمام بالموارد والإمكانيات المتاحة لمدير المبيعات تحدد إلى درجة كبيرة الكفاءة في أداء النشاط البيعي . أما الفاعلية فهي تعتمد على قدرة مدير المبيعات من وضع كافة الموارد المتاحة مع بعضها في معادلة تمكنه من الوصول إلى مستوى الأداء المطلوب ( الأهداف ) .

هذا يخطر ببال الكاتب سؤال : هل يمكن تحقيق الفاعلية دون تحقيق الكفاءة ؟ بمعنى هل يمكن لمدير المبيعات أن يحقق الفاعلية بإدارة موارده للوصول للهدف المطلوب دون أن يتمكن من تحقيق الكفاءة وذلك لعدم منحه الموارد والإمكانيات اللازمة ؟

هناك مجموعة من السمات التي يجب أن تتوفر في التنظيم الفعال لإدارة المبيعات :

### **أولاً : التدرج في السلطة :**

إن مدير المبيعات هو المسؤول عن تحقيق الأهداف الخاصة بإدارته ، وبالتالي فإن المسئولية الوظيفية لمدير المبيعات يجب أن يصاحبها عملية تفویض للسلطة بحيث تكون هذه السلطة كافية لممارسة الصلاحيات المخولة له لأنها تمكنه من التصرف كلما لزم الأمر . ويقتضي المنطق أن تنساب خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل وبالتالي فإنها تصل لمدير المبيعات عبر خطوط الاتصال الرسمية ويقوم بدوره مدير المبيعات بتفویضها إلى رؤساء أقسام إدارته . ولا بد من الانتباه إلى أن تفویض السلطة لا يعني تفویض المسئولية . فيبقى مدير المبيعات مسؤولاً عن تصرفات رؤساء أقسامه أمام الإدارة العليا .

ويجب مراعات التوازن بين المسؤوليات الملقاة والصلاحيات المفوضة . ففي حال تفوقت المسؤوليات على الصلاحيات سيؤدي ذلك لخلق عجز يمنع صاحب القرار من اتخاذ الإجراء المناسب بسرعة وفي الوقت المناسب دون الرجوع إلى السلطات الأعلى ، كما أنه في حال تفوقت الصلاحيات على المسؤوليات من شأن ذلك أن يؤدي إلى سوء استخدام السلطة والوظيفية .

إن انتساب السلطة من مدير المبيعات إلى كافة رؤساء الوحدات التنظيمية التي تتكون منها إدارة المبيعات بشكل هرمي يؤكد على مبدأ وحدة الأمر وهو السمة الثانية في التنظيم الفعال .

### **ثانياً : وحدة الأمر :**

يقتضي هذا المبدأ أن يكون كل فرد في الوحدة التنظيمية الخاصة بالبيع تابعاً لرئيس واحد فقط مسؤوال أمامه .

إن تبعية الفرد لأكثر من رئيس سيؤدي إلى التضارب وهو ما يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وإلى تفتت النظم وتكلمه.

ولكن عند الرجوع للواقع العملي فإن كثير من المؤسسات يكون فيها مندوبي البيع تحت إشراف مدير مبيعات المنطقة وفي نفس الوقت يكون مضطراً للعمل مع مستشارين متخصصين يرتبون مع مدير المبيعات.

على سبيل المثال إن مدير ترويج المبيعات يكون مسؤولاً عن تطوير وسائل ترويج المبيعات داخل المحل ، وبالتالي فهو يقوم بالإشراف على مندوب البيع وتوجيههم فيما يتعلق بكيفية استخدام تلك الوسائل ، وفي الوقت نفسه فإن المنصب يكون مسؤولاً أمام مدير المبيعات مما يحدث نوعاً من التضارب .

لذلك قامت بعض الشركات باللجوء إلى هيئات أخرى لتنظيم عملياتها البيعية وأهم هذه الهيئات ما يسمى بالمصفوفة التنظيمية . وطبقاً لهذا التنظيم فإن مندوب البيع يرتبون بسلسلتين منفصلتين من السلطة الأممية . وهو ما يحد من التضارب والازدواجية .

### ثالثاً : نطاق الإشراف :

يشير نطاق الإشراف إلى عدد المسؤولين الذين يشرف عليهم كل مدير بكفاءة ، وقد تباينت الآراء حول العدد المثالي لنطاق الإشراف . فالكتاب الأمريكيون يعتبرون أن نطاق الإشراف المثالي يتراوح بين ٥ - ١٠ أفراد . في حين يحاول خبراء التنظيم اليابانيون توسيع النطاق ليصل إلى ٢٠٠ فرد .

ويرى الكاتب أن نطاق الإشراف يرتبط بعاملين هما : قدرات وإمكانيات القيادة لدى الفردالرئيس ومتطلبات التطبيق في المؤسسة .

إن نطاق الإشراف مرتبط بالمستويات التنظيمية ارتباطاً عكساً ، فكلما ازداد نطاق الإشراف انخفضت المستويات التنظيمية والعكس صحيح .  
و عموماً كلما ازداد عدد مندوب البيع مع محدودية قدرات الرئيس الإشافية أدى ذلك إلى زيادة المستويات وتحفيض نطاق الإشراف .

التنظيم الداخلي لادارة المبيعات هناك عدد من المعايير التي عادةً مايتبعها المنظم في تنظيم النشاط البيعي ، ومن هذه المعايير :

١. التنظيم على أساس جغرافي
٢. التنظيم على أساس السلعة أو الخدمة
٣. التنظيم على أساس العملاء
٤. التنظيم على أساس الوظيفة
٥. تنظيم المصفوفة

يتجه عدد كبير من المؤسسات إلى اتباع مايسى المصفوفة التنظيمية التي تجمع أكثر من قسم وظيفي . والغرض من هذا النمط التنظيمي هو وضع مدير مسؤول عن كل سلعة وتشكيل فريق العمل المناسب لانتاج هذه السلعة وتسويقها وبيعها .

ان تنظيم المصفوفة يتعارض مع وحدة الامر وهو مايتمكن ان يقود الى مشاكل يتعلق بتحديد المسؤولية وهناك طريقة واحدة لتجنب اي نزاعات محتملة بين المديرين وتمثل في جعل ادارة المبيعات مسؤولة عن ادارة الوظيفة البيعية مع اعطاء الاشراف اليومي على العمليات لمدير السلعة ، يعني ان تقوم ادارة المبيعات اختيار وتعيين مندوب البيع وتدريبهم ومكافحتهم في حين تقوم ادارة السلعة بتحفيز هؤلاء وتقديم ادائهم

## **تخطيط الجهود البيعية**

إن الأوضاع الحالية في الأسواق المعاصرة ومتتصف به هذه الأوضاع من التغير والمفاجآت المستمرة أملٍ على إدارة المبيعات ضرورة تبني منهجية تعتمد على التخطيط العلمي سواء على المدى قصير الأجل أو طويل الأجل للتنبؤ بالمبيعات . وهكذا فإن تخطيط النشاط البيعي ينطوي على تحديد الخطوات الواجب القيام بها للوصول إلى الأهداف والغايات المرغوبة في المستقبل .

### **وضع إدارة المبيعات في النظام التسويقي**

إن البيع يعد أحد النشاطات الرئيسية المكونة للنظام التسويقي ، فإذا علمنا أن تحديد المنتجات والأسوق التي ستطرح فيها هذه المنتجات يعد دوراً أساسياً لعبه التسويق داخل المنظمة ، فإن الدور المساند الذي يمكن أن تلعبه إدارة المبيعات يتمثل في توصيل ونقل المنتجات إلى السوق والمستهلكين والقيام بتزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة عن كيفية تحقيق أقصى إشباع لاحتاجات ورغبات المستهلكين وذلك عن طريق عمليات التغذية العكسية التي يوفرها رجال البيع من خلال اتصالهم الوثيق بالأسواق والعملاء ، وما تقوم به إدارة المبيعات من دراسات وبحوث سوقية .

### **إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات**

تتضمن الميزانية التقديرية للمبيعات حجم المبيعات المحتملة وتقدير النفقات البيعية المستقبلية في فترة محددة ، وتعتبر أداة من أدوات تخطيط المبيعات التي تساعد في تنفيذ البرامج البيعية وتسهل عملية الرقابة والتقييم كما تساعد إدارة الإنتاج على تخطيط برامج الإنتاج التفصيلية وتمد أيضاً المؤسسة بالمعلومات عن الدخل المتوقع والنفقات المتوقعة الأمر الذي يساعد في تخطيط السياسة المالية .

وبالنسبة لخطوات إعداد ميزانية المبيعات فهي كالتالي :

١. إعداد خطة المبيعات : يستعين مدير المبيعات المركزي بمدراء المبيعات الفرعيين في إعداد خطة المبيعات للسنة المقبلة ، وتشمل الخطة منافذ التوزيع ودراسة المزيج السلعي والتسويق ومختلف جوانب المزيج الترويجي ، ونشاطات التوزيع المادي والنقل والتخزين والبحوث وغيرها من الوظائف المتعلقة بالتسويق عموماً والمبيعات خصوصاً
٢. تقدير النفقات الازمة لتنفيذ الخطة : هي عملية احتساب النفقات الخاصة بالمبيعات وغيرها من الخدمات لتحديد مقدار النفقات الثابتة لكل حجم من أحجام البيع وكذلك النفقات المتغيرة ، لتوزيع هذه النفقات على كافة بنود الميزانية
٣. تحديد حجم المبيعات : يحدد التنبؤ بالمبيعات نصيب الشركة من السوق بشكل عام.

### **المنطقة البيعية**

تعرف المنطقة البيعية بأنها مجموعة من العملاء الحاليين والمرتقبين الذين يتواجدون في منطقة معينة والتي تحدد لأحد مندوبي البيع .

إن الميزة التي يمكن أن يحققها مفهوم المنطقة البيعية هي إمكانية تحقيق درجة أفضل من التغطية السوقية ، وذلك أن تعيين مندوب بيع لكل مجموعة من العملاء من شأنه أن يمكن هذا المنصب من التعرف على حاجات هؤلاء العملاء وبالتالي تحسين مستوى الخدمة لهم . وفي معظم الأوضاع نجد أن المشتري يفضل التعامل مع مندوب بيع معين على أن يتعامل مع مندوبيين جدد ولا خبرة سابقة لهم معهم. كما أن مندوب البيع عندما يعرف أن مسؤوليات الأداء البيعي في تلك المنطقة ملقاة على عاتقه فذلك سيدفعه لبذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المحددة له في تلك المنطقة لكي ينال التقدير ولثناء على المستويين الشخصي والمؤسسي ، كما أن المنطقة البيعية لها ما يبررها اقتصادياً حيث أنها تساعد على خفض التكلفة عن طريق منع

الازدواجية والتكرار في زيارة المنطقة من قبل أكثر من مندوب والذي يكون سبباً في ضياع الوقت والجهد ، ويضاف إلى ذلك أن تطبيق مفهوم المنطقة البيعية يساعد على تقييم ورقابة مندوب البيع.

### تقدير المبيعات وطرق التنبؤ بها

قبل البحث في موضوع التنبؤ لابد من تعريف المصطلحات التالية :

**السوق المحتملة :** هي أعلى مستوى ممكن من الطلب ( الحد الأقصى لفرص البيع المتاحة في في سوق معينة خلال فترة زمنية معينة أمام جميع البائعين في هذه السوق )

**السوق المتوقعة :** وتعبر عن مستوى الطلب الممكن تحقيقه عند مستوى معين من المجهودات التسويقية لكافة مؤسسات الصناعة .

**المبيعات المحتملة :** وهي حصة المؤسسة من السوق المحتملة ( أقصى حد من المبيعات يمكن أن تصل إليه المؤسسة )

**المبيعات المتوقعة :** وهي مستوى المبيعات الذي يمكن للمؤسسة أن تتحققه خلال فترة زمنية معينة .

### طرق تقدير المبيعات المحتملة

هناك العديد من الطرق والأساليب المستخدمة في تقدير المبيعات المحتملة ، وتتفاوت المؤسسات فيما بينها باستخدام هذه الطرق وذلك تبعاً لظروف الأسواق وطبيعتها . ومن هذه الطرق :

#### ١- طريقة المعدلات المتسلسلة :

وطبقاً لهذه الطريقة فإن المبيعات المحتملة من أي سلعة يمكن تقديرها عن طريق استخدام سلسلة من المعدلات أو أسعار استخدام محسوبة على أساس مقاييس كلي للطلب على تلك السلعة . وبناء عليه فإن المؤسسة قد تبدأ برقم يمثل عدد السكان الكلي في المنطقة ويضرب هذا العدد بمتوسط الإنفاق الفردي السنوي على تلك السلعة ليعطي تقديرًا لرقم المبيعات المحتملة من السلعة في المنطقة .

مثال لتقدير المبيعات المحتملة لدراجات الأطفال في منطقة معينة :

الخطوة ١ : عدد السكان الكلي ٢٥٠٠٠ نسمة

الخطوة ٢ : متوسط الإنفاق الفردي السنوي على الدراجات ١٠٠ ليرة  
قيمة الإنفاق الكلي على الدراجات =  $25000 \times 100 = 250000$  ليرة

الخطوة ٣ : نسبة ما ينفق على دراجات الأطفال %٣٥

قيمة الإنفاق الكلي على دراجات الإنفاق =  $250000 \times 35\% = 875000$  ليرة

الخطوة ٤ : متوسط سعر دراجة الأطفال الواحدة ٥٠٠ ليرة وبالتالي عدد الدراجات المحتمل بيعها =  $875000 / 500 = 1750$  دراجة

الخطوة ٥ : الحصة السوقية للمؤسسة = ٦١٪ من سوق دراجات الأطفال وبالتالي عدد دراجات الأطفال المحتمل بيعها من قبل المؤسسة =  $1750 \times 61\% = 1067$  دراجة .

ويمكن الحصول على البيانات اللازمة لهذه من الطريقة من عدة مصادر سواء رسمية أو غير رسمية .

#### ٢- طريقة التصنيف الصناعي المعياري

تستخدم هذه الطريقة عادة في تقدير المبيعات المحتملة من السلع الصناعية . ويتم التقدير هنا على أساس البيانات التي توفرها بعض المقاييس الإحصائية الخاصة بالصناعة . وتم عملية التقدير باتباع الخطوات التالية :

١. حصر كافة الصناعات التي تقوم باستخدام السلعة فعلى سبيل المثال فإن صناعة آلات المواد الغذائية يمكنها تقرير أن مطاحن القمح والمخابز وصناعة المشروبات الغازية تمثل سوقاً مستهدفة لمنتجاتها من الآلات.
٢. حصر كافة المؤسسات الصناعية العاملة في كل قطاع من القطاعات الصناعية المحددة كسوق مستهدفة في كل منطقة جغرافية . فإذا كان عدد مطاحن القمح في منطقة جغرافية معينة هو ٦ وعدد المخابز هو ٩ وعدد مصانع المشروبات الغازية ١٤ ، وبافتراض أن كل واحد من هذه المصانع سيستخدم آلة واحدة من منتجات المؤسسة فإن السوق المحتملة ستكون عبارة عن مجموع هذه المؤسسات وهو ٢٩ مؤسسة صناعية . وتتكرر هذه العملية بالنسبة لكل منطقة تقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها فيها .

#### **التنبؤ ومستوياته**

هناك ثلاثة مستويات للتنبؤ :

١. التنبؤ على مستوى الاقتصاد الكلي
٢. التنبؤ على مستوى الصناعة ( السوق )
٣. التنبؤ لمبيعات المؤسسة

#### **التنبؤ الاقتصادي**

بسبب التأثير المتزايد على الاقتصاد القومي والاقتصاد العالمي على الأداء العام للمؤسسات ، يعتبر التنبؤ بالظروف الاقتصادية والتجارية خطوة هامة تستلزمها عملية التنبؤ بالمبيعات ، ويمكن اعتبار السياسة المالية والنقدية في البلاد وإنفاق المستهلك وأسعار الأسهم في السوق المالية مؤشرات دورات التجارية . كما أن هناك مؤشرات تستفيد منها المؤسسة مثل معدل البطالة

#### **التنبؤ على مستوى الصناعة**

تقوم المؤسسة وهي بصدق تقييم الفرص المتاحة لها بالتنبؤ بحجم الطلب المتوقع في سوق الصناعة التي تتنمي إليها . ويمثل الطلب على سلعة معينة ، الحجم الإجمالي الذي يتم شراؤه بواسطة مجموعة من المستهلكين في منطقة جغرافية معينة ، وفي وقت معين وفي ظروف بيئية معينة ، وفي ظل برنامج تسويفي معين.

فلو أردات شركة معينة التنبؤ بمبيعاتها من السلع أو نصيبها من السوق ، فإن عليها أولاً أن تدرس إمكانات السوق وتمثل أقصى مدى يمكن الوصول إليه في نفس الحق . ثم التنبؤ بمدى قدرة مجموع الشركات في نفس المنطقة في ظل جهود معينة على إشباع حاجات من السوق المحتملة ، ثم تقوم بتحديد نصيبها من نفس القطاع وهو المستوى الثالث ( التنبؤ بالمبيعات ) .

#### **التنبؤ بالمبيعات**

تعدّت المدخل المستخدمة في التنبؤ بالمبيعات وتبينت في درجة تعقيدها ولكن الدارسات أشارت إلى شيوخ مدخلين رئيسيين هما :

#### **أولاً : مدخل الرأي الشخصي**

ويعتمد على الأسلوبين التاليين :

- ـ هيئة محكمة مكونة من المديرين التنفيذيين : وتعتمد هذه الطريقة على استمالة آراء مجموعة من المديرين من ذوي الخبرة بقصد الحصول على تقييراتهم للمبيعات المتوقعة .
- ـ طريقة تقديرات مندوبي البيع : وهو أكثر الأساليب شيوعاً في الاستخدام ، ويقوم هذا

الأسلوب على أن يقوم كل مندوب ببيع بوضع تقديراته الشخصية حول كمية السلع المتوقع من المستهلكين شراؤها في منطقته اليعية ، ثم تجمع هذه التقديرات للوصول إلى تقديرات عامة للمبيعات عن كل سلعة في المستقبل.

**ثانياً : المدخل الرياضي للتنبؤ بالمبيعات :**  
يعتمد هذا المدخل على الطرق التالية :

#### A- الطريقة الحسابية البسيطة :

تأخذ هذه الطريقة بعين الاعتبار المبيعات المتحققة في آخر سنة في المؤسسة ، وتقترض هذه الطريقة ثبات معدل نمو المبيعات . ويمكن حسابها كالتالي :

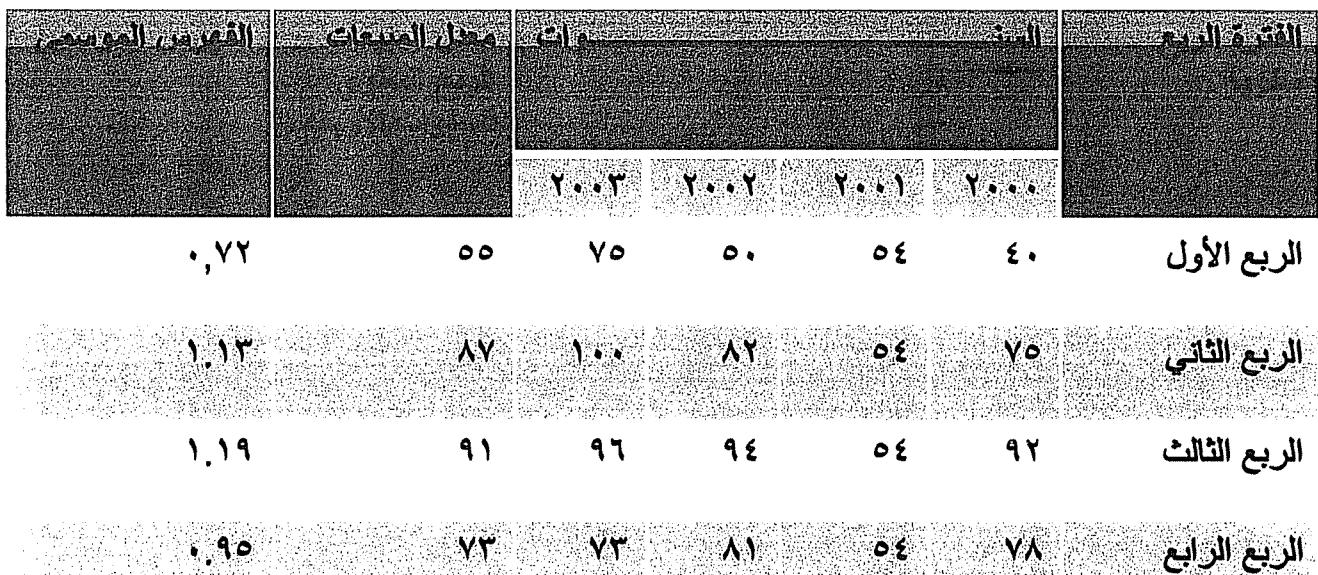
$$\text{مبيعات العام القائم} = \text{مبيعات العام الحالي} * \frac{\text{مبيعات العام الحالي}}{\text{مبيعات العام الماضي}}$$

#### B- التنبؤات الموسمية المعدلة :

يقوم هذا الأسلوب على أساس البيانات التاريخية للمبيعات الموجودة في سجلات المؤسسة مع إجراء بعض التعديلات اللازمة للقضاء على آثار التغيرات الموسمية . ويتم تطبيق هذا الأسلوب بالخطوات التالية :

1- تجميع أرقام المبيعات لعدد من السنوات السابقة

2- جدولة المبيعات المتوقعة على أساس معدلات ربع سنوية



$$\begin{aligned} \text{المجموع الكلي للمبيعات في السنوات الأربع} &= ١٢٢٤ \\ \text{معدل المبيعات الربع سنوي} &= ١٦ / ١٢٢٤ = ٧٦.٥ \end{aligned}$$

$$\text{الفهرس الموسمي} = \text{معدل المبيعات ربع السنوي} / ٧٦.٥$$

ويوضح الرقم ٠.٧٠ في الفهرس السنوي العوامل الموسمية التي أسهمت في تخفيض مبيعات ربع السنة الأول بنسبة ٥٢٨% ( ١٠٠ - ٧٢ ) ، كما يشير الفهرس الموسمي الثاني إلى العوامل الموسمية التي أسهمت في زيادة مبيعات ربع السنة الثانية بنسبة ١٣% ( ١١٣ - ١٠٠ ) . وبالتالي فإن المبيعات التقديرية لأربع سنوات قادمة يمكن حسابها على أساس قسمة الأرقام التي تمثل المبيعات الفعلية عن السنوات الأربع السابقة على الفهرس الموسمي وهكذا حتى نصل إلى

## بيانات عن المبيعات التقديرية .

ج - طريقة المتوسطات المتحركة : تعتمد هذه الطريقة على دراسة المبيعات الماضية لعدة سنوات ، حيث يقوم بجمع المبيعات الفعلية المقابلة لنفس الشهر من السنة الماضية مع مبيعات الشهر السابق له ونقسم الناتج على ٢

د- طريقة الانحدار الخطي : تعتمد هذه الطريقة على أساس حساب معاملات الانحدار وذلك من سلاسل زمنية سابقة باستخدام معادلات جبرية .

و- طريقة معدل النمو العام :  
تعتمد هذه الطريقة مثل غيرها من الطرق على وجود سلاسل زمنية تمثل بيانات تاريخية عن المبيعات . ولتوسيع الطريقة سنعرض المثال التالي

وسنتبع الخطوات التالية لبيان كيفية استخدام الطريقة :

- ١- حساب التغير في قيمة المبيعات من سنة إلى أخرى بحيث تعتبر كل سنة سابقة هي سنة الأساس للسنة اللاحقة .
- ٢- ينسب التغير في كل سنة إلى قيمة المبيعات في السنة السابقة لها باعتبار أنها تمثل سنة الأساس وذلك للوصول إلى معدل التغير الذي يمثل نسبة متوية
- ٣- حساب معدل التغير العام وذلك بجمع معدلا التغير في سلسلة السنوات السابقة وقسمة المجموع على عدد سنوات السلسلة
- ٤- التنبؤ للفترة القادمة بضرب معدل النمو العام في المبيعات الفعلية لآخر سنة في السلسلة ثم إضافة معدل التغير إلى مبيعات آخر سنة في السلسلة أو طرحة إذا كان سالبا .

## تقييم الأداء البيعي والرقابة عليه

تمثل عمليتا التقييم والرقابة بعدين استراتيجيين في عملية إدارة النشاط البيعي ، وذلك إلى جانب عمليات إدارية أخرى كالخطيط والتنفيذ ، فبمجرد وضع الخطة موضع التنفيذ فإن الأمر يتطلب وجود نظام للرقابة والتقييم وذلك للتأكد من مدى مطابقة ما تم تفيذه مع النتائج المرغوب في تحقيقها .

والتحليل يمكن أن يتم على مستوى السلعة أو العميل أو المنطقة البييعية أو حتى بالنسبة لكل مندوب بيع على حدة.

مراحل العملية الرقابية :

- ١- وضع معايير الأداء :  
ويتم ذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات نشاط إدارة المبيعات ، وهذه المعايير يجب أن تتبع من أهداف المؤسسة بصفة عامة وأهداف النشاطين التسويقي والبيعي بصفة خاصة . كما أن المعايير يجب أن تكون واضحة ومحددة بشكل لا يقبل التأويل أو الجدل ، ويجب أن تتوفر فيها عناصر الموضوعية وإمكانية القياس .
- ٢- قياس مستوى الأداء  
٣- مقارنة مستويات الأداء الفعلي في كل نشاط من الأنشطة البييعية بمستويات الأداء المستهدف : وإذا ما تبين وجود انحراف عن الأهداف فعلى مدير المبيعات القيام بالبحث عن الأسباب التي

تكمّن وراء ذلك ، وعموماً هناك نوعين من الأسباب :

أ- أسباب تتعلق بالتنفيذ

ب- أسباب تتعلق بعملية التخطيط

٤- اتخاذ الإجراءات التصحيحية الازمة ومعالجة الانحرافات التي تم الكشف عنها

أساليب وأدوات الرقابة على أعمال البيع :

أولاً : الأساليب الإحصائية

أ- المتوسطات الحسابية

يعتبر المتوسط الحسابي أحد مقاييس النزعة المركزية ويتم استخدامه لتلخيص المعلومات التي تم الحصول عليها من عدد من مندوبي البيع ، ولنأخذ على سبيل المثال التالي

X	١٥٠٠	أقل من المتوسط
Y	١٧٢٥	أعلى من المتوسط
Z	١٤٣٥	أقل من المتوسط
K	١٨٧٥	أعلى من المتوسط
L	١٧٥٥	أعلى من المتوسط
M	١٢٦٣	أقل من المتوسط
المتوسط	١٥٩٢٣	القسم الإحصائية للمبيعات

طبقاً للمعلومات الواردة في الجدول فإن هناك ثلاثة مندوبي للبيع كان أداؤهم البيعي أقل من المتوسط العام للمبيعات

ب- النسب المئوية :

تستخرج نسبة مساهمة كل مندوب بقسمة قيمة المبيعات التي حققها على القيمة الإجمالية للمبيعات . هناك بعض المحاذير التي تؤخذ في الحسبان وأهمها أن نسبة مساهمة مندوب ما ربما تضمنت زيادة معينة ولكنها لا تكون ذات مغزى عندما تقارن بنسبة الزيادة التي حققها المندوبون الآخرون . وهناك نوعان من النسب المئوية المستخدمة :

١- نسبة التغير :

وتساعد على تحديد التغير النسبي في الأداء البيعي من فترة زمنية إلى أخرى ، ويمكن حسابها عن طريق قسمة قيمة المبيعات في الفترة التالية على قيمة المبيعات في الفترة السابقة وطرح

الناتج من ١٠٠ . فإذا كانت قيمة المبيعات التي حققها أحد المندوبين في الفصل الأول هي ١٠٠٠٠ ليرة في حين ارتفعت في النصف الثاني إلى ١٢٠٠٠ ليرة فإن نسبة التغير في مبيعات هذا المندوب هي :

$$1.20 = \frac{12000}{10000}$$

نطرح الناتج من ١٠٠ ١٢٠ - ١٠٠ = ٢٠ %

وتبرز أهمية النسبة عند مقارنتها بالنسبة المتوقعة ، فإذا كانت الزيادة المتوقعة هي ٣٠ فإن نسبة الزيادة المحققة وهي ٢٠ % تصبح غير مقبولة

## ٢- نسبة الانحراف

وستخدم لمعرفة مدى الاختلاف بين الأداء الفعلي لمندوب البيع وبين أي من المعايير الأخرى المستهدفة ، فإذا كانت الحصة المتوقعة من أحد المندوبين هي ٢٠ ألف ليرة وبلغت الحصة الفعلية ٢٥ ألف ليرة فإن نسبة الانحراف يمكن حسابها بالطريقة التالية :

$$5000 = 20000 - 25000$$

$$\% 25 = \frac{20000}{5000}$$

### ثانياً : تحليل إنتاجية النشاط البيعي

#### أ- تحليل حجم المبيعات الكلية

غالباً ما يستخدم هذا الأسلوب كمؤشر للأداء البيعي العام بصفة خاصة والأداء العام للمؤسسة بصفة عامة . وكل ما يتطلبه هذا التحليل هو وجود بيانات عن مبيعات المؤسسة خلال فترة زمنية سابقة . ويوضح الجدول البيانات الأساسية اللازمة لإجراء هذا التحليل :

عند النظر للجدول نجد أن المبيعات قد حققت تزايداً منذ عام ١٩٩٩ وعند مقارنة المبيعات الفعلية بالمبيعات المخططة نلاحظ أن المبيعات سجلت اتجاهها صعودياً حتى سنة ٢٠٠٣ وأن أرقام المبيعات الفعلية تجاوزت الأرقام المخططة لها باستثناء مبيعات سنة ٢٠٠٣ . إن مهمة المدير لا يجب أن تقف عند مجرد كشف الانحرافات سواء كانت سلبية أم إيجابية بل يجب أن يقوم بعملية عزو سببي .

ورغم ذلك ، فإن الاعتماد على نتائج هذا التحليل الشامل قد يصبح مضلاً ، فقد تعكس أرقام المبيعات صورة إيجابية عن الأداء البيعي للمؤسسة ، ولكن إذا نظرنا إلى المؤسسة على أنها جزء من نظام أعم وأشمل وهو سوق الصناعة فإن مدير المبيعات يجب أن يتبنى أساليب أكثر قدرة على إعطاء الصورة الواقعية للموقف البيعي لمؤسساته في تلك السوق ، وهنا يبرز أهمية دور تحليل الحصة السوقية كأسلوب من أساليب الرقابة الاستراتيجية على نشاط البيع.

### ب- تحليل الحصة السوقية :

تعتبر أحد المؤشرات التسويقية الاستراتيجية في ظل التنافس ، حيث يساعد في تحديد موقف المؤسسة في السوق بالمقارنة مع مؤسسات منافسة

$$\text{الحصة السوقية للمؤسسة} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة}}{\text{مبيعات الصناعة}}$$

والجدول التالي يوضح نموذجاً لتحليل الحصة السوقية لأحدى المؤسسات الصناعية خلال ثلاثة فترات زمنية مختلفة

ويتبين من الجدول أنه بالرغم من زيادة مبيعات المؤسسة فإن حصة المؤسسة من سوق هذا الصناعة في تناقص مستمر

### مستويات تحليل المبيعات والحصة السوقية :

يمكن لمدير المبيعات تحليل المبيعات والحصة السوقية على عدة مستويات ، نذكر منها

- ١- على أساس السلعة
- ٢- على أساس المنطقة البيعية
- ٣- على أساس العملاء

### ثالثا : التحليل المحاسبي لتكلفة المبيعات :

غالبا ما يكون مدير المبيعات راغبا في تحديد الربحية المتولدة من سلعة أو منطقة بيعية معينة ، ولتحقيق هذا الهدف فإن تحليل تكلفة النشاط البيعي ربما يكون أسلوبا مفضلا في هذه الحالة .

إن التحليل الخاص بتكلفة المبيعات هو تحليل تفصيلي ينطوي على تحديد عناصر التكاليف

المختلفة المرتبطة بالنشاط البيعي للمؤسسة ويعتمد هذا الإجراء على الخطوات التالية :

- ١- تحديد التكاليف العادلة المرتبطة بالنشاط البيعي
- ٢- توزيع التكاليف المرتبطة بكل نشاط أو وظيفة من وظائف النشاط البيعي
- ٣- تقسيم التكاليف حسب المعايير التي تتبعها الشركة مثل السلعة / الخدمة / العملاء / المناطق البيعية / الخ

## **البيع الشخصي**

يعرف البيع الشخصي بأنه : عملية اتصال شخصي تتم بين مسؤول البيع في المنظمة والعملاء سواء كانوا حاليين أم مرتقين بغرض إقناع العميل وحمله على شراء السلعة وإتمام عملية البيع ، أو بناء علاقة مع العميل .

رغم أوجه التشابه بين البيع الشخصي وغيره من عناصر المزيج الترويجي كالأعلان مثلاً فإن للبيع الشخصي من الخصائص ما يميزه وأبرزها :

١- أنه يمثل عملية اتصال شخصي مباشر مما يسمح بتغيير وتتوسيع المؤثرات المستخدمة في الاتصال أثناء المقابلة بحيث تتناسب مع الخصائص الشخصية لكل عميل ، وهو ما يعرف بالمواءمة الشخصية للرسالة الاتصالية ، فإذا شعر مسؤول البيع أن العميل يعتبر سعر المنتج مرتفع فيمكنه التركيز على عوامل أخرى كالجودة .

٢- فورية التغذية العكسية فيه

ومن عيوبه

١- ارتفاع التكلفة

٢- محدودية النطاق الجغرافي الذي يمكن أن تغطيه جهود البيع الشخصي

عملية الاتصال في البيع الشخصي تأخذ شكلين : الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي ، وتشير دراسات حول فاعلية الاتصال البيعي إلى أن ٥٠ في المائة من الصفقات المتممة كانت نتيجة الاتصال غير اللفظي كالأيماءات وحركات العيون .

**الخطوات الرئيسية في عملية البيع الشخصي**

أولاً : البحث عن المشترين المرتقين : ويمكن الوصول إلى المشتري المرتقين بواسطة واحدة أو أكثر من الطرق التالية :

أ- طريقة السعي البطيء : وتطوي على قيام مندوب البيع بالاتصال بأي شخص يتحمل أن يكون مشترياً متوقعاً ، وبالطبع فإن هذه الطريقة صعبة وتحتاج كثيراً من الجهد والمالي اللذين كثيراً لا يكون لهما مردود .

ب- الاتصال بأفراد يشكلون مراكز تأثير أو ما يسمى بقيادات رأي عام ، فمثل هؤلاء يمكنهم القيام بدور رئيسي في مساعدة مندوب البيع على الوصول إلى المشترين المرتقين .

ج - الاعتماد على مشترين حاليين أو قدامى من كان لهم تجارب ناجحة مع السلعة التي يروجها مندوب البيع

**ثانياً : الاتصال بالمشترين :**

بعد أن يقوم المنصب بإعداد قائمة بالمشترين المرتقين ، يقوم بالاتصال بهم وتحديد موعد اللقاء

**ثالثاً : العرض البيعي :**

إن الهدف الرئيسي في مرحلة العرض البيعي هو نقل مضامون الرسالة الترويجية إلى المشتري المرتقب . ولا بد أن نشير إلى أهمية اللحظات الأولى من المقابلة ، لأنها يمكن أن تلعب دوراً هاماً في تحديد مسار العملية البيعية وما يمكن أن تقود إليه من نتائج .

والحقيقة أن عملية العرض البيعي لابد أن تكون قائمة على أسس استراتيجية مرسومة ومدروسة تستهدف استimulation الاستجابة السلوكية ( الشراء ) المرغوبة . وهناك عدة نماذج تتبنى الحوار

البيعي لعل أهمها نموذج AIDA ، وتشير الحروف إلى المراحل الأساسية لعملية الحوار البيعي الناجح وهي :

١- جذب الانتباه Attention

٢- إثارة الاهتمام Interest

٣- إثارة الرغبة Desire

#### ٤- استمالة سلوك الشراء Action ويوضح الشكل التالي مراحل عمل نموذج AIDA

##### رابعاً : معالجة الاعتراضات :

إن مندوب البيع غالباً ما يواجه باعتراضات من جانب المشتري المرتقب على ما يقدمه سواءً من الشكل أو المضمون ، لذلك يقع على عاتق المندوب تزويد المشتري المرتقب بكافة المعلومات والتفاصيل الصحيحة و تستند إلى حجة قوية بما يساعد على إزالة الشك والتردد لدى من جانب المشتري مما يؤدي إلى تكوين انطباعات جيدة لدى المشتري ، لهذا فإن فهم سلوك المشتري ومحدداته والطريقة التي يفكر فيها ونظام القيم والتقاليد الدينية والحضارية يعتبر مدخلاً رئيسياً يمكن مندوب البيع في فهم أسباب الاعتراضات وبالتالي يحاول تطوير أسلوب مناسب للرد على كل اعتراض في الوقت المناسب والطريقة المناسبة .

##### خامساً : قفل الحوار البيعي :

تمثل هذه المرحلة من المراحل البيعية اللحظات التي تتم فيها موافقة المشتري المرتقب على شراء ما يروجه مندوب المبيعات من سلع ، أو التزام فعلي من جانب المشتري بالشراء ، وتتجدر الإشارة إلى أن عملية قفل البيع والوصول إلى الصفقة يجب أن يتعزز بتوقع المشتري على أوامر الشراء أو العقود المبرمة .

##### سادساً : متابعة ما بعد البيع :

في هذه المرحلة يقوم مندوب البيع بتزويد المشتري بكافة الخدمات المتعلقة بالسلعة والتي كان قد وعده بها والتزم بتقديمها له ، كما يجب أن يقوم المندوب بتعزيز القناعات الإيجابية التي يكون المشتري قد كونها بعد الشراء . وهذا من شأنه أن يعزز من ثقته ويزيد من معدل تكرار شراء السلعة