

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

المركز الجامعي العربي بن مهيدي
أم البواقي

مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير

في العلوم الاقتصادية

تخصص: مناقنت المؤسسة

12

قوة البيع في المؤسسة الجزائرية

واقعها وأساليب ضمان نجاحها

دراسة حالة: مؤسسة حليب الأوراس _ باتنة

إشراف الدكتور:

د. عقاري مصطفى

تقديم الطالب:

بوكتير جبار

لجنة المناقشة:

رئيسا	المركز الجامعي أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	أ.د. السعدي رجال
مقررا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر	د. مصطفى عقاري
عضوا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. علي رحال
عضوا	المركز الجامعي أم البواقي	أستاذ محاضر	د. مبارك بوعشة

.200

09/1 06

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

المركز الجامعي العربي بن مهيدي

أم البواقي

مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير

في العلوم الاقتصادية

تخصص: مناقنت المؤسسة

06/10/06

12

قوة البيع في المؤسسة الجزائرية

واقعها وأساليب ضمان نجاحها

دراسة حالة: مؤسسة حليب الأوراس _ باتنة

إشراف الدكتور:

د. عقاري مصطفى

تقديم الطالب:

بوكتير جبار

لجنة المناقشة:

رئيسا	المركز الجامعي أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	أ.د. السعدي رجال
مقررا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر	د. مصطفى عقاري
عضوا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. علي رجال
عضوا	المركز الجامعي أم البواقي	أستاذ محاضر	د. مبارك بوعشة

السنة الجامعية: 2007/2006.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير.

بسم الله الرحمن الرحيم

" فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون "

صدق الله العظيم. الآية:152 سورة البقرة.

فالحمد لله العزيز الكريم الذي وفقني في إتمام هذا البحث .

كما أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور: عقاري مصطفى على المجهودات التي بذلها في متابعة هذا البحث
خلال فترة انجازه.

جبار.

الإهداء.

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى روح أبي الطاهرة - رحمه الله واسكنه فسيح جنانه -
إلى أمي أطل الله في عمرها، و كل العائلة الكريمة.
إلى كل من علمني بما ينفعني في دنياي وأخرتي.
إلى الأصدقاء والأحباب.

جان.

خطوة البحث.

المقدمة العامة

الفصل الأول: مبادئ أساسية في التسويق

تمهيد

المبحث الأول: ماهية التسويق

المطلب الأول: نشأة التسويق

المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق

المطلب الثالث: تعريف التسويق

المطلب الرابع: طبيعة التسويق

المبحث الثاني: مكانة التسويق

المطلب الأول: أهمية التسويق

المطلب الثاني: أهداف التسويق

المطلب الثالث: وظائف التسويق

المطلب الرابع: دور التسويق

المبحث الثالث: سياسات المزيج التسويقي

المطلب الأول: سياسة المنتج

المطلب الثاني: سياسة التسعير

المطلب الثالث: سياسة التوزيع

المطلب الرابع: سياسة الترويج

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: سياسة القوة البيعية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية القوة البيعية ودورها في عملية البيع الشخصي

المطلب الأول: تعاريف

المطلب الثاني: العناصر المكونة لقوة البيع

المطلب الثالث: أهمية و أهداف قوة البيع

المطلب الرابع: الخطوات الأساسية لعملية البيع الشخصي

المبحث الثاني: تنظيم قوة البيع

المطلب الأول: تحديد مهام رجال البيع

المطلب الثاني: تحديد حجم القوة البيعية

المطلب الثالث: تحديد القطاعات البيعية

المطلب الرابع: تحديد هياكل القوة البيعية

المبحث الثالث : تخطيط القوة البيعية

المطلب الأول: تحديد الأهداف

المطلب الثاني: إعداد الإستراتيجيات

المطلب الثالث: وضع المخططات

المبحث الرابع: نظام معلومات القوة البيعية

المطلب الأول: معلوماتية القوة البيعية

المطلب الثاني: ماهية نظام المعلومات للقوة البيعية

المطلب الثالث: مكونات نظام معلومات القوة البيعية

المطلب الرابع: تصميم نظام معلومات القوة البيعية

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: أبعاد تسيير القوة البيعية

تمهيد

المبحث الأول: اختيار وتعيين رجال البيع

المطلب الأول: تحليل ووصف الوظائف البيعية

المطلب الثاني: تحديد مصادر الحصول على رجال البيع

المطلب الثالث: إجراءات اختيار وتعيين رجال البيع

المطلب الرابع: إدماج رجال البيع

المبحث الثاني: تكوين وتدريب رجال البيع

المطلب الأول: تصميم برنامج التكوين والتدريب

المطلب الثاني: ميزانية برنامج التكوين والتدريب

المطلب الثالث: محتوى برنامج التكوين والتدريب

المطلب الرابع: تقييم فعالية برنامج التكوين والتدريب

المبحث الثالث : تحفيز ومكافأة رجال البيع

المطلب الأول: محددات التحفيز

المطلب الثاني: أهداف تحفيز ومكافأة القوة البيعية

المطلب الثالث: الحوافز المادية

المطلب الرابع: الحوافز المعنوية

المبحث الرابع: الرقابة على رجال البيع وتقييم جهودهم

المطلب الأول: تحديد معايير الأداء

المطلب الثاني: قياس الأداء الفعلي للمهام

المطلب الثالث: تحليل الانحرافات وتقييم الأداء

المطلب الرابع: تقييم جهود رجال البيع

خلاصة الفصل

الفصل الرابع: دراسة حالة : مؤسسة حليب الاوراس _ باتنة

تمهيد

المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة حليب الاوراس

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب الاوراس

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة

المبحث الثاني: وظيفة التسويق في مؤسسة حليب الاوراس - باتنة

المطلب الأول: سياسة المنتج

المطلب الثاني: سياسة التسعير

المطلب الثالث: سياسة التوزيع

المطلب الرابع: سياسة الترويج

المبحث الثالث: سياسة القوة البيعية بمؤسسة حليب الاوراس ومحاولة تطويرها

المطلب الأول: تكوين قوة البيع بالمؤسسة ومحاولة تطويره

المطلب الثاني: تنظيم قوة البيع بالمؤسسة ومحاولة تطويره

المطلب الثالث: تخطيط قوة البيع بالمؤسسة ومحاولة تطويره

المطلب الرابع: نظام معلومات القوة البيعية بالمؤسسة ومحاولة تطويره

المبحث الرابع: تسيير القوة البيعية بمؤسسة حليب الاوراس ومحاولة تطويره

المطلب الأول: اختيار وتعيين رجال البيع بالمؤسسة ومحاولة تطويره

المطلب الثاني: تكوين وتدريب رجال البيع بالمؤسسة ومحاولة تطويره

المطلب الثالث: تحفيز ومكافأة رجال البيع بالمؤسسة ومحاولة تطويره

المطلب الرابع: مراقبة وتقييم رجال البيع بالمؤسسة ومحاولة تطويرها

خلاصة الفصل

الخاتمة العامة

المقدمة العامة

إن الأزمة الاقتصادية التي مست العالم الغربي بين سنتي 1929-1933 ساهمت بقدر كبير في إدراك المسيرين أن التمادي في الاهتمام بالإنتاج وحده لا يمكن أن يكون حلا لمشاكل مؤسساتهم ما لم يدعم ذلك بجهود بيعية، واهتمام بالطرق التسويقية، ومتابعة حاجات المستهلكين ورغباتهم.

ويتطلب تحقيق أهداف المؤسسة خاصة تلك التي تتعلق بتصريف منتجاتها وتحقيق أرباح معتبرة، استقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين، ويتم ذلك من خلال إعداد مجموعة من السياسات التسويقية المعروفة باسم المزيج التسويقي.

ومع التطور العلمي والتكنولوجي الذي تشهده المجتمعات في شتى المجالات وما صاحبه من اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية المختلفة محليا ودوليا، فإن سياسات المزيج التسويقي التي أصبحت معروفة لدى اغلب المؤسسات الاقتصادية، قد لا تكفي لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يدفعها إلى بذل جهود أكبر في مجال البيع من خلال زيادة وتيرة البحث عن الطرق والأساليب الكفيلة بتحقيق أهدافها.

ومن الأساليب التي ظهرت كوسائل جديدة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، القوة البيعية التي تتمثل في مجموع البائعين المكلفين بإدارة العمليات البيعية، وبتفعيل نظام الاتصال مع زبائن المؤسسة لأهميتها البارزة في إنجاح النشاط البيعي بشكل عام، وتحقيق ما لم يتم تحقيقه بواسطة المتغيرات التسويقية الأخرى نظرا لتميزها بخاصية الاتصال المباشر مع العملاء الفعليين والمرتبين.

وبالرجوع إلى واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالنظر إلى التحديات التي تواجهها حاليا ومستقبلا خاصة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار للانفتاح الكلي للاقتصاد الجزائري على المنافسة الأجنبية، فإنها مدعوة للاهتمام بقواها البيعية كعنصر مهم لتحسين قدراتها التنافسية سواء أمام المؤسسات المحلية أو الأجنبية.

في ظل هذا الواقع الذي تعيشه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تطرح إشكالية البحث في التساؤل التالي:

إلى أي مدى تساهم القوة البيعية (بصفة عامة) في تطوير وتنمية قدرات المؤسسة التسويقية؟ وما هو واقع قوة البيع في المؤسسة الجزائرية بصفة خاصة (مؤسسة حليب الأوراس)، وهل يضمن أسلوب تسييرها نجاح الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة؟

وتمهيدا للإجابة على إشكالية البحث ارتأينا الاستناد إلى التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما مركز القوة البيعية في وظيفة التسويق بالمؤسسة ؟
2. لماذا التركيز على القوة البيعية بشكل عام ؟ وكيف يتم تنظيمها، تخطيطها، وإعلامها ؟ وما هي أبعاد تسييرها ؟
3. هل ينال هذا التركيز عناية من جانب المسيرين في المؤسسة الجزائرية عامة ؟ وفي مؤسسة حليب الأوراس خاصة ؟
4. كيف يمكن تحسين وتطوير وظيفة القوة البيعية في المؤسسة الجزائرية بشكل عام ؟ وفي مؤسسة حليب الأوراس بشكل خاص ؟

فرضيات الدراسة :

لمعالجة إشكالية الموضوع والإجابة على التساؤلات المندرجة في إطارها ننطلق من الفرضيات التالية :

1. تعتبر القوة البيعية أداة فاعلة في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة؛
2. تكمن فعالية القوة البيعية في حسن تنظيمها وتخطيطها و إعلامها، ونجاحها يرتبط بنجاعة تسييرها؛
3. لا يتم الاهتمام بالقوة البيعية بصورة جدية في المؤسسة الجزائرية.

أهمية الدراسة، أهدافها، ودوافع اختيار الموضوع:

تتمثل أهمية الدراسة في الوقوف على الدور الحقيقي الذي تلعبه القوة البيعية في تحقيق الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة. أما أهدافها فهي تتعلق بتقييم مدى ملاءمة تطبيق ما هو موجود نظريا في المؤسسات الجزائرية، والتعرف على مدى اهتمامها بالأساليب البيعية الحديثة عامة والقوة البيعية خاصة، ثم تقديم توصيات عامة حول تطوير هذا الأسلوب للاعتماد عليه في خوض غمار المنافسة. وقد وقع اختيار الباحث على موضوع القوة البيعية لعدة أسباب منها ما هو خاص و منها ما هو عام.

فيما يتعلق بالأسباب الخاصة فيمكن حصرها فيما يلي:

1. قلة الأبحاث والدراسات التي تناولت الموضوع حسب علم الباحث؛

2. رغبة الاطلاع على المستوى الحقيقي الذي بلغته المؤسسات الجزائرية في تحضيرها للدخول إلى أسواق المنافسة العالمية.

أما الأسباب العامة، فإنه يمكن حصرها في الآتي:

1. التحولات الاقتصادية الجديدة التي تحتم على المؤسسات الاقتصادية الاهتمام بالطرق البيعية والأساليب المستخدمة في ذلك؛
2. تحول الأنظار إلى السياسات التسويقية الحديثة التي تلقى تجاوبا كبيرا من طرف المستهلكين.

عينة الدراسة:

نظرا لصعوبة الإحاطة بكافة المؤسسات الاقتصادية الوطنية، تم اختيار عينة منها للدراسة بالاعتماد على جملة من المعايير ، تتمثل في:

1. الوزن الاقتصادي الذي تحضى به المؤسسات المختارة سواء على المستوى الوطني أو الدولي؛
2. تميز سوقها بالمنافسة سواء عن طريق الإنتاج المحلي أو الدولي؛
3. الاعتماد على القوة البيعية في تسويق منتجاتها؛
4. لا تعتمد على الاستيراد المباشر، بل تعتمد على التركيب أو الانتاج.

وعلى هذا الأساس تم اعتماد ثلاثة مؤسسات اقتصادية، استقر العمل التطبيقي على مؤسسة واحدة منها، تتمثل في مؤسسة حليب الاوراس ببياتة وذلك لتوفر شروط البحث فيها من جهة، والتشابه الموجود بينها وبين العديد من المؤسسات الوطنية المنتجة للحليب ومشتقاته من جهة أخرى، مما جعل إمكانية تعميم النتائج المحصلة في إحداها على الباقي.

منهجية الدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بدراسة سياسة القوة البيعية بكل أبعادها، إضافة إلى إسقاط بعض النماذج النظرية على معطيات رقمية مما يمكننا من الجانب المعرفي المهم للوصول إلى النتائج المتوقعة، ثم يتم الاعتماد على دراسة حالة مؤسسة حليب الاوراس. أي الانتقال من الجانب النظري الكلي إلى الجانب التطبيقي الجزئي بالاعتماد على المنهج التشخيصي، ليتم إسقاط النتائج على المستوى الأوسع.

وقد اعتمد الباحث في جمع المعلومات على مصدرين متكاملين؛ هما المصادر النظرية التي تتمثل في المراجع والملتقيات المتخصصة باللغتين العربية والأجنبية، والمصادر التطبيقية التي تتمثل في المقابلات الشخصية مع رؤساء الدوائر المختلفة وممثلي رجال البيع بمؤسسة حليب الأوراس، إضافة إلى استخدام الملاحظة كطريقة مكتملة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث.

أما عن الصعوبات التي اعترضت طريق الباحث فهي تتعلق خاصة بالحصول على بعض المعلومات الدقيقة والمثبتة بوثائق رسمية من المؤسسة وذلك لتخوف بعض الموظفين من تقديم هذه المعلومات، واستنادهم إلى مبررات مختلفة.

خطة الدراسة:

لتجسيد ما تم التطرق إليه في الفقرات السابقة والإجابة على التساؤلات المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول:

الفصل الأول: يتم فيه مناقشة المفاهيم الأساسية المتعلقة بوظيفة التسويق ككل بالإضافة إلى استعراض السياسات التسويقية التقليدية ليتم إظهار موقع القوة البيعية في ظل هذه السياسات.

الفصل الثاني: يتم فيه عرض القوة البيعية كسياسة حديثة مستقلة عن السياسات التقليدية ثم التعرض لمختلف أساليب الاهتمام بها بغية تفعيل نشاطها، والتي تتمثل في تنظيمها، تخطيطها، وإعلامها.

الفصل الثالث: وفيه سنتناول مختلف الأبعاد المتعلقة بتسيير القوة البيعية، التي تتمثل أساساً في تعيين القوة البيعية، تكوينها، تحفيزها، ومراقبتها.

الفصل الرابع: يتطرق إلى الجانب التطبيقي الذي يتمحور حول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والوقوف على الأساليب المعتمدة في استخدام وتسخير القوة البيعية لتقييم درجة مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الأول

مبادئ أساسية في التسويق

تمهيد.

تقوم المؤسسة الاقتصادية بممارسة نشاطاتها الأساسية لضمان بقائها وإستمراريتها بالدرجة الأولى، ولتلبية رغبات وحاجات المستهلكين بالدرجة الثانية، ويتم تنظيم نشاط هذه المؤسسات من خلال مختلف وظائفها كالتموين، الإنتاج، والتسويق

ونظرًا لزيادة حدة المنافسة أضحي المستهلك هدفًا صعبًا بالنسبة لهذه المؤسسات مما يستدعي الاهتمام أكثر بالوظيفة التي تتعامل معه، والتي تتمثل في التسويق، وهو ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث رئيسية. يعنى المبحث الأول بتعريف التسويق، نشأته، تطوره، وطبيعته، أما المبحث الثاني فيبرز أهمية هذه الوظيفة وأهدافها وكذا وظائفها ومختلف أدوارها، لئتم في المبحث الثالث استعراض أهم السياسات المستخدمة في هذه الوظيفة ومميزات كل منها.

المبحث الأول: ماهية التسويق.

تعد المؤسسة الوحدة الأساسية للاقتصاد القومي، ويتم تطويرها وفقا لدراسات محددة، تأخذ في عين الإعتبار المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية السائدة، وتتبع معايير علمية تهدف في مجملها إلى إدارة قوية واستغلال أمثل وعقلاني لمواردها، ونتيجة لنمو حجمها وتحول طبيعة منتجاتها وأسباب أخرى استلزم تنظيمها خلق وظائف مختلفة منها وظيفة التسويق .

المطلب الأول: نشأة التسويق.

اختلفت الآراء حول نشأة التسويق، فهناك من الباحثين والمختصين من يرى أن التسويق ظهر أول مرة مع ظهور المقايضة، إلا أنه كان في أشكال بسيطة تتناسب وطبيعة الحياة ولم يظهر كدراسة علمية إلا في مطلع القرن العشرين.¹ ومنهم من ذهب إلى القول بأن ظهور التسويق لأول مرة كان باليابان خلال القرن السابع عشر، إذ قامت عائلة يابانية عام 1650 بإنشاء متجر لها في طوكيو، ثم انتقل إلى الولايات المتحدة الأمريكية خلال القرن التاسع عشر وتحديداً في الفترة الممتدة بين 1809 و1884.² وهناك من يعتقد بأن التسويق لم يظهر بصورته الحقيقية إلا بعد الثورة الصناعية.³ وما صاحبها من تحولات جذرية مست الواقع الاقتصادي وجعلته يتحول من اقتصاد ندرية إلى اقتصاد

1: علي الشرفاوي: وظائف منشأة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1979، ص.92.

2: Ph. Kotler: Marketing, Management, Analysis, Planning and Control, 4th edi. Intentional Edition, New Jersey, 1980, P. 7.

3: محمد الناشد: التسويق وإدارة المبيعات- مدخل تحليلي كمي، طر، مديرية الكتب والمنشورات الجامعية، حلب، 1979، ص.5.

جزرية مست الواقع الاقتصادي وجعلته يتحول من اقتصاد ندرة إلى اقتصاد وفرة، حيث أصبحت السلع متوفرة في أشكال وأنواع لا حصر لها. ومع اشتداد المنافسة بين المنتجين أصبح الزبون هو العملة النادرة فتغير وضع وظيفة التوزيع التي كانت محدودة في عملية البيع فقط وتطورت في المؤسسة تدريجياً إلى أن أصبحت وظيفة أساسية هي التي تضمن بقاء المؤسسة لأنها تبحث باستمرار عن زبائن وأسواق جديدة وتسعى للحفاظ عليهم واكتساب ثقتهم ووفائهم من خلال استعمال طرق وتقنيات حديثة ومختلفة.¹

المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق.

تطور التسويق عبر عدة مراحل شأنه شأن الكثير من العلوم ليصل إلى التطور الذي يشهده اليوم، ويمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي :

1- مرحلة المفهوم الإنتاجي.

سادت هذه المرحلة قبل الأزمة الاقتصادية العالمية الكبرى 1929-1933 وتميزت بارتفاع الطلب على العرض الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى التركيز على الإنتاج بغية تلبية حاجات المستهلكين المتزايدة، وذلك بالاهتمام بتحسين تقنيات الإنتاج.² وفي هذه المرحلة كان التسويق بدائياً لأنه لا توجد أي حاجة للنشاط التسويقي طالما ما كان ينتج يباع.³ ومن ثم لا يوجد مبرر للقيام بجهود من أجل تصريف الإنتاج أو حتى التعريف به، كما لم يول أي اهتمام للمستهلك، وانحصر نشاط التسويق في توزيع ما يتم إنتاجه، مما تسبب في حدوث الأزمة الاقتصادية الأمر الذي أدى إلى التخلي عن هذا التوجه .

والواقع أن أي مؤسسة تستطيع الاستمرار في تبني مثل هذه الفلسفة الفكرية طالما لديها منتجاً يحتاج إليه المستهلك بشدة، ويفوق الطلب عليه المعروض منه وتغيب المنافسة كلياً أو توجد بشكل محدود للغاية.⁴

1: الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، مداخلة غلاب نعيمة، سطيف، 21-30 أكتوبر 2001 .

2: الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، مداخلة كربيالي بغداد: مرجع سابق، ص. 4.

3: رضوان محمود العمر: مبادئ التسويق، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص. 13.

4: إسماعيل السيد: مبادئ التسويق، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1998، ص. 13.

2- مرحلة المفهوم البيعي.

نظرا للعراقيل والأسباب التي أدت إلى التخلي عن المفهوم الإنتاجي، تيقن مالكو المؤسسات بأن الاهتمام بالإنتاج وتحسينه كما ونوعا لا يمكن أن يكون حلا لتصريف إنتاج المؤسسة والتخلص منه، وكننتيجة لذلك تحول اهتمام المؤسسات من الفلسفة الإنتاجية إلى الفلسفة البيعية، وذلك باستخدام ما يسمى بالمفهوم البيعي، ويعني هذا المفهوم أن كل شيء يمكن بيعه بصرف النظر عن رغبة المستهلك فيه من عدمها، وذلك من خلال استخدام رجال البيع.¹ إضافة إلى الدعاية والإشهار، البيع بالتقسيط، تمديد آجال الدفع....

ويلاحظ أن المؤسسات التي تتبنى هذه الفلسفة تركز على عنصرين:²

- التوزيع: عن طريق التوسع في منافذ التوزيع، عبر مختلف المناطق الجغرافية.
- الترويج المكثف: عن طريق تخصيص مبالغ أكبر لإنفاقها على مختلف وسائل الترويج.

وكان المقصود من وراء كل هذا الجهد هو حث المستهلك على الشراء إلا أن هذا التوجه لم يأت بنتائج مرضية لأن المستهلك لم يجد ما يشبع رغباته المتجددة مما دفع بالمؤسسات للتوجه إلى البحث عن أسلوب جديد للتنظيم يحقق لها ما ترجوه.³

3- مرحلة المفهوم التسويقي.

بعد فشل السياسة التنظيمية المنتهجة في المرحلة السابقة، وعدم تمكن المؤسسات الإنتاجية في ظل تلك المرحلة من تجاوز مشاكلها و التغلب على العراقيل التي تواجهها، جاءت مرحلة المفهوم التسويقي التي تعنتي بالمستهلك وتعتبره العمود الفقري للنشاط الاقتصادي. حيث أصبحت على ضوء ذلك تتبنى هذا المفهوم وتتخذة كقاعدة مجسدة في عمليات التسيير والإدارة ومنهجا تستند إليه في تحديد وتحليل الحاجات، والرغبات والقيم السائدة في السوق، والسهر على تكييف الإنتاج بما يتوافق مع هذه الحاجات بشكل فعال وتنافسي. فالتسويق في هذه المرحلة يمكن المؤسسات من معرفة التغيرات في الدوافع والأنماط المعيشية، وهذا من خلال التنسيق بين جميع الأنشطة التسويقية بغية تحقيق الأرباح وإشباع حاجات المستهلكين.⁴

1: إسماعيل السيد : مرجع سابق، ص. 20.

2: محمد عبيدات، شفيق حداد، عبد الله سمارة: إدارة المبيعات، مدخل سلوكي، ط3، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص. 20.

3: الملثقي النولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية: مداخلة كربالي بغداد، مرجع سابق، ص. 4.

4: مداخلة كربالي بغداد، مرجع سابق، ص. 4.

جدول رقم (1-1): مقارنة بين المفهوم البيعي والتسويقي.

المفهوم البيعي	المفهوم التسويقي
نقطة البداية	المصنع
التركيز	منتجات المؤسسة الحالية
الوسيلة	البيع والترويج
الأرباح	بيع أكبر كمية ممكنة
	السوق
	حاجات ورغبات العملاء
	التسويق المتكامل
	تحقيق رضا العملاء

المصدر: فهد سليم الخطيب، محمد سلمان عواد: مبادئ التسويق، مفاهيم أساسية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص. 10 .

4 - مرحلة المفهوم الاجتماعي.

تقوم فكرة هذا المفهوم على إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين إشباع رغبات المستهلك بما فيها الحاجات الاجتماعية من جهة وتحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة من جهة أخرى.

فبعد أن كانت المؤسسات في إطار الفلسفة السابقة تسعى فقط إلى إشباع الحاجات الفردية للمستهلكين، أصبحت وفقاً لهذه السياسة الجديدة ملزمة بإشباع حاجات المجتمع ككل، كتوفير بيئة صحية، استخدام أفضل للموارد غير المتجددة ...

المطلب الثالث: تعريف التسويق.

تعددت واختلقت تعاريف التسويق تبعاً لاختلاف آراء المفكرين والمهنيين وكان من الصعب إيجاد تعريف نموذجي جامع للتسويق. وبهدف الاستفادة من دواعي وأسباب هذا التنوع سناقش في الفقرات القادمة أهم ما يميز كل تعريف.

1 - تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) عام 1960.

"التسويق هو ممارسة جميع أنشطة المؤسسة التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل".¹

يبدو من خلال هذا التعريف أن نشاط التسويق ينحصر في عملية البيع والتوزيع فقط. وأنه يبدأ بعد انتهاء عملية الإنتاج. والحقيقة أن الأنشطة التسويقية تبدأ قبل بداية العملية الإنتاجية إذ يتجسد ذلك في القيام ببحوث التسويق، تخطيط وتصميم المنتجات... ويستمر إلى ما بعد البيع والتوزيع كالقيام بعمليات الصيانة والإصلاح. وغيرها من خدمات ما بعد البيع التي تقدم للمستهلك.

ونظرا للانتقادات الكثيرة الموجهة لهذا التعريف قامت الجمعية بتقديم تعريف جديد خلال سنة 1985 وكان كالتالي: "التسويق هو تخطيط وتنفيذ وخلق وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل، والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات".²

هذا التعريف لم يبرز مكانة المستهلك ولا علاقته بوظيفة التسويق إضافة إلى أنه واسع ومعمم بشكل قد يؤدي إلى تداخل بين وظيفة التسويق ومختلف الوظائف الأخرى للمؤسسة.

2 - تعريف المعهد البريطاني للتسويق.

"التسويق هو الوظيفة الإبداعية التي يقوم تسييرها على ترقية التجارة والاستخدام من خلال تقييم حاجات المستهلكين والبحث والتطوير لتلبية تلك الحاجات مع التوفيق بين موارد الإنتاج والتوزيع للسلع والخدمات، وتحديد وتوجيه طبيعة ووزن الجهد الكامل المطلوب للبيع بربحية لأقصى إنتاج ممكن لمستعمله النهائي".³

يمكن القول أن هذا التعريف يتميز بالتفاته إلى الجانب الفني للتسويق، كما يشترط ضرورة الموازنة بين العائدات والجهد المبذول في عمليات البيع، إلا أنه يلقى على عاتقه عبء الاستخدام الأمثل لموارد الإنتاج في المنظمة دون الإشارة إلى دور الوظائف الأخرى في تحديد هذا الاستخدام.

1: محمد عبد الله عبد الرحيم: التسويق المعاصر، مطبعة القاهرة، القاهرة، 1988، ص.10.

2: عبد السلام أبو قحف: التسويق - وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، دون تاريخ، ص. 49.

3: A. Davies: A first cours in business organization, 10th Edi., George Allen and Unwin , London , 1985, P. 34.

الفصل الأول: مبادئ أساسية في التسويق

ووسائل أكثر حداثة للبيع مع التطوير المستمر والدائم لها. وعلى العموم يمكن تلخيص أهم الأسباب التي أدت إلى تعقد طبيعة التسويق في النقاط التالية :

1- التغيرات المتسارعة السائدة في محيط المؤسسة سواءا على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي مما أدى إلى صعوبة وعدم دقة التخطيط من جهة، وقصر فترة حياة المنتج من جهة أخرى؛

2- المنافسة الشديدة التي تواجهها المؤسسة في القطاع الذي تنتمي إليه، والتي تدور خاصة حول السيطرة على أكبر حصة ممكنة من السوق؛

3- حتمية ممارسة سياسة التوزيع في المنتجات مع التركيز على الجودة والسعر بغرض استقطاب المزيد من المستهلكين؛

4- ضرورة اختيار رجل البيع لطريقة البيع الناجعة من بين مجموع الطرق المتاحة؛

5- المعلومات التي يتحصل عليها رجال البيع ليست قطاعية لأن المستهلك قد يغير رأيه في أية لحظة، وبالتالي فإن تلك المعلومات تبقى مجرد تنبؤ أو تقدير.

المبحث الثاني: مكانة التسويق.

إن الاتجاه الذي سلكه تطور المسار الإقتصادي للمؤسسة، والظروف التي عالجتها الأبحاث العلمية وميزتها التطورات التكنولوجية جعل لوظيفة التسويق مكانة معتبرة داخل المؤسسة وخارجها .

المطلب الأول: أهمية التسويق.

إن التسويق لم يعد مجرد نشاط مهم في المؤسسة فقط بل أصبحت له مكانة بارزة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع. ويمكن إيضاح هذه الأهمية بإيجاز فيما يلي :

1- أهمية التسويق بالنسبة للمؤسسة.

يمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية :

1-1 التسويق يساعد المؤسسة على القيام بأنشطتها بصورة فعالة، ومنه تحقيق نموها وأهدافها وبالتالي ضمان بقائها في السوق. فنجاح النشاط التسويقي للمؤسسة يمكنها من البقاء و الاستمرار وفشله يؤدي بها إلى النهاية والفناء؛

2-1 يعتبر التسويق الحلقة الواصلة بين إدارة المؤسسة والمحيط الذي تعيش فيه. كما يعد التسويق أحد القنوات الأساسية التي تنتقل من خلالها كافة المعلومات والدراسات المتعلقة بحاجات المجتمع وتطوراتها وهذا ما يساهم في إعداد الإستراتيجية التسويقية المطلوبة؛

3-1 إضافة إلى أهمية التسويق في العملية الإنتاجية فهو مهم كذلك في المراحل التي تأتي بعدها، حيث يتم التركيز على قنوات التوزيع، إدارة عمليات التخزين، النقل، التسعير، ودراسة الموقف النسبي للمنتجات المعروضة بالمقارنة مع المنتجات البديلة، وردود أفعال المستهلكين. وهذه كلها تساعد على مراقبة وتقييم سياسة الانتاج لجعلها أكثر انسجاما مع المطالب الحقيقية لأفراد المجتمع.¹ كما ان التسويق الناجح يؤثر على الأفراد بوسائل مختلفة فيؤدي إلى خلق حاجات لديهم هم ليسوا في حاجة حقيقية إليها؛²

4-1 لا تستطيع المؤسسة مقاومة ظروف المنافسة ومواكبة التغيرات الحاصلة في أنواق المستهلكين والأسواق إلا عن طريق حيازتها لإدارة تسويقية فعالة؛³

5-1 التحديد التقريبي للطلب وقياسه وترجمته في شكل خطة إنتاجية تتوافق مع الإمكانيات اللازمة لتنفيذها في الوقت المناسب ثم الترويج لها بوسائل الأشهار المختلفة.

2- أهمية التسويق بالنسبة للمجتمع.

أما أهمية التسويق بالنسبة للمجتمع فتتمثل عموما في:

1-2 منفعة التسويق: استخدم الاقتصاديون اصطلاح المنفعة للتعبير عن قدرة السلع على إرضاء الحاجات البشرية، ويفرقون بين أربعة أشكال رئيسية للمنفعة وهي المنفعة الشكلية، والمنفعة الزمانية، والمنفعة المكانية، والمنفعة الحيازية.

1: محمد عبد الله عبد الرحيم: مرجع سابق، ص. 41.

2: فريد كورتل، ناجي بن حسين: التسويق - المبادئ والسياسات، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص. 7.

3: رضوان محمود العمر: مبادئ التسويق، مرجع سابق، ص. 33.

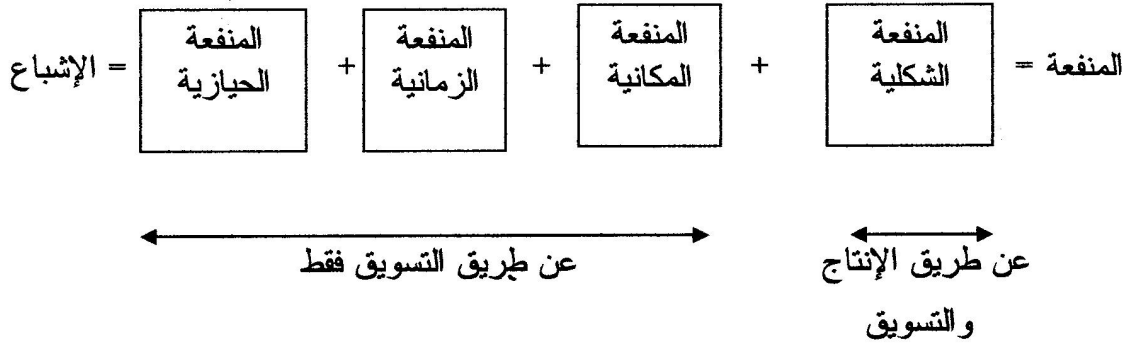
فالمففعة الشكفية تتحقق بتحويل المواد الخام إلى منتجات، وذلك بعد استخراجها من الطبيعة وتغيير هيكلها أو شكلها لإشباع رغبة المستهلك. ويتم تحقيق هذه المففعة من طرف وظيفتي الإنتاج والتسويق.

والمففعة الزمانية تعني العمل على إتاحة السلعة للمستهلك وقت طلبها، وذلك عبر تخزينها في مخازن الجملة والتجزئة لحين طلبها.

إضافة إلى المففعة المكانية التي تعني العمل على إتاحة السلع في المكان المناسب للمستهلك، وتتحقق عند نقل السلع إلى المناطق التي تطلب فيها وترتيب عرضها في متاجر التجزئة¹.

وأخيرا المففعة الحيازية، وتتعلق بنقل الملكية من المنتج إلى المستهلك حتى يتسنى له الشروع في الانتفاع بها. ويتم تحقيق هذه المنافع (المكانية، الزمانية، الحيازية) من طرف وظيفة التسويق فقط، والشكل التالي يوضح تحقيق هذه المنافع:

شكل رقم (1-1) : تحقيق المنافع.



المصدر : محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 29.

2-2 زيادة الوعي الاستهلاكي : يهدف التسويق إلى تعريف المستهلكين بحقوقهم حيال المنتجات وما هي ضماناتها والتشريعات اللازمة لصيانة هذه الحقوق، وكذا المعلومات الواجب توفيرها من قبل المنتجين².

1: محمد عبد الله عبد الرحيم: مرجع سابق، ص. 41.

2: موسى سويدان، شفيق إبراهيم: التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص. 45.

2-3 إن بعث نشاط تسويقي بالمؤسسة يستلزم مشرفين ومنفذين له لشغل الوظائف المختلفة التي يتطلبها. وهذا ما يحتم على المؤسسة بأن تلجأ إلى توظيف عدد من الأفراد للقيام بكل أو جزء من هذه الأنشطة. هذا ما يعني امتصاص جزء من اليد العاملة الكامنة، وبالتالي المساهمة في تحريك الطلب الكلي للمجتمع.¹

2-4 من المعروف أن موارد الإنتاج في المجتمع محدودة بل نادرة جدا ولا تكفي لتحقيق رغبات المستهلكين المتباينة وحاجاتهم المتزايدة وتقع على عاتق التسويق مهمة تخصيص هذه الموارد لتحقيق أكبر إشباع ممكن للمستهلكين.

2-5 التسويق يشجع على الابتكار والنمو: إن البحوث التي تجرى من طرف إدارة التسويق قبل إقامة الاستثمارات الجديدة هي التي تضمن تدفق وإقبال الزبائن على المنتجات الجديدة ومن خلال عوائد هذه المنتجات تواصل المؤسسة ابتكاراتها وتجديداتها التي يبقى التسويق هو المحدد للاتجاه العام لها وكذا لتسارعها .

المطلب الثاني: أهداف التسويق.

إن الأهداف الرئيسية للتسويق يعبر عنها إما في صورة معايير أداء لفترة زمنية محددة، وإما في شكل شروط يجب مراعاتها قبل تواريخ محددة. ويعبر عن معايير الأداء بحجم المبيعات، والمقاييس المختلفة للربح. أما الشروط الواجب تحقيقها فعادة ما تكون نسبة مئوية من حصة السوق.² ولتوضيح أكثر سنتناول مناقشة الأهداف الرئيسية للتسويق في الفقرات الموالية:

1- الأهداف المتعلقة بحجم المبيعات.

تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف المتعلقة بالمبيعات مثلا:

- رقم أعمال معين خلال فترة زمنية محددة؛

- حجم مبيعات في قطاع جغرافي معين؛

- حجم مبيعات لمنتوج ما.

1: فرج الله سويسبي: التسويق وإدارة المبيعات، ط7، منشورات جامعة دمشق، 1994، ص. 56.

2: محمد الحناوي: إدارة التسويق - مدخل للأنظمة والاستراتيجيات، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976، ص. 52.

وينبغي على المؤسسة إضافة إلى تحديد هدفها بدقة والذي غالبا ما يكون عبارة عن أرقام أن تقوم بتقدير هذا الهدف وفقا للإمكانيات المتاحة لديها والظروف السائدة في المحيط، هذا ما يستلزم التفرقة بين حجم المبيعات الذي ترغب في تحقيقه، والحجم التقديري للمبيعات .

1-1 حجم المبيعات المرغوب فيه، والذي تطمح المؤسسة إلى تحقيقه، ويكون هذا الحجم نابعا من رغبة المؤسسة في الوصول إلى مستوى معين من رقم الأعمال أو الربح أو غيرهما. ويمكن تحديده باستخدام طرق مختلفة، منها:

- من أجل الحصول على رقم أعمال معين:

حجم المبيعات = (رقم الأعمال المرغوب فيه) (السعر الوحدوي للبيع)

- من أجل تحديد تكاليف التوزيع بقدر معين:

حجم المبيعات = (تكاليف التوزيع المرغوب فيها) (تكلفة التوزيع للوحدة الواحدة المباعة)

- من أجل بلوغ هامش الربح إلى مستوى معين:

حجم المبيعات = (هـ / الربح المراد تحقيقه) (هـ / الربح للوحدة الواحدة)

2-1 حجم المبيعات التقديري، وهو الحجم الذي يمكن تحقيقه في ظل الإمكانيات المتاحة ويتم

التنبؤ به باستخدام مجموعة من المناهج والتقنيات منها:¹

1-2-1 تقنيات التوقع لفترة زمنية واحدة: وهي تقنيات توقع قصيرة المدى ونذكر منها :

- طريقة الأوساط المتحركة البسيطة: تعتمد هذه الطريقة على حساب متوسط حسابي على

أساس عدد معين من الفترات وتنسيبه إلى الفترة الموالية لآخر فترة حسب على أساسها الوسط الحسابي

أي أن التوقع بالمبيعات هو :

$$\hat{x}_{t+1} = \frac{x_t + x_{t-1} + x_{t-2} + \dots + x_{t-n+1}}{N}$$

حيث : \hat{x}_{t+1} : حجم المبيعات التقديري للفترة t+1

x_t : المستوى الفعلي للمبيعات في الفترة t

t : دليل الفترة ؛ N : عدد المستويات التي حسب على أساسها الوسط الحسابي.

1: انظر: عبد العزيز شرابي: تقنيات التنبؤ، مطبوعات جامعة قسنطينة، قسنطينة، 2002/2001، ص. 52، 145.

- طريقة الأوساط المتحركة المرجحة: تتميز هذه الطريقة بإعطائها لأوزان مختلفة لمستويات المبيعات الفعلية، وصيغتها:

$$\hat{X}_{t+1} = K_1 X_t + K_2 X_{t-1} + \dots + K_n X_{t-n+1}$$

حيث: K_i : معامل الترجيح للفترة i : $\sum_{i=1}^n K_i = 01$

\hat{X}_{t+1} : حجم المبيعات المتوقع للفترة $t+1$

X_t : حجم المبيعات الفعلي للفترة t

n : عدد المستويات

- طريقة المسح الأسي: تتميز هذه الطريقة بتركيزها على معطيات السنة الأخيرة فقط للتنبؤ بمبيعات السنة الموالية. وهي تقوم على الأساس التالي:

$$\hat{X}_{t+1} = \alpha X_t + (1 - \alpha) \bar{X}_t$$

حيث: \hat{X}_{t+1} : هو حجم المبيعات المتوقع

α : معامل الترجيح $0 \leq \alpha \leq 1$

X_t : المبيعات الفعلية للفترة t

\bar{X}_t : المبيعات المقدرة للفترة t

2-2-1 تقنيات التوقع لأكثر من فترة زمنية: هذه التقنيات تتيح لنا إمكانيات لتحديد مجال

للتوقع بالمبيعات باحتمال معين ومن هذه الطرق:

- معادلة الاتجاه: وصيغتها هي:

$$\hat{Y}_t = a + bt \quad (\text{حجم المبيعات المتوقع})$$

حيث: Y_t : حجم المبيعات المتوقع (التقديري)

a : متوسط قيمة المبيعات

b : الزيادة المتوسطة في المبيعات للفترة t

t : دليل الفترة

- نموذج الانحدار والارتباط البسيط : يتم صياغة نموذج إحصائي يحتوي على حجم المبيعات المتوقع \hat{Y} و X المتغير المفسر، وبعد صياغة النموذج وتحديد معالمه يتم التعويض عن المستوى المفروض لـ X الخاص بفترة التوقع للحصول على \hat{Y} حجم المبيعات التقديري، ويكون النموذج بالشكل التالي: $\hat{Y} = a + b x$ (حجم المبيعات المتوقع)

حيث : a : متوسط قيمة المبيعات b : الزيادة المتوسطة في المبيعات

- نموذج الانحدار والارتباط المتعدد: تتميز هذه الطريقة عن سابقتها بأنها تعتمد على عدة عوامل مفسرة ويستخدم معادلة التقدير التالية :

$$y = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + \dots + a_n x_n \quad (\text{حجم المبيعات المتوقع})$$

حيث : a_n : معاملات النموذج

x_n : المتغيرات المفسرة

بالرغم من تعدد النماذج التي يمكن استخدامها في التنبؤ للحصول على حجم المبيعات، إلا أن عملية التنبؤ به تبقى جد صعبة ومعقدة، كما أن نتائجها لا تحض بدرجة عالية من الثقة وذلك لعدم توفر المعطيات الضرورية لاستخدام هذه النماذج أو عدم ثباتها .

2- الأهداف المتعلقة بالربح.

تسعى إدارة التسويق إلى تحقيق مستوى معين من الأرباح، وذلك بتوسيع عمليات التسويق إلى قطاعات أخرى. والبحث عن فرص البيع الكامنة واستغلالها، وغيرها من الوسائل المتاحة للمؤسسة. ويتم تحديد مستوى الربح الذي يمكن تحقيقه وفقا للطرق التالية:

1-2 الطريقة الإجمالية : هامش الربح* = رقم الأعمال - التكلفة

أي أن لزيادة الربح وتعظيم مستواه لابد من تخفيض التكلفة أو تعظيم رقم الأعمال.¹

2-2 طريقة التكاليف المتغيرة :

هامش الربح = الهامش على التكلفة المتغيرة - التكاليف الثابتة.

* هامش الربح = الربح الاستغلالي (نتيجة الاستغلال).

1 : Voir : L. Dakhmouche : Cours de Gestion Financière, Edi. Uni.Mentouri, Constantine, 2002, P, P.76, 84.

ويمكن تحسين هامش الربح وفقا لهذه الطريقة من خلال:

- تعظيم الهامش على التكلفة المتغيرة: ويتم ذلك من خلال الزيادة في رقم الأعمال أو التخفيض في التكاليف المتغيرة والتحكم فيها بواسطة الوسائل المتاحة للمؤسسة، كتطوير وسائل الإنتاج المستخدمة، دراسة الأسواق للحصول على المواد الأقل سعرا مع مراعاة عدم تأثير ذلك على جودة منتجات المؤسسة.

- تخفيض التكاليف الثابتة: من الصعب تخفيض مستوى التكاليف الثابتة في المؤسسة، إلا أنه يمكن استغلال ميزة ثباتها لتخفيض نصيب الوحدة المنتجة والمباعة منها وذلك برفع مستوى الإنتاج خاصة في حالة عدم التشغيل الكامل لطاقت المؤسسة.

2-3 طريقة التكاليف المباشرة:

هامش الربح = رقم الأعمال - تكلفة المبيعات المباشرة - تكلفة المبيعات غير المباشرة.¹

حيث: تكلفة المبيعات المباشرة = التكلفة المباشرة للإنتاج المباع + التكلفة المباشرة للتسويق.
تكلفة المبيعات غير المباشرة = التكاليف الصناعية غير المباشرة للإنتاج المباع + التكاليف التسويقية غير المباشرة.

ويمكن تحسين الأرباح وفقا لهذه الطريقة من خلال زيادة رقم الأعمال أو التحكم في التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة للإنتاج المباع.

3- الأهداف المتعلقة بالسوق.

إذا كان طلب السوق يتمثل في مجموع الطلبات الفردية. أي مجموع طلبات الأفراد على السلعة عند المستويات المختلفة للسعر.² وعرض السوق يساوي مجموع عرض المؤسسات.³ فإن حصة المؤسسة من السوق تتمثل في مجموع طلبات الأفراد التي تلبى أو تغطي بواسطة ما تعرضه هذه المؤسسة من منتجات، وتسعى المؤسسة جاهدة لتعظيم هذه الحصة والسيطرة على أكبر قدر ممكن من السوق. إلا أن حجم حصتها يتوقف على قدراتها التنافسية مقارنة بقدرات المؤسسات الأخرى المتواجدة في نفس القطاع.

1: A. Mikol, H. Stolomy : Contrôle de Gestion - Cas pratiques corrigés, Gualino éditeur, Paris, 1997, P.98.

2: هارون الطاهر، بلرباط أحمد: التحليل الاقتصادي الجزئي، منشورات جامعة باتنة، باتنة، 1998، ص. 86.

3: نفس المرجع، ص. 180.

4- الأهداف المتعلقة بالمستهلكين.

إن أساس قيام المؤسسة بنشاطها هو تلبية حاجة المستهلك وإشباع رغباته. ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال:

1-4 تقديم السلعة المناسبة: كما هو معروف انه لإنتاج سلعة ما لابد من دراستها وتحديد منافعها للمستهلك ورغبته إليها. فلا جدوى من إنتاج سلع عشوائية وعرضها في السوق ليقوم المستهلك باقتنائها بل لابد من تقسيم المستهلكين حسب معايير معينة كالسن أو الجنس أو القطاع الجغرافي، وتقديم السلع والمنتجات المناسبة لكل قسم حسب رغباته وميولاته.

2-4 تقديم السلعة في المكان المناسب: المكان المناسب لتقديم السلعة هو المكان الذي يبذل فيه المستهلك أدنى جهد للحصول عليها. وهذا ما يمثل أساس تحديد القطاعات الجغرافية لتوزيع المنتجات، وكذا قنوات التوزيع التي ستستخدم.

3-4 تقديم السلعة في الوقت المناسب: الوقت المناسب هو الوقت الذي يشعر فيه المستهلك بالحاجة إلى السلعة. فتقديمها قبل هذا الوقت أو بعده يؤدي إلى تحمل المؤسسة إلى تكاليف إضافية دون تحقيق رغبات المستهلكين.

4-4 تقديم السلعة بالسعر المناسب: السعر المناسب هو الذي يمكن للمؤسسة أن تحقق في مستواه مردودية معقولة، ويكون في حدود قدرات المستهلك الشرائية، وهو السعر الذي يتحدد وفقا للعرض والطلب في السوق.

المطلب الثاني: وظائف التسويق.

يمكن تصنيف وظائف التسويق في أربعة مجموعات تتمثل في: مجموعة الوظائف الإدارية، مجموعة وظائف التبادل، مجموعة وظائف التوزيع، ومجموعة الوظائف المساعدة.¹

1- مجموعة الوظائف الإدارية: تتكون هذه المجموعة من أربعة وظائف تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، ويمكن توضيح هذه الوظائف في الجدول التالي:

1: محمد أمين السيد علي: أسس التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص. 30.

جدول رقم (1-2): وظيفة التسويق كعملية إدارية.

عناصر التسويق	مجالات ممارسة التسويق كعملية إدارية
01 التخطيط لعملية التسويق	<ol style="list-style-type: none"> 1. وضع رسالة وغايات لعملية التسويق وأهداف محددة. 2. وضع رؤية إستراتيجية لعملية التسويق. 3. إعداد خطط وبرامج عمل لعملية التسويق. 4. إعداد موازنة تقديرية لعملية التسويق.
02 التنظيم لعملية التسويق	<ol style="list-style-type: none"> 1. تحديد الأنشطة والمهام العامة والتفصيلية لعملية التسويق. 2. تصميم الهيكل التنظيمي والاختصاصات التنظيمية لعملية التسويق. 3. إعداد الهيكل الوظيفي وبطاقات وصف الوظائف لعملية التسويق. 4. تحديد مجالات ومستويات السلطات والصلاحيات لممارسة العمل واتخاذ القرارات المرتبطة بعملية التسويق. 5. إعداد نظم القرارات المرتبطة بعملية التسويق.
03 التوجيه والإشراف في عملية التسويق	<ol style="list-style-type: none"> 1. تحديد أساليب ومسؤوليات الإشراف على أفراد التسويق. 2. إعداد نظم التحفيز في ممارسة عملية التسويق. 3. وضع أسس وأشكال تطبيق القيادة في توجيه أفراد التسويق. 4. تحديد أشكال وأدوات الاتصال لأداء عملية التسويق. 5. التنسيق مع الأنشطة الأخرى والتأكد من تسيير الإجراءات مع العميل وتحقيق سعادته.
04 المتابعة والمراقبة والتقييم	<ol style="list-style-type: none"> 1. تحديد أنواع المتابعة والمراقبة على عملية التسويق. 2. تحديد مجالات المتابعة والمراقبة على عملية التسويق. 3. تحديد أساليب وأدوات المتابعة والمراقبة على عملية التسويق. 4. تحديد أدوات رصد وتسجيل وقياس عناصر عملية التسويق. 5. تحديد أسس وقواعد عملية التصحيح والتقييم لعملية التسويق.

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر: إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص.109.

2- مجموعة وظائف التبادل: وتتمثل أساسا فيما يلي:

1-2 السياسة العامة للمنتجات: وتتمثل في تمييز المنتج عما تعرضه المنافسة، ومحاولة إعطائه مكانة خاصة في ذهن المستهلكين، وتعتمد عملية وضع السياسة العامة للمنتجات على دراسة العناصر الأساسية التالية:

2-1-1 محيط المؤسسة: وهذا لتأثيره المباشر وغير المباشر على نشاط المؤسسة وتطورها. وتتم دراسة المحيط خاصة للتنبؤ بالميزات المستقبلية له بغية التعرف على نوع المنتجات التي يمكن أن تحقق النجاح للمؤسسة، والتحضير لإنتاجها.

2-1-2 دراسة الموارد والإمكانات: تتم هذه الدراسة على مرحلتين:

- المرحلة الأولى: دراسة عامة وتشمل:

- دراسة نوعية المنتجات الحالية ومميزاتها؛
- دراسة عمر كل منتج وأهميته ومرد وديته؛
- دراسة وسائل الإنتاج، عمرها، ونوع العمل الذي تقوم به؛
- دراسة تطور حصة المؤسسة في السوق.

- المرحلة الثانية: دراسة مراحل حياة المنتجات والتي تتمثل في:

- مرحلة ابتكار المنتج والشروع في تجربته فنياً؛
- مرحلة الإقلاع ويتم فيها نمو المنتج المبتكر بشكل سريع؛
- مرحلة التقنية والتصنيع أين يأخذ المنتج شكله النهائي؛
- مرحلة النضج والتي يحقق فيها المنتج أقصى ربح ممكن؛
- مرحلة التراجع والتي يفقد فيها المنتج جاذبيته ويتم تعويضه بمنتج آخر.

إن هذه الدراسة ضرورية من أجل تصميم المنتجات من حيث محتواها، شكلها، ومستوى جودتها، وتحديد كمية إنتاجها وفقاً لحجم الطلب المتوقع في السوق، وكذا تحديد سعر هذه المنتجات، إضافة إلى تصميم وابتكار المنتجات الجديدة التي ستحل مكان هذه المنتجات عند تراجعها.

2-2 الشراء والبيع: يتمثل الشراء في تحويل ملكية المواد والسلع إلى المؤسسة. أما البيع فيتمثل في تحويل ملكية المنتجات من المؤسسة. وتتم عمليتي الشراء والبيع بعد مفاوضات حول شروط كل طرف في المبادلة، كما ينجر عنها تحقيق قيمة مضافة لدى طرف معين وتحقيق منفعة لدى الطرف الآخر.

2-3 الترويج والإشهار: ويشتملان على وضع برامج وأنشطة تهدف إلى تعريف السلع والمنتجات التابعة للمؤسسة، وإبراز مميزاتها بغرض زيادة الإقبال عليها في السوق.

3- مجموعة وظائف التوزيع: وترتبط بالعناصر التالية:

1-3 التخزين: إن الكثير من المنتجات يكون إنتاجها موسميا وبكميات كبيرة لا يمكن استهلاكها نهائيا في ذلك الموسم، فيبرز دور التخزين في الحفاظ على هذه المنتجات من التلف من جهة، وفي توفيرها للمستهلك على مدار السنة من جهة أخرى.

2-3 النقل: تعمل هذه الوظيفة على تقريب المنتجات من المستهلكين وتوزيعها على أغلب القطاعات الجغرافية لتمكينهم منها. وقد تتحمل المؤسسة كل الأعباء المتعلقة بهذه الوظيفة أو جزء منها حفاظا على مستوى معقول من الأسعار.

4 - مجموعة الوظائف المساعدة: وتشمل:

1-4 دراسة السوق: دراسة السوق تعني تحليل السوق نوعا وكما¹ أي أن هذه الوظيفة تهتم بجمع المعلومات عن المستهلكين، الموزعين، الموردين، المنافسين، وعن الظروف السائدة في المحيط. وتحليل هذه المعلومات لتحديد كمية السلع التي سيتم إنتاجها ومواصفاتها، التي لا بد أن تكون متناسبة مع أذواق ورغبات المستهلكين، إضافة إلى التنبؤ الدقيق بالطلب على هذه المنتجات في المستقبل.

2-4 تمويل التسويق: تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن مصادر تمويل لتوفير الأموال اللازمة لممارسة وظائف التسويق المختلفة، ويأخذ التمويل الأشكال التالية:²

- التمويل قصير الأجل: ويتمثل في المصادر التي لا يتعدى مداها السنة المالية الواحدة، ويتكون هذا الشكل من التمويل من الائتمان التجاري الذي يتمثل في قيمة المشتريات الآجلة التي تحصل عليها المؤسسة من الموردين؛ الائتمان المصرفي الذي تحصل عليه المؤسسة من المؤسسات المالية لغرض تغطية متطلبات الصندوق؛ والتمويل عن طريق المستحقات الذي يتمثل في قيمة الخدمات التي تحصلت عليها المؤسسة ولم يتم تسديد مستحقاتها بعد.

- التمويل متوسط الأجل: ويتمثل في المصادر التي تكون مدة استحقاقها تتراوح بين 02 إلى 07 سنوات. وبصورة عامة يمكن تقسيم مصادر التمويل متوسطة الأجل إلى قروض المدة والتي تتميز بأجلها المتوسطة، وقروض التجهيزات والتي تحصل عليها المؤسسة عند شراء تجهيزات جديدة وبضمان تلك التجهيزات.

1: M. Seghir Djitli: Comprendre le marketing, Berti-edi, Alger, 1990, P. 97.

2: أنظر: أحمد بوراس: أسواق رؤوس الأموال، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003، ص، ص. 3، 11.

أما التمويل طويل الأجل فيحدث غالبا عندما تكون المؤسسة في حاجة إلى أموال من أجل التوسع في نشاطها، أو إقامة استثمارات جديدة.

المطلب الثالث: دور التسويق.

إن دور التسويق لا يقتصر فقط على جذب العملاء، وزيادة المبيعات، ومواجهة المنافسين، وإنما يمتد في المؤسسة والمجتمع ليساهم مساهمة جوهرية في التوجيه والإرشاد، هذا فضلا عن دوره في دعم خطط وبرامج التنمية، و يمكن تلخيص الأدوار المهمة للتسويق فيما يلي:

1- دور التسويق في المؤسسة.

يقوم التسويق بدورين أساسيين في المؤسسة يتمثلان في:¹

1-1 التسويق الاستراتيجي: ينطلق التسويق الاستراتيجي من فكرة رئيسية هي أن الفرد لا يبحث عن المنتج في حد ذاته وإنما عن خدمة معينة أو عن حل لمشكلة ما يمكن أن يتوفر في هذا المنتج. وبالتالي يركز التسويق الاستراتيجي في البداية على تحليل احتياجات الأفراد والمؤسسات ثم تتبع تطور السوق وتحديد مختلف المنتجات الحالية أو المحتملة (المستقبلية) حسب اختلاف وتنوع الاحتياجات التي يمكن مصادفتها في السوق.

ومنه دور التسويق الاستراتيجي هو توجيه المؤسسة نحو الفرص الاقتصادية المناسبة لها، والتي تتماشى مع مواردها، وتوفر إمكانية التطور وتحقيق المرادوية على المدى المتوسط والطويل ويهدف التسويق الاستراتيجي إلى:

- اعتماد نشاط المؤسسة على توجهات استراتيجية قوية ومحددة بوضوح؛
- تطوير نظم مراقبة المحيط وتحليل المنافسة؛
- القدرة على التكيف مع التحولات في المحيط؛
- التنبؤ المنتظم للتجديد المستمر لعائلة المنتجات.

1-2 التسويق العملي: يبحث في الأسواق الموجودة متبنيا التوجه التجاري التقليدي الذي يركز على تحقيق رقم أعمال محدد كهدف أساسي ويعتمد على سياسات المنتج، السعر، التوزيع، والاتصال. ويتمثل دوره أساسا في تنظيم وإعداد استراتيجيات البيع والاتصال بهدف التعريف بالخصائص المميزة للمنتج ومنحها قيمة بغرض جلب المشتريين المحتملين مع تخفيض تكلفة البحث عن الزبائن.

1: الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية: مداخلة غلاب نعيمة، مرجع سابق.

المؤسسة، إضافة إلى التحكم في التكاليف ودراسة الأسعار لاخترق أسواق المنافسين، والسعي بكل الوسائل المتاحة من أجل تحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات.

2-2 تحقيق النمو الاقتصادي: يمثل التسويق المحرك الأساسي لعجلة النمو الاقتصادي، فهو الذي يحدد الصفات التي ستحملها المنتجات الجديدة من خلال دراساته وأبحاثه هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعمل على خلق الطلب على هذه المنتجات وتطويره لتحقيق قيمة إضافية للمؤسسة يتم بواسطتها تدعيم مشاريع استثمارية جديدة تستقطب يد عاملة عاطلة عن العمل وبالتالي تحريك قوة شرائية كامنة ومنه خلق طلب إضافي على المنتجات المطروحة، فتحقيق قيمة إضافية جديدة للمؤسسة.

المبحث الثالث: سياسات المزيج التسويقي.

يعد المزيج التسويقي من أهم عناصر الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، إذ يظهر جليا في الشكل الذي تقدم فيه المؤسسة عرضها للسوق، ويتمثل في التوليفة التي تستخدمها المؤسسة لإحداث تغييرات على سلوك المستهلك.¹

ويعرف المزيج التسويقي على أنه: " مجموعة من الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف إشباع رغبات المستهلكين".² أي ذلك المزيج من الأنشطة التي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها، والتي تتميز بالتداخل والتأثير المتبادل. فكل منها يحتوي على مجموعة من القرارات التسويقية الهامة التي يجب على مدير التسويق اتخاذها، ومنه فهي تساهم في التوجه إلى قطاع سوقي معين دون آخر.

ويمكن تعريف المزيج التسويقي كذلك على أنه: "مجموعة من الأدوات التسويقية التي تستخدمها المؤسسة من أجل استمرارية تحقيق أهدافها في السوق المستهدفة. وتتمثل هذه العناصر في سياسة المنتجات، سياسة الأسعار، سياسة التوزيع، وسياسة الترويج".³

المطلب الأول: سياسة المنتج.

إن أول ما يتطلبه التسويق الفعال هو وجود منتج جيد يمكن الاعتماد عليه لكسب ثقة المستهلك. وسياسة المنتجات هي التي تهتم بهذا المنتج سواء من حيث الشكل أو المضمون، إذ تسكبه في قالب

1: عمرو خير الدين: التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين الشمس، عين الشمس، 1997، ص.192.

2: طارق الحاج: التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص.17.

3: فهد سليم الخطيب، محمد سلمان عواد: مرجع سابق، ص.50.

يتلاءم ومتطلبات السوق، كما يتوقف نجاح المؤسسة على فاعليتها في تحقيق التوافق بين منتجاتها واحتياجات المستهلك.

1 - تعريف المنتج.

إن المفهوم الضيق للمنتج يتمثل في أنه "مجموعة من الصفات المادية الملموسة التي تكون مجتمعة في شكل معروف، وكلا منه يحمل وصفا خاصا واسما معروفا".¹ هذا التعريف لا يبرز أي تأثير لصفات السلعة أو المنتج على دوافع المستهلك أو نمط شرائه. والحقيقة أن أي تغيير في الملامح المادية مهما كان طفيفا يخلق منتجا مختلفا، وهذا المنتج الجديد يسمح للمؤسسة بالوصول إلى أسواق جديدة والتعامل مع مستهلكين جدد، ومنه يمكن تعريف المنتج بأنه: "مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة بما في ذلك العبوة واللون والسعر وسمعة ومكانة كل من المؤسسة المنتجة والبائع وخدمات المنتج والبائع التي يقبلها المشتري كعرض مشبع للحاجة".² أي أن المستهلك لا يشتري مجموعة الصفات المادية فقط، إنما يسعى أيضا من خلال قيامه بفعل الشراء بالدرجة الأولى إلى اقتناء إشباع لحاجاته، كما يستوجب على المؤسسة تعليم منتجاتها، ووضع رموز وأسماء لها مع مراعاة أربعة شروط تتمثل في:³

- ينبغي أن تعمل العلامة على تمييز المنتج والتفرقة بينه وبين المنتجات المماثلة للمنافسين؛
- ينبغي أن يصف الاسم أو العلامة المنتج ذاته أو تلك الوظائف الخاصة به؛
- لا بد وأن يوصل الاسم أو العلامة بعض جوانب الجودة الهامة في المنتج إلى المستهلكين؛
- السهولة في تذكره، نطقه، وترديده من طرف المستهلك.

2- دورة حياة المنتج.

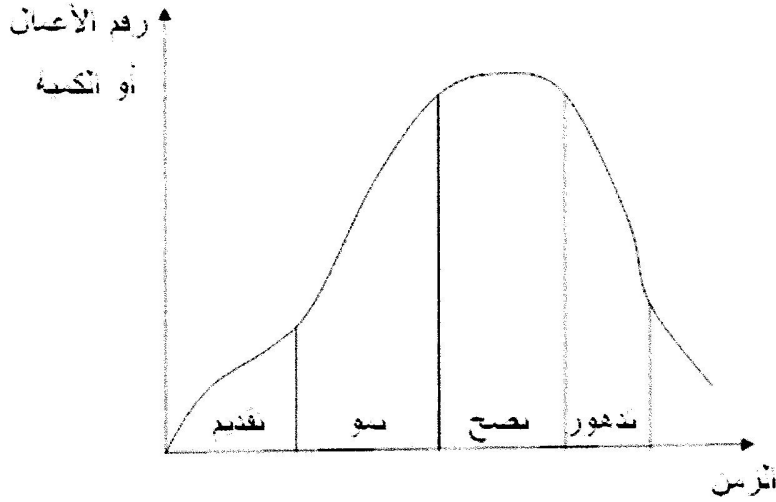
تتمثل دورة حياة المنتج في الفترة الممتدة بين القيام بالاستثمارات الخاصة بالأبحاث المتعلقة بالمنتج، وسحبه نهائيا من السوق، ويمكن تلخيص هذه الدورة في الشكل التالي:

1: محمد عبد الله عبد الرحيم: مرجع سابق، ص.213.

2: W.J. Stanton: OP.cit, P.161.

3: إسماعيل السيد: مرجع سابق، ص.257.

شكل رقم (1-2): دورة حياة المنتج.



Source: PH. Baux : Mercatique- Gestion commerciale, Edi. D'organisation, Paris, 1979, P.66.

1-2 مرحلة التقديم: تتميز هذه المرحلة بالقيام باستثمارات بحث حول صياغة المنتج من حيث الشكل والموصفات التي سيحملها، إضافة إلى دراسة إمكانية خلق حاجة جديدة لدى المستهلكين على هذا المنتج. وتسمى هذه المرحلة بمرحلة ابتكار المنتج وتجربته فنيا.¹ وتزيد المبيعات خلالها تدريجياً،² كما تتميز هذه المرحلة أيضاً بمقاومة بعض المشترين لإحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم، قلة المنافسين في السوق، ارتفاع سعر المنتج نتيجة لارتفاع تكاليفه، صعوبة توزيع المنتج الجديد، وكثافة الحملات الإعلانية.³

2-2 مرحلة النمو: تسمى هذه المرحلة بالمرحلة الذهبية، فهي تتميز بالنمو السريع للمنتج مما يحقق مردودية كبيرة من خلال بيع كل الكميات المنتجة، مع انخفاض التكاليف بعد التحكم فيها. وتعتبر هذه المرحلة المناسبة لتحقيق النجاح خاصة في بدايتها قبل جذب اهتمام المنافسين إلى هذا المنتج، ويتم عادة استهلاك هذا المنتج في البلد المصنوع له. ثم تنتهي المرحلة بدخول المنافسين للسوق بحيث تجبر المؤسسة على تعديل أسعارها، وزيادة نفقات تسويقها.

1: عبد الوهاب شمام: دروس أقيمت على طلبة الماجستير، فرع مناجمات المؤسسة، أم البواقي، 2004.

2: D. René, L. Michel: Le marketing fondements et application, 4^{ème} Ed, MC. Grow-hille édition, 1990, P.295.

3: إسماعيل بوخاوة: إستراتيجية التأهيل التسويقي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ج فرحات عباس، العدد 01، دار الهدى، سطيف، 2002، ص.141.

2-3 مرحلة النضج: تتميز هذه المرحلة ببلوغ الطلب على المنتج إلى ذروته إضافة إلى استقرار الشكل النهائي له. ويتم فيها نقل تكنولوجيا تصنيع المنتج إلى خارج البلد المبتكر، لتصبح البلدان المصدرة لهذا المنتج مستوردة له في نهاية هذه المرحلة. كما يؤدي الدخول الهائل للمنافسين إلى السوق إلى إعادة التفكير في ابتكار منتجات جديدة وذلك لانتشار تكنولوجيا تصنيع المنتج على المستوى العالمي.

2-4 مرحلة التدهور: يفقد المنتج في هذه المرحلة جاذبيته وتتنخفض المبيعات إلى مستويات دنيا نتيجة لتطور رغبات المستهلكين والتقدم التكنولوجي الذي يقدم دائما البديل. فتلجأ المؤسسة إلى سحب المنتج وتعويضه بمنتج جديد تم ابتكاره من خلال الدراسات والأبحاث الجارية، والممولة بواسطة إيرادات المنتج القديم.

وينبغي الإشارة إلى أنه من مصلحة المؤسسة أن تمتلك منتجات في المرحلة الأولى وأخرى في المرحلتين الثانية والثالثة، حيث أن المجموعة الأولى تضمن توسع نشاط المؤسسة واستمراريتها، والمجموعة الثانية تضمن الموارد المالية اللازمة لتمويل المرحلة الأولى، ويكون هذا التوزيع في المنتجات نتيجة للاعتبارات التالية:¹

- تقليل المخاطرة، حيث أن اعتماد المؤسسة على منتج واحد أو منتجين يعرضها لمخاطر تقلب الطلب على هذه المنتجات وبالتالي تقلب أرباحها؛
- استغلال الطاقات العاطلة نتيجة انخفاض الطلب على المنتجات الحالية للمؤسسة في إنتاج منتجات أخرى؛
- تقليل تكلفة الوحدة، عن طريق استغلال الأصول الثابتة في المؤسسة في إنتاج حجم أكبر حتى تنخفض التكلفة المتوسطة للوحدة؛
- زيادة الطلب على السلع الحالية بإنتاج سلع مكملة لها؛
- تشبع السوق، حيث تفضل المؤسسة في هذه الحالة البحث عن منتجات جديدة تضيفها إلى خط إنتاجها* حتى تعوض النقص في أرباح المنتج الأصلي.

1: سمير محمد يوسف: التسويق - نظرة اقتصادية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1980، ص.139.

* خط المنتجات: هو مجموعة المنتجات التي تستعمل في أغراض متشابهة وتمتلك خصائص طبيعية متشابهة.

3- تخطيط المنتجات.

إن المؤسسات التي تبحث على الاستمرارية في النمو والأرباح لابد أن تدرك أن سياسة المنتجات يمكن أن تصنع موضوعاً للتخطيط ينشأ عبر العديد من السنوات.¹ وتضم عملية تخطيط المنتجات مجموعة من القرارات تتمثل أساساً في تحديد:²

- جودة المنتج المقدم للمستهلك؛
- النواحي المتعلقة بالتمييز (الأسماء، العلامات التجارية...)
- السياسات الخاصة بالتغليف والتعبئة؛
- الخدمات المصاحبة لتقديم المنتج وسياسات الضمان؛
- برامج المنتجات الجديدة، البحوث، والتنمية.

ويمكن تحميل هذه القرارات في عدة مراحل تهدف إلى تنظيم تخطيط المنتج والتي يمكن تلخيصها في:³

1-3 مرحلة البحث عن الأفكار: كلما زاد عدد الأفكار المطروحة زادت فرصة المؤسسة في خلق منتج يحقق لها مردود معتبر ويضمن لها النجاح، ويمكن الحصول على هذه الأفكار من خلال البحوث التي تقام داخل المؤسسة إضافة إلى المصادر الخارجية كالجامعات، المنافسين، وآراء المستهلكين.

2-3 مرحلة غربلة الأفكار: يتم في هذه المرحلة تنقية الأفكار التي تتوقع المؤسسة تحقيق النجاح من خلالها، واستبعاد الأفكار التي يمكن أن تعرضها للخطر، وعادة تستخدم الطرق النقدية الخاصة بذلك.

3-3 مرحلة التقييم والتطوير: في هذه المرحلة يتم التنبؤ بالنتائج التي سيحققها المنتج وأثارها على الوضعية الاقتصادية العامة للمؤسسة، كما يتم إنتاج نماذج تجريبية ثم تطويرها للقضاء نقاط الضعف الموجودة في المنتج كإخفاض الجودة، وتعقد المنتج، وعدم تمييزه بشكل واضح عن المنتجات الحالية الموجودة في السوق.

1: TH. Levitt: L'esprit marketing, Edi. D'organisation, Paris, 1972, P.70.

2: محمد فريد الصحن: التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1991، ص.37.

3: I. Marc et A. Bernhard: Marketing et qualité totale, 1^{ère} édi. , DeBoeck-Wesmael, 1993, P.107.

3-4 مرحلة الاختبار والاستغلال التجاري: يتم في هذه المرحلة إنزال المنتج إلى السوق لمعرفة رد الفعل الحقيقي للمستهلك منه. كما توضع اللزمات الأخيرة عليه، وفي حالة نجاح هذا المنتج في الاختبار يتم تقديمه للسوق واستثمار أموال طائلة في إنتاجه.

المطلب الثاني: سياسة التسعير.

إضافة إلى الآثار المباشرة للسعر على إيرادات المؤسسة فإنه يعتبر ذو أهمية خاصة بالنسبة للمستهلك. فمهما بلغ مستوى دخله فإنه محدود ولا يكفي لاقتناء كل ما يرغب فيه، ومنه فإن السعر يمثل أهم وسائل الاختيار بين البدائل المتوفرة أمام المستهلك. هذا ما يجعل منه أداة فعالة يمكن للمؤسسة من خلالها التحكم في الكمية المباعة من إنتاجها.

1- مفهوم السعر وأهمية التسعير.

يعتبر التسعير أحد أصعب القرارات التي يتم اتخاذها في المؤسسة حيث يتعين عليها تحديد السعر المناسب لتحقيق الأرباح دون التأثير على قرارات المستهلكين اتجاه منتجاتها .

1-1 مفهوم السعر: يمثل السعر بعدا استراتيجيا هاما في نشاط أي مؤسسة، إذ يعد نقطة الفصل بين حجم المنتج المعروض للبيع، والطلب على هذا المنتج في السوق.

والسعر هو "حاصل مجموع القيم التي بحوزة المستهلك، ويكون على استعداد لمبادلتها بمجموعة من المنافع أو الفوائد كنتيجة لامتلاكه لسلعة ما أو استخدامه لخدمة ما"¹. ومنه فإن إيرادات المؤسسة ترتبط مباشرة بالأسعار التي يدفعها الزبائن مقابل المنتجات التي يتحصلون عليها، كما أن حجم المبيعات يعتبر متغيرا لدالة السعر، هذا ما يقودنا إلى القول أن سعر البيع هو السبيل الوحيد لإدخال الأموال في الوقت الذي يتم فيه الإنفاق من أوجه عديدة.² وللسعر ثلاثة خصائص أساسية تتمثل في:³

1-1-1 السعر هو المتغير المحدد للربح:

الربح = (عدد الوحدات المباعة × السعر الوحدوي) - التكلفة.

والمؤسسة تحدد السعر الذي يعظم أرباحها دون أن يعرقل المبيعات.

1: R. Courbis: Les Modèles de Prix, Dunod, Paris, 1991, P.160.

2: محمد الجوهري، نادر حاج عمر: مدخل إلى التسويق السياحي، وزارة السياحة، دمشق، 1996، ص.125.

3: Précis de Gestion d'entreprise, Nathan, France, 1996, P.58.

1-1-2 السعر هو أيضا سلاح للفوز بحصص السوق: عندما يكون للمؤسسة امتيازات متعلقة بقدرة الإنتاج والسيطرة الكاملة على تكاليفها الإنتاجية، يمكنها تطوير حصصها السوقية من خلال سياسة سعرية متميزة.

1-1-3 السعر وسيلة للتأثير على جودة المنتج الظاهرية: فالسعر المرتفع غالبا ما يعبر عن ضمان لجودة عالية (والعكس).

2-1 أهمية التسعير: يتمثل التسعير في عملية تحديد سعر منتجات المؤسسة وتكمن أهميته في:¹

- السعر هو العنصر الوحيد في المزيج التسويقي الذي يتعلق مباشرة بالإيرادات؛
- السعر يؤثر على الربح، لأن الربح هو الفرق بين الإيرادات والتكاليف؛
- السعر هو العنصر الوحيد في المزيج التسويقي الذي يمكن تغييره بسهولة حسب حالة السوق، وذلك على خلاف بقية عناصر المزيج التسويقي الأخرى، التي يتطلب تغييرها وقتا كبيرا؛
- السعر يؤثر على باقي عناصر المزيج التسويقي، فالسعر المرتفع يجب أن تدعمه حملات إعلانية، والخصومات التي تمنح للموزعين لها أثر مباشر على مدى استعداد ورغبة هؤلاء الموزعين في توزيع منتجات المؤسسة.

2- سياسات التسعير.

تعتبر عملية اختيار سياسة التسعير التي ستتتبعها المؤسسة من أهم القرارات الاستراتيجية وأخطرها على الوضعية الاقتصادية للمؤسسة، وذلك لما لها من أثر فعال على إيرادات المؤسسة من جهة وعدد العملاء من جهة أخرى، ويمكن تقسيم هذه السياسات إلى نوعين:

1-2 سياسة التسعير الموحد: تعني هذه السياسة أن المؤسسة تقوم بتقديم السلعة لجميع الفئات بنفس السعر، حتى أنه في بعض الأحيان تتكفل المؤسسة بالمصاريف الإضافية للتوزيع الخاصة ببعض المناطق البعيدة محافظة على إبقاء السعر موحد في كل القطاعات التسويقية التابعة لها.

2-2 سياسة التسعير المتغير: خلال هذه السياسة تقوم المؤسسة بتقديم نفس السلعة وفي نفس الوقت بأسعار مختلفة وفقا لتقسيم معين للقطاعات الجغرافية أو لفئات المستهلكين، وهذا ما يخلق شعورا بعدم الرضا لدى المستهلك، ويؤثر على ثقته ووفائه لمنتجات المؤسسة.

1: محمد أمين السيد علي: مرجع سابق، ص.225.

3- طرق التسعير.

إن تحديد أسعار منتجات المؤسسة ليس بالأمر السهل، وذلك كونه في كثير من الحالات يعبر للمستهلك عن نوعية وجودة المنتج.¹ والإخفاق في تحديد الأسعار يشكل عائقا أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها البيعية.² ويمكن التمييز بين طرق التسعير التالية:

1-3 طريقة التسعير على أساس التكلفة: وهي طريقة شائعة الاستعمال، تقوم على أساس حساب التكلفة الكلية أو الجزئية وتحديد سعر البيع على أساس نسبة هامش الربح المراد تحقيقه، ولها عدة صيغ منها :

- صيغة التكلفة الكلية: يتم خلالها تحديد سعر البيع انطلاقا من إجمالي التكاليف للوحدة الواحدة. ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{سعر البيع} = \text{التكلفة الكلية للوحدة الواحدة} + \text{هامش الربح الوحدوي} .$$

- صيغة المعامل المضاعف: يتم تحديد سعر البيع وفقا للصيغة التالية:

$$SP = CU \cdot CM^3 \quad (\text{سعر البيع})$$

CU: تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة للفترة الحالية.

CM: معدل المضاعف حيث: $CM = 1/1 - TM$

TM: معدل الهامش على تكلفة الإنتاج للفترة السابقة.

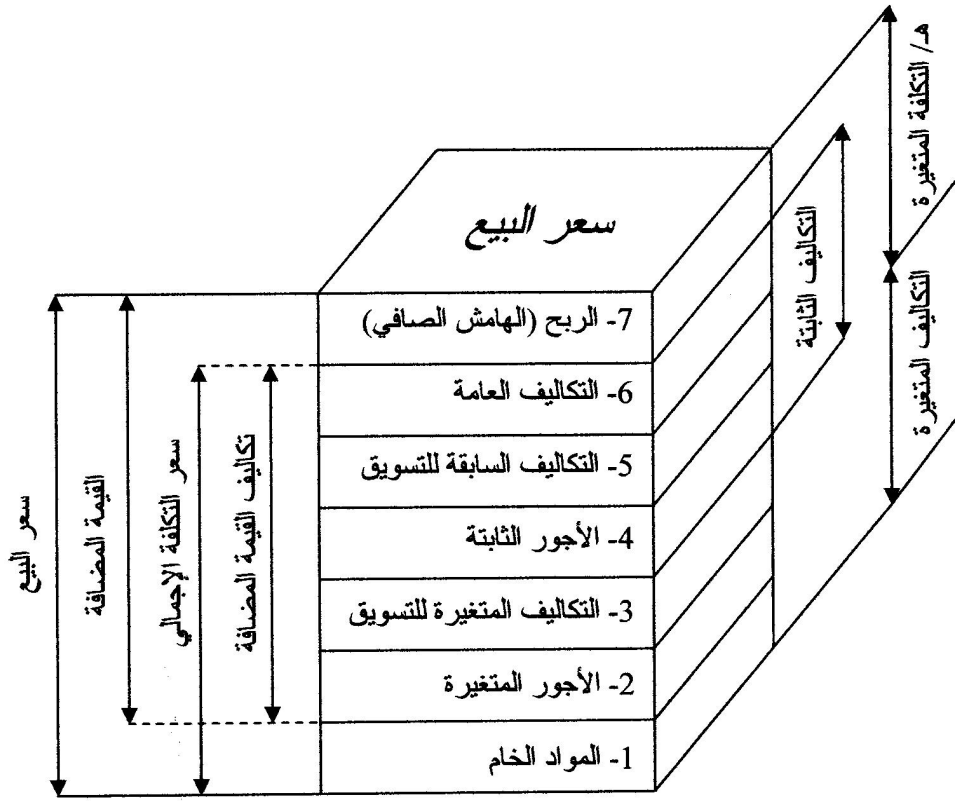
ويمكن توضيح تحديد السعر عبر طريقة التكاليف من خلال الشكل التالي:

1: M. Chevalier, R. Fenwick: La stratégie marketing, P.U.F, Paris 1975, P.123.

2: R. Vandick: Marketing Opérationnel, Edi. Chihab, Batna, 1994, P.40.

3: Y. Chirouze: Le Marketing - Le choix de moyens de l'action commerciale, O.P.U, Alger, 1990, p.26.

شكل رقم (1-3): هيكل سعر البيع.



Source: C. Demeure: Marketing, 3^{me} Ed., Dalloz Ed., Paris, 2001, P.164.

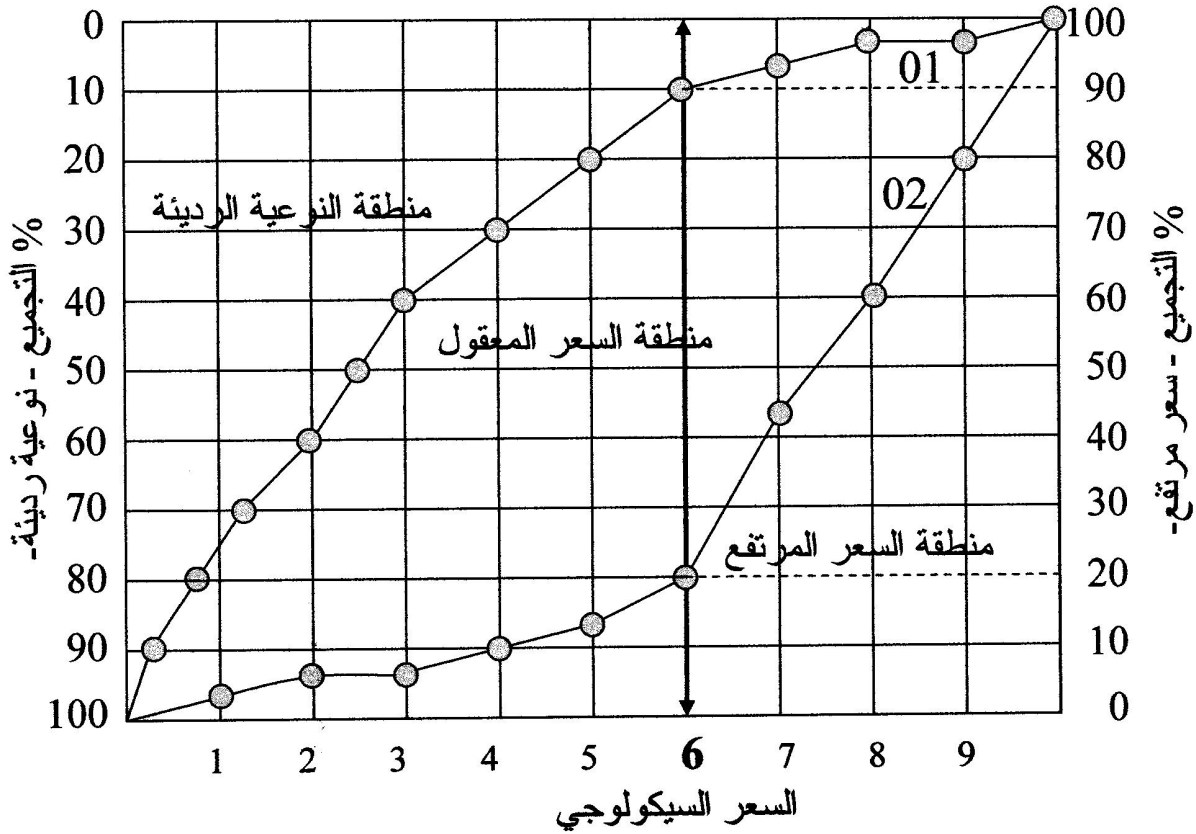
2-3 طريقة السعر السيكولوجي: تعتمد هذه الطريقة على إشراك المستهلك في تحديد سعر المنتج، وتتم من خلال صبر آراء عينة من المستهلكين يبينون حدود السعر الذي يقبلون دفعه مقابل اقتناء المنتج. حيث يطلب منهم الاجابة على التساؤلين التاليين:¹

- ما هو أعلى سعر تعتبرون عند مستواه أن المنتج نو سعر مرتفع؟
- ما هو ادنى سعر تعتبرون عند مستواه أن المنتج رديء النوعية؟

ويوضح الشكل (1-4) النتائج الافتراضية لصبر آراء عينة من المستهلكين:

1: J. Lendrevie, D. Lindon: Mercator, 6^{edi}, Dalloz, Paris, 2000, P.287.

الشكل (1-4): السعر السيكولوجي للمنتج.*



Source: J.P. Bertrand: Techniques Commerciales et Marketing, Berti-éditions, Alger, 1994, P.123.

يمثل المنحنى (01) النسبة المئوية لعدد أفراد العينة الذين يعتبرون أن السعر مرتفع عند كل مستوى سعري، ويمثل المنحنى (02) النسبة المئوية لعدد أفراد العينة الذين يعتبرون أن النوعية رديئة جداً لأن الأسعار جد منخفضة.

ونميز من خلال الشكل أن العينة والتي تمثل نسبة 100% من التكرارات في الشكل تنقسم إلى ثلاثة فئات مجموع تكراراتها يساوي إلى مجموع تكرار العينة (100%) وتتمثل هذه الفئات في:

- الفئة التي تعتبر أن السعر مرتفع جداً.
- الفئة التي تعتبر أن السعر معقول.
- الفئة التي تعتبر أن السعر منخفض جداً، وبالتالي فإن النوعية رديئة جداً.

* : إن الشكل قد أدخلت عليه إضافات من طرف الباحث للتوضيح والشرح.

وتختار سياسة التسعير السعر السيكولوجي الذي يقابل في الشكل أكبر تكرار (نسبة مئوية) في منطقة السعر المعقول، وحسب الشكل فإن السعر السيكولوجي هو 06 وحدات ، وذلك لأن 70 % من العينة المختارة (الإجمالية) تعتقد أن هذا السعر معقول وهي تمثل أكبر نسبة مقارنة بالمستويات السعرية الأخرى. وفي نفس المستوى يعتقد 10% من العينة أن السعر منخفض وبالتالي فالنوعية رديئة، أما 20 % الباقية فهي ترى أن السعر مرتفع جدا وغير منطقي.

3-3 التسعير على أساس الهدف: تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق استعمالا ويتم نمذجتها حسب الهدف المراد تحقيقه، فإذا كان مثلا:

- الهدف تحقيق ربح معين: في هذه الحالة وبعد تحديد التكاليف الثابتة و المتغيرة يمكن تحديد سعر البيع من خلال العلاقة التالية:

$$\text{سعر البيع} = \text{سعر التكلفة الوحدوي} + \text{هامش الربح الوحدوي المراد تحقيقه.}$$

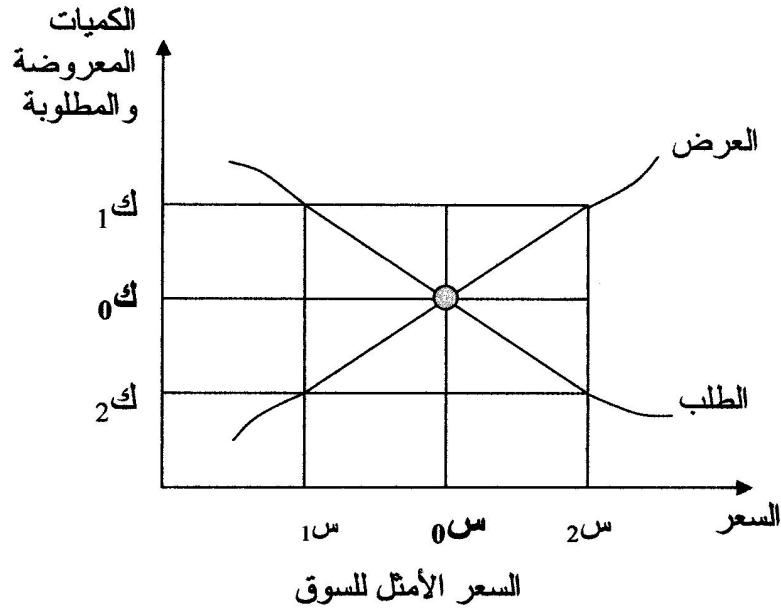
- الهدف هو رقم أعمال معين : يمكن الحصول على السعر الذي يحقق رقم أعمال معين من خلال العلاقة:

$$\text{سعر البيع الوحدوي} = \text{رقم الأعمال المراد تحقيقه} \div \text{عدد الوحدات المتوقع بيعها}$$

3-4 التسعير على أساس المنافسين: تركز هذه الطريقة في تحديد السعر على أسعار المنافسين المتداولة في السوق. وتتبع هذه الطريقة خاصة في حالة عدم وجود فروقات كبيرة بين منتجات المؤسسة ومنتجات المنافسين. ويختلف تحديد السعر من سوق الى أخرى. ويمكن أن نميز بين الحالات التالية:

3-4-1 حالة المنافسة التامة: يتميز سوق المنافسة التامة بوجود عدد كبير من العارضين والمشتريين، وعدم وجود أي فروق أو مميزات بين منتجات المؤسسات العاملة بالسوق، وبالتالي يكون الطلب عليها متساوي. ومنه يكون تحديد السعر في هذا السوق خارج نطاق المؤسسة. ويتحدد وفقا للعرض الإجمالي والطلب الاجمالي على المنتجات في السوق ، ويفرض على كافة المؤسسات الناشطة في القطاع والشكل التالي يوضح تحديد السعر في السوق:

شكل رقم (1-5): تحديد السعر في اسواق المنافسة الكاملة.



المصدر: بوشاشي بوعلام: الأمتل في الاقتصاد، دار الملكية للطباعة والإعلام والنشر والتوزيع، الجزائر، 1998، ص.70.

3-4-2 حالة الاحتكار التام: يتميز سوق الاحتكار التام بوجود مؤسسة واحدة في السوق دون أي منافسة، هذا ما يمنح لها الحرية التامة في تحديد السعر. إلا أن الدولة تمارس رقابة صارمة على أسعار مثل هذه المؤسسات من خلال فرض ضرائب بشتى أنواعها على أسعار منتجاتها إضافة إلى إصدار قوانين ومراسيم ردية تمنعها عن الرفع غير المعقول لأسعارها.

3-4-3 حالة المنافسة الاحتكارية: يتميز سوق المنافسة الاحتكارية بوجود عدد كبير من المؤسسات المتنافسة على جزء محدود من السوق. وبالتالي فإن أي تغيير في سعر إحدى المؤسسات يؤثر على حصة المؤسسات الأخرى من السوق مما يدفعها إلى تغيير أسعارها في نفس الاتجاه، و لا يمكن للمؤسسة تحديد سعر معين في ضل هذا التذبذب في الأسعار بل لابد أن يبق سعرها متغيرا باستمرار وفقا لأسعار المؤسسات المنافسة.

3-4-4 حالة احتكار القلة: يتميز سوق احتكار القلة بوجود عدد محدود من المؤسسات المنتجة في السوق تتقاسم الطلب الكلي فيما بينها، ويمكن التمييز بين نوعين من احتكار القلة:

- احتكار القلة مع تحالف المؤسسات المحنكرة، وهنا يكون تحديد السعر وفقا لرغبة المؤسسات المنتجة.

- احتكار القلة مع تنافس المؤسسات المحنكرة : في هذه الحالة يكون السعر متذبذب بين الارتفاع والانخفاض دون استقرار، وذلك حسب إستراتيجيات المؤسسات المتنافسة.

المطلب الثالث: سياسة التوزيع.

تسعى المؤسسة إلى بيع منتجاتها من خلال الدخول في اتصالات مباشرة وغير مباشرة مع زبائننا، ويتم نقل هذه المنتجات من مراكز إنتاجها إلى مراكز استهلاكها عبر قنوات تحددها المؤسسة وفقا لما يتلاءم والظروف السائدة، وتعرف الوظيفة التي تعنى بصياغة هذه القنوات بالتوزيع .

1- تعريف التوزيع.

يعكس التوزيع مجموع العمليات التي تضمن نقل منتج ما من مكان إنتاجه إلى مكان تواجد المستهلكين أو المستعملين.¹

وعرف (MC.Garth) التوزيع على أنه "تدفق مادي للسلع عبر القنوات أو أنه تلك النشاطات التي تجعل المنتج متوفر للمستهلك متى طلبه وفي المكان الذي يرغب فيه، أو أنه عملية انسياب السلع والخدمات التي تشارك فيها المنظمات والأشخاص وانتقالها من المنتج إلى المستهلك".² مما سبق يمكن القول أن التوزيع عبارة عن مجموعة من الوظائف التي تسهل عملية انتقال السلع من المنتج إلى المستعمل في الوقت المناسب و المكان المناسب من خلال قنوات معينة. وتتمثل هذه الوظائف في:³

1-1 النقل: وتعمل على نقل المنتج من مركز الإنتاج إلى مكان الاستهلاك؛

2-1 التجزئة: يوفر المنتجون كميات كبيرة من الإنتاج، ويقوم التوزيع بتقسيمها في شكل حصص صغيرة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات كل زبون سواءا كان تاجر جملة أو تاجر تجزئة؛

3-1 التشكيل: ويكمن في جمع العديد من الأصناف الخاصة بمنتج واحد بطريقة تقم اختيار مرض للمستهلك، إذ تكون التشكيلة مكيفة وفقا لاحتياجاته؛

1: C. Demeure, Op.cit, P.175.

2 : محمود جاسم محمد الصميدعي: إستراتيجيات التسويق - مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص. 244.

3: J.P. Helfer, J. Orsoni: Marketing, 7^{ème} édi, Vuibert, Paris, 2001, P.316.

1-4 التخزين: يجيز التخزين تصحيح الفرق بين وقت إنتاج السلعة وفترة استعمالها، أي أنه يأخذ شكل النقل عبر الزمن، هذا ما يرفع من تكلفة المنتجات (مكان التخزين، صيانة البضائع...) ويعرضها لخطر الإتلاف، أو بكل بساطة انتهاء مودنتها، أي بمعنى نهاية دورة حياتها؛

1-5 المعلوماتية: وهي المعلومات التي تمنح لمستعملي المنتج عبر الإشهار الذي يقوم به الموزعون حول طبيعة هذا المنتج، سعره، والاتجاه المتوفر فيه، إضافة إلى المعلومات التي ينقلها الموزعون إلى المنتجين، والتي تتعلق غالبا برغبات وأمان زبائنهم.

2- قنوات التوزيع والعوامل المحددة لها.

يمكن تعريف قناة التوزيع بأنها مجموعة المؤسسات التسويقية التي تنتقل خلالها السلع والخدمات من المنتج الأصلي إلى المستهلك النهائي، وفي معظم الأحيان يتطلب الأمر الانتقال الفعلي للسلعة، ولكن في أحيان أخرى قد تنتقل ملكية السلعة إلى مؤسسة تسويقية وسيطة دون المناولة الفعلية للسلعة.¹

كما يمكن تعريفها أيضا بأنها " الطريق الذي تأخذه السلعة لكي تصل من المنتج إلى المستعمل الصناعي أو المستهلك النهائي".²

من خلال هذه التعاريف نستخلص أنه لقناة التوزيع أعضاء رئيسية تتمثل أساسا في المنتجين، المستهلكين، والوسطاء. ويمثل المنتج بداية قناة التوزيع والمسؤول الأول عن إدارتها إذ هو الذي يقوم بتصميمها وتعديلها وتحديد نمطها. أما الوسيط فيعتبر مفوض للقيام بعملية البيع، وقد يكون مفردا أو متعددا وفقا لطول القناة التي يختارها المنتج. وبالنسبة للمستهلك فهو يمثل الهدف المراد بلوغه، والمحدد لنهاية قناة التوزيع، فأخر ما تؤول إليه هو تاجر التجزئة أين يستطيع المستهلك الفرد شراء المنتجات بالوحدة، وقد يشتري بالجملة أو من المصنع مباشرة، فتتقلص حلقات القناة تدريجيا كلما دنى المستهلك من المنتج.

ومن الصعب اختيار قناة معينة للتوزيع، إذ يتطلب ذلك دراسة مختلف العوامل المؤثرة على القنوات المتوفرة ومن ثم اختيار المناسبة منها، ومن أهم العوامل المؤثرة على قنوات التوزيع ما يلي:

1: سمير محمد يوسف: مرجع سابق، ص.226.

2: فريد كورتل، ناجي بن حسين: مرجع سابق، ص.51.

2-1 المبيعات: من أهم أهداف المؤسسة تحقيق حجم مبيعات معين، ولا يتم ذلك إلا بالوصول إلى عدد المستهلكين الذين يمكنهم اقتناء الكمية المراد بيعها هذا من جهة ، ومن جهة أخرى تسعى المؤسسة إلى التحكم في تكاليف المبيعات التي ترتبط بطول قناة التوزيع، فإذا قرر المنتج البيع مباشرة إلى المستعمل فإنه يتحمل تكاليف النقل، التخزين... أما في حالة استعانتة بالوسطاء فإن هذه التكاليف يتحملها الوسطاء بدل المنتج كما توزع على العديد من المنتجات المتداولة لديهم مما يؤدي إلى انخفاضها، هذا ما يدل أن قصر قناة التوزيع يحمل المنتج تكاليف إضافية هو في غنى عنها، وعموماً يستوجب على المؤسسة اختيار قناة التوزيع التي تحقق حجم مبيعات معين بواسطة أنقى تكاليف ممكنة.

2-2 الربح: يتمثل في الفرق بين سعر البيع الصافي والتكلفة، ويتأثر الربح بقناة التوزيع المحددة بصفة مباشرة في حالة حصول الوسطاء على نسبة من السعر الذي تحدده المؤسسة مع الاحتفاظ بنفس مستوى الأسعار عند بلوغ المنتج إلى المستهلك، كما يتأثر بصفة غير مباشرة من خلال بيع منتجات المؤسسة بالسعر الذي تحدده دون منح أي نسبة منه للوسيط ، ليقوم هذا الأخير بإضافة نسبة معينة كهامش ربح، مما يؤدي إلى ارتفاع سعر المنتج، هذا ما يؤدي إلى انخفاض مستوى الطلب على المنتجات وبالتالي تقلص أرباح المؤسسة، ومنه يمكن القول أنه يشترط اختيار قناة التوزيع التي تسمح بتحقيق أكبر ربح ممكن للمؤسسة .

2-3 طبيعة السوق والمنافسة: يمكن اختصار طبيعة السوق في حجمه، اتساع رقعته، أنماط المستهلكين وعاداتهم الشرائية، والتوزيع الجغرافي لهم. فالسوق المحدود يمكن المنتج من الاعتماد على إمكانياته الذاتية أو على وسيط وحيد في توزيع منتجاته، أما الحالة العكسية فتستوجب قنوات توزيع طويلة نسبياً لضمان وصول المنتجات إلى كل أنماط المستهلكين، أما بالنسبة للتوزيع الجغرافي فيمكن للمنتج الاعتماد على القنوات القصيرة في المناطق المركزية واستخدام الوسطاء في المناطق الأخرى هذا من جهة، ومن جهة أخرى يستلزم اختيار قناة التوزيع دراسة المؤسسة لقنوات توزيع المنافسين لضمان على الأقل نفس السهولة التي يتلقاها المستهلكين من المنافسين في الحصول على المنتجات .

2-4 طبيعة المنتج: يشترط عند اختيار قناة التوزيع الأخذ بعين الاعتبار لعدة عوامل متعلقة بالمنتج أهمها :

- مدة الصلاحية والقابلية للتلف: إذ تستلزم المنتجات ذات القابلية العالية للتلف والمنتجات ذات مدة الصلاحية القصيرة نسبياً قنوات توزيع قصيرة وهذا لضمان وصولها إلى المستهلك في حالة جيدة وفي الأجل المحددة.

- تركيبة المنتج الفنية: تستلزم المنتجات الدقيقة، والتي هي بحاجة إلى تقنيين وخبراء من أجل تركيب أجزائها، والمنتجات الخطيرة التي لها آثار سلبية على صحة الفرد والمجتمع إلى قنوات توزيع قصيرة من أجل استغلالها وتجنب أخطارها.

- قيمة المنتج: تستلزم المنتجات ذات القيم العالية قنوات توزيع قصيرة، أما المنتجات العادية فيمكن تسويقها على خط أطول من الوسطاء.

هذا إضافة إلى عوامل أخرى منها ما هو متعلق بالوسطاء والشروط التي يفرضونها، ومنها ما هو متعلق بالمؤسسة ورغباتها مقارنة بالإمكانات المتاحة لديها.

3- أشكال التوزيع.

تتمثل أشكال التوزيع فيما يلي :

3-1-1 التوزيع المباشر: ويتم من خلال استخدام المؤسسة لإمكاناتها الذاتية في تقريب المنتجات من المستهلكين، ويمتاز هذا الشكل بالاتصال المباشر بين المنتج والمستهلك دون حلقة تربطهما، وكذلك بالرقابة المركزة على الظروف المحيطة بعمليات البيع.¹ ومن بين الطرق التي يعتمد عليها المنتج للقيام بعملية توزيع المنتجات خلال هذا الشكل ما يلي:

3-1-1-1 البريد المباشر: وهو أسلوب شائع الاستعمال يتم بإرسال الطلبية من طرف المستهلك عبر البريد للمنتج، ليقوم هذا الأخير بتحقيقها.

3-1-2 الهاتف والإنترنت: تعد هذه الطريقة أكثر تطوراً من الطريقة الأولى، ويتم خلالها التفاوض بين المنتج والمستهلك عبر الهاتف أو شبكة الإنترنت، ليتم الاتفاق حول مواصفات المنتجات والأسعار، ثم تتم عملية البيع.

3-1-3 نقاط البيع التابعة للمنتج: تتمثل في متاجر التجزئة التابعة للمنتج، والتي يديرها رجال بيع يعملون لحسابه، كما يقوم بتكوينهم وتدريبهم ومتابعتهم.

1: D. Armand: Manuel de la distribution, Les éd. D'organisations, Paris, 1987, P.85.

3-1-4 الطواف بالمنزل: هو أسلوب بيعي قديم لا يكلف كثيرا، إلا أن معدلات الاستجابة المباشرة ضئيلة جدا، وهذا يعود لأسباب كثيرة في مقدمتها توقيت الطواف، طبيعة الأشخاص المستفيدين منه، رجال البيع الذين يقومون بالطواف.¹

3-2-2 التوزيع غير المباشر: خلال هذا الشكل يتم التوزيع بواسطة عدد من الوسطاء ينوبون عن المنتج في التفاوض مع المستعمل ومناولته المنتجات، وبشكل عام هناك ثلاثة أشكال رئيسية مكونة لهذا النمط من التوزيع وهي:²

3-2-1 التوزيع المكثف: ويتمثل في عرض المنتجات من خلال أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع أي تحقيق أكبر تغطية ممكنة للسوق باستخدام أكبر عدد ممكن من الوسطاء.

3-2-2 التوزيع الانتقائي: ويتمثل في استخدام عدد محدود من الوسطاء لغرض توزيع المنتجات. وتستخدم هذه الطريقة في توزيع المنتجات الاستهلاكية خاصة والسلع المعمرة بشكل عام وكذلك السلع الخاصة.

3-2-3 التوزيع المطلق (الوحيد): هو اختيار احد الموزعين وتوكيله لتوزيع منتج معين في سوق محددة أو لمنطقة معينة. وتستخدم هذه الطريقة من قبل المنتج لغرض السيطرة على الأسعار، أو الخدمات التي تقدم من خلال القناة التوزيعية.

المطلب الرابع: سياسة الترويج.

يلعب الترويج باعتباره أحد عناصر المزيج التسويقي، دورا مهما في التواصل والتحاور مع أفراد المجتمع لإقناعهم بشراء منتجات المؤسسة.

1- تعريف الترويج وأهميته:

يعتبر الترويج من الدعائم الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف المؤسسة خاصة المتعلقة ببيع منتجاتها.

1-1 تعريف الترويج: يعرف الترويج على أنه عبارة عن التنسيق بين جهود البائعين في إقامة منافذ للمعلومات، و تسهيل عملية بيع السلع أو المنتجات أو قبول فكرة معينة.³ كما يعرف على

1: بشير عباس العلق: تطبيقات الانترنت في التسويق، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص.96.

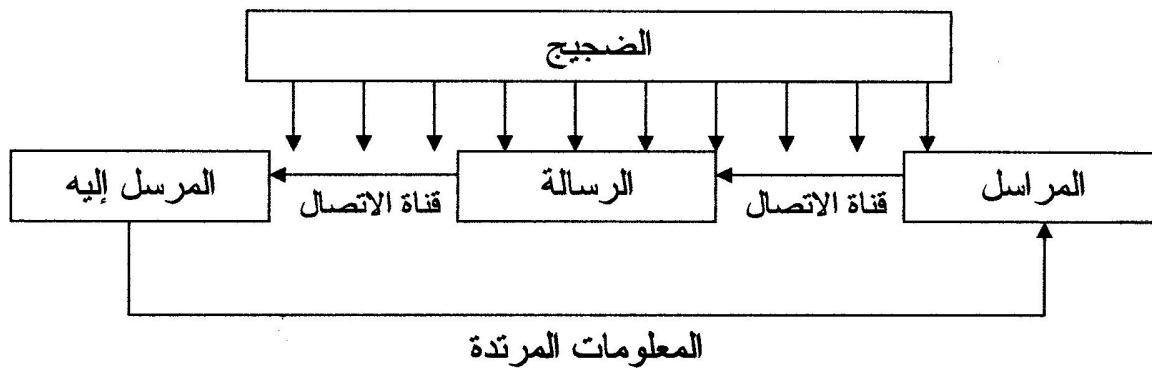
2: محمود جاسم محمد الصميدعي: مرجع سابق، ص.246.

3: J.P. Bernadet, A. Bouchez, S. Pihier: Précis de Marketing, Ed. Natan, Paris, 1996, P.87.

أنه "جميع أشكال الاتصالات بين المؤسسة وجمهورها. أي الاتصالات التي تضمن فهما بين المؤسسة وجمهورها للوصول إلى فعل الشراء المناسب، وتحقيق ثقة بعيدة الأمد في المؤسسة ومنتجاتها".¹

من خلال هذين التعريفين نميز أن الترويج عبارة عن أداة للاتصالات التسويقية في المؤسسة تعمل على مساعدة الزبائن على اتخاذ قراراتهم الشرائية بشكل سليم، ولتوضيح كيفية سير الترويج لابد من استعراض عملية الاتصال في حد ذاتها.

الشكل رقم (1-6): عملية الاتصال التسويقي.



Source: Y. Coussy: Force de vente -Management, Communication, Négociation, Edi. Bertrand -la Coste, Paris, 1994, P:11.

من خلال الشكل (1-6) نستخلص أن نموذج الاتصال يتكون من:

- مرسل الرسالة: ويتمثل في المؤسسة التي تقوم بإعداد رسالة معينة وترغب في إرسالها؛
- الرسالة: وهي المعلومات المراد إرسالها إلى الطرف الآخر؛
- قناة الاتصال: وهي وسيلة نقل الرسالة؛
- المرسل إليه: وهو مستقبل الرسالة؛
- الضجيج: يتمثل في العوائق و كل ما من شأنه التأثير على عملية انتقال الرسالة و مضمونها.

ويهدف نموذج الاتصال التسويقي إلى الإجابة على عدة أسئلة منها:²

- من يقوم بالاتصالات التسويقية؟ وماذا يريد أن يقوله؟ وما هي طرق الاتصال؟ ومن هو الشخص الذي سيتم الاتصال به؟

1: M.C. Gulloch, H. Wendell, B. Donald: International Business and essentials, 5th Ed, Richard D. Irwin, INC, P.524.

2: الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية: مداخلة إسماعيل بوخاوة، يوسف يعقوب، مرجع سابق.

1-2 أهمية الترويج: يكتسي الترويج أهمية بالغة في إطار المزيج التسويقي، تتمثل هذه

الأهمية في:

- إعلام الوسطاء في عملية التسويق بمميزات وخصائص المنتجات، ليقوم هؤلاء الوسطاء بنفس الدور أمام المستهلكين والمستعملين النهائيين؛
- فترة حياة المنتج: يهتم الترويج في المراحل الأولى من عمر المنتج بالتعريف به، أما في مرحلة النضج فيسعى إلى الاحتفاظ بنصيب المنتج من السوق، كما تقل أهمية الترويج في آخر عمر المنتج؛
- بعد المسافة بين المنتج والمستعمل النهائي يستدعي وجود وسائل للاتصال والتفاوض؛
- زيادة حدة المنافسة بين المنتجين يستلزم القيام بجهود ترويجية إضافية من أجل الحفاظ على الحصة السوقية للمنتج وتطويرها؛
- تسعى المؤسسات من خلال الترويج للوصول إلى مستوى عال من المبيعات، وهذا ما سيؤدي في النهاية إلى تخفيض كلفة الوحدة المنتجة وبالتالي انخفاض مستوى الأسعار من خلال توزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة.¹

2 - متغيرات المزيج الترويجي.

يعرف المزيج الترويجي على أنه "مجموعة من الأدوات المختارة والمستخدمة لتحقيق أهداف المنظمة الترويجية المحددة".² وتتمثل هذه الأدوات في النشاطات الجزئية التي تكون في مجملها الترويج ويطلق عليها اسم المزيج الترويجي، ومن هذه الأدوات:

1-2 الإشهار: تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق الإشهار بأنه مختلف نواحي النشاط التي تؤدي إلى نشر وإذاعة الرسائل الإشهارية المرئية أو المسموعة أو المكتوبة على الجمهور بغرض حثه على شراء سلع وخدمات أو من أجل استمالته إلى التقبل الطيب لأفكار أو أشخاص أو منشآت معن عنها.³ ويهدف الإشهار كعملية أو اتصال إقناعي إلى خلق الرغبة لدى المستهلك وكذا تعليمه.⁴ وهو كذلك محرك ودافع عام لحث وتحريض المستهلك على زيادة استهلاكه في أوقات انكماش الطلب.⁵ كما

1: بشير محمد العلاق، فحطان العبدلي، سعد غالب ياسين: استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص. 248.

2: شفيق حداد، نظام سويدان: أساسيات التسويق، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص. 205.

3: عاطف علي عبيد: الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص. 26.

4: محمد سعيد عبد الفتاح: مرجع سابق، ص. 3، 4.

5: الخضير محسن أحمد: التسويق في ظل الركود، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، ص. 130.

يحتاج إلى الوضوح والدقة بالنسبة إلى أهداف المؤسسة، إذ أنها تتصف عادة بالتنوع ولها صلة وثيقة بالأطراف التي تتعامل معها من أفراد ومستهلكين وعامة.¹

ونميز بين نوعين أساسيين من الإشهار هما:

1-1-2 الإشهار المؤسسي: ويكون هدفه العام إعطاء صورة حسنة وإعلام الجمهور العام بالمؤسسة وتشكيل منتجاتها وخدمات التي تقدمها.

2-1-2 الإشهار التمييزي: يكون هذا النوع مكمل لسابقه، ويهدف إلى تمييز منتجات المؤسسة وتقديم إيجابياتها وإبراز خصائصها مقارنة بالمنتجات النمطية للمؤسسات المنافسة.

وتتقسم وسائل الإشهار إلى مجموعتين رئيسيتين:²

- الوسائل المقروءة والمسموعة: تشمل هذه المجموعة الصحف والمجلات، الإعلان عن طريق البريد، الطرق ووسائل النقل، نشرات خاصة، كتيبات...

- الوسائل المسموعة والمرئية: تشمل هذه المجموعة الإذاعة والتلفزيون بالإضافة إلى السينما.

2-2 العلاقات العامة: تعتبر العلاقات العامة إحدى الوسائل المنظمة التي تهدف إلى توطيد وتحسين العلاقة بين المنظمة وجمهورها الخارجي والداخلي أيضا، كما أنها تساعد على تحسين الصور الذهنية عن المنظمة والسلع التي تقدمها لدى أطراف التعاون الخارجي.³

والعلاقات العامة هي تلك العلاقات الحقيقية التي تسبب خارج كل الاهتمامات الإيديولوجية ويكون هدفها تحريك عاطفة الجمهور نحو المؤسسة وهي تسعى إلى وضع المؤسسة تحت تصرف العمال من جهة والجمهور الخارجي من جهة أخرى.⁴ وتهدف العلاقات العامة أيضا إلى إضفاء مصداقية أكبر على منتجات المؤسسة وتحسين سمعة هذه الأخيرة لدى الجمهور.

وتتمثل الأنشطة الرئيسية للعلاقات العامة في تمويل النشاطات الثقافية والرياضية، والمشاركة في المعارض الوطنية والدولية إضافة إلى فتح أبواب المؤسسات أمام الجمهور للقيام بزيارات تفقدية يتم من خلالها اطلاعهم على إمكانيات المؤسسة وتطلعاتها.

1 جاسم مجيد: الإدارة الحديثة في التسويق؛ الوقت؛ الجودة؛ مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص.123.

2: محمد الجوهر، نادر حاج عمر: مرجع سابق، ص. 102.

3: عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص. 108.

4 : J.M. Vanbol, W. Vgeux: Les Relations Publiques, Ed. Labor, Bruxelles, 1987, P.29.

2-3 تنشيط (ترقية) المبيعات: تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق ترقية المبيعات على أنها مجموعة من التقنيات الغير إشهارية التي تعمل على إثارة المستهلكين ودفعهم لشراء السلع أو الخدمات المعروضة عليهم. وتعتبر الأنشطة المتعلقة بالترقية أنشطة ظرفية وغير دائمة أو روتينية.¹

وتعرف ترقية المبيعات أيضا بأنها شيء مادي أو معنوي يضاف إلى السلعة بهدف إثارة الطلب.² ويشمل على عدة وسائل منها الحوافز المادية، الهدايا، العينات الإضافية، المسابقات، والنشرات التوضيحية. وتهدف عملية تنشيط المبيعات إلى تعجيل وزيادة المبيعات للمنتجات الراكدة، واستقطاب زبائن جدد، إضافة إلى الوقوف في وجه المنافسة.

2-4 البيع الشخصي: البيع الشخصي هو عبارة عن عرض شفهي في حوار بين البائع والمشتري بغرض انجاز صفقة بيعية.³ تضمن من خلاله المؤسسة اتصالا شخصيا مع المشتريين والمؤثرين على الشراء لتسهيل بيع منتجاتهم، وذلك عن طريق تنظيم قوة بيعية تهدف إلى تنمية العلاقات بين المؤسسة والعملاء، والمحافظة عليها.⁴

وسيتم تفصيل وشرح هذه الأداة بدقة في الفصول اللاحقة من البحث باعتبارها أساس موضوع الدراسة.

3 - العوامل المحددة للمزيج الترويجي.

إن تحديد الخليط المناسب من أدوات الترويج الذي يمكن وظيفة التسويق من أداء مهامها على أكمل وجه لأمر صعب للغاية، ذلك أن معظم هذه الأدوات تشكل بدائل يمكن أن تحل محل بعضها البعض إضافة إلى أنها مكملة لبعضها البعض، وهناك العديد من العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار أثناء تحديد تركيبة هذا المزيج، منها:

3-1 الموارد المالية: إن حجم الإمكانيات المالية الموجهة للترويج يعتبر من أهم العوامل المحددة لحجم الأدوات التي تدخل في تركيبة الخليط الترويجي، وذلك لاختلاف وتباين تكلفة هذه الأدوات فاستخدام البيع الشخصي يستلزم إمكانيات مالية كبيرة عكس العلاقات العامة التي لا تستلزم ذلك. ومنه يمكن القول أن تركيبة هذه الأدوات تحدد وفقا للميزانية المحددة والموجهة للترويج.

1 : فريد كورتل، ناجي بن حسين: مرجع سابق، ص. 108.

2 : محمود جاسم محمد الصميدعي: إستراتيجية التسويق -مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص.265.

3 : فريد النجار: التسويق التجريبي - تنمية المهارات التسويقية والبيعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص. 85.

4 : J.P. Bernadet, A. Bouchez, S. Pihier: OP.cit, P.90.

2-3 مرحلة حياة المنتج: تختلف كذلك تركيبة المزيج الترويجي وفقا للمرحلة التي يتواجد فيها المنتج من دورة حياته. فمرحلة الابتكار تستلزم التركيز على البيع الشخصي والعلاقات العامة ذلك أن المنتج غير معروف ولا بد من تقديمه للجماهير، أما مرحلتى النمو والنضج فتستلزمان التركيز على الإشهار وذلك لإبراز خصائص المنتج والتغلب على المنافسة القائمة، وبالنسبة لمرحلة التراجع فتعتمد على تنشيط المبيعات وذلك لزيادة طول فترة حياة المنتج والتمكن من تصريف المخزون منه.

3-3 طبيعة السلعة: تستلزم السلع الاستهلاكية الاعتماد على الإشهار بالدرجة الأولى بينما يلعب البيع الشخصي دورا أكبر في حالة السلع الصناعية التي تتطلب توضيحات ومجهودات سابقة لعملية الشراء ولاحقة لها

4-3 طبيعة السوق: تتأثر مكونات المزيج الترويجي كذلك باختلاف طبيعة السوق خاصة من حيث الحجم سواء تعلق الأمر بعدد المستهلكين أو بالرقعة الجغرافية، إذ تستلزم الأسواق الصغيرة الحجم مزيج ترويجي يغلب عليه البيع الشخصي وتتناقص أهمية هذه الأداة مع زيادة حجم السوق وتنامي دور الإشهار الذي يلعب دورا بالغ الأهمية في الأسواق ذات الحجم الواسع.

خلاصة الفصل.

مما سبق يتضح لنا أن التسويق يعتبر من النشاطات المهمة في المؤسسة، خاصة بعد تطوره من نشاط روتيني يعمل على نقل المنتجات إلى فلسفة تحدد الإطار العام لكل الوظائف في المؤسسة، التي تعتمد خلال قيامها بالنشاطات التسويقية على أدوات مختلفة كالمنتج، التسعير، التوزيع، والترويج، إلا أن هذه الأدوات أصبحت معروفة ومستخدمة من طرف جل المؤسسات المنافسة ، هذا ما يستدعي البحث عن أدوات أخرى لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة، وبالتالي الحفاظ على حصتها من السوق وضمان استمرارية نشاطها، و تعد القوة البيعية من الأدوات الفعالة التي برزت في الآونة الأخيرة، إذ لم تعد كمتغير من متغيرات المزيج الترويجي فقط بل أضحت من الأدوات ذات المكانة المرموقة في المزيج التسويقي ككل وذلك من خلال الطرق التي تتبناها في تحقيق أهداف المؤسسة ، وسنتطرق إلى هذه السياسة الجديدة بالتفصيل في الفصول القادمة إن شاء الله.

الفصل الثاني

سياسة القوة البيعية

تمهيد.

في ظل الظروف المتغيرة الحالية خاصة زيادة حدة المنافسة أصبحت المؤسسات مدعوة إلى الاهتمام بالقوة البيعية كوسيلة ليس فقط للحفاظ على بقائها واستمراريتها، بل لضمان تطورها وتحقيق أهدافها. ولتجسيد الاهتمام بترقية أداء القوة البيعية، وزيادة فعاليتها يكون لزاما على المؤسسة أن تعمل على:

1. تنظيم القوة البيعية لتحقيق الأهداف المسطرة بأدنى تكاليف ممكنة؛
2. التخطيط لها بهدف ضمان مراقبة وتقييم نتائجها بشكل دائم ومستمر؛
3. تصميم نظام معلوماتي ملائم لنشاط القوة البيعية بالمؤسسة، يضمن توفر المعلومات عن عناصر السوق المختلفة بهدف اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تعزز من قدرة المؤسسة على التوسع في السوق.

ولغرض دراسة هذه العناصر تم تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث رئيسية؛ يعنى المبحث الأول بتعريف القوة البيعية مع إبراز دورها في عملية البيع الشخصي، أما المبحث الثاني فيستعرض الإجراءات المتعلقة بتنظيم القوة البيعية، ويقدم المبحث الثالث عملية تخطيط القوة البيعية والخطوات الرئيسية المتبعة في ذلك، ويعنى المبحث الرابع بإعلام القوة البيعية وتحديد النظام الخاص بذلك مع إبراز مكوناته .

المبحث الأول: ماهية قوة البيع ودورها في عملية البيع الشخصي.

إن المكانة البارزة التي يحظى بها البيع الشخصي يكتسبها دون شك من خلال فعالية قوة البيع في أداء مهامها وسعيها المستمر لتحقيق أهداف المؤسسة البيعية. هذا ما يعني أن دراسة عملية البيع الشخصي والإلمام بها يستدعي تحليل القوة البيعية من جميع جوانبها ، وسيتم في هذا المبحث التعرض إلى كل من القوة البيعية، وعملية البيع الشخصي.

المطلب الأول: تعاريف.

1- تعريف قوة البيع.

1. قوة البيع عبارة عن نظام متكامل من العلاقات مهمته توسيع وتعظيم طاقات الاتصال الفردية للمؤسسة.¹

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

ب. قوة البيع هي مجموعة من الأفراد المكلفين ببيع منتجات المؤسسة وإثارة الطلب عليها.¹ وهي تشكل العمود الفقري للنشاط التجاري للمؤسسة.²

ج. القوة البيعية لا تعتبر فقط وسيلة لبيع منتجات المؤسسة، ولكن أيضا وسيلة اتصال تحمل معلومات للزبائن حول المؤسسة ومنتجاتها، وتعكس للمؤسسة معلومات حول السوق والمنافسة.³

د. قوة البيع عبارة عن مجموعة من الأشخاص المكلفين بالقيام بمهمة أساسية تتمثل في بيع أو السعي إلى بيع منتجات المؤسسة بفضل الاتصال المباشر مع العملاء المحتملين، الموزعين، ومؤثري الشراء.⁴

ومن خلال هذه التعاريف نجد أن:

- 1- قوة البيع عبارة عن مجموعة من الأفراد من داخل المؤسسة وخارجها؛
- 2- تتمثل المهمة الأساسية للقوة البيعية في بيع منتجات المؤسسة والاتصال مع الزبائن بمختلف أنواعهم؛
- 3- لها دور هام في تحريك النشاط التجاري في المؤسسة؛
- 4- الوسيلة الوحيدة التي تمكن المؤسسة من الاتصال المباشر مع زبائنها والتحاور معهم؛
- 5- قوة البيع تخص أكثر المنتجات أو الخدمات الصناعية أو المنتجات التي لا تستعمل فيها الطرق الكلاسيكية للاتصال (مثل المواد الصيدلانية).⁵

2- تعريف عملية البيع الشخصي.

أ. البيع الشخصي هو ترويج سلعة أو خدمة معينة لأمثري مرتقب من خلال عملية اتصال مباشر تتم بواسطة رجل البيع.⁶

1: J.P. Helfer, J. Orsoni: Politique Commerciale, OP.cit. P.177.

2: F. Léonard: Stratégies de marketing industriel, Colletition Diriyel l'en. France, 1994, P.220.

3: P.L. Dubois, A. Jolibert: Le Marketing, -Fondements et Pratique, 3^{ème}, Economica, France, 1998, P.489.

4: J. Lendrevie, D. Lindon: OP.cit. P.363.

5: CH. Ammi: Le Marketing, -Un outil de discision face a l'incertitude, Ed. Copy Right, Paris, 1993, P.170.

6: M. D. Beckman, D. L. Kurtz, L. E. Boone: Le Marketing, Edi. Etudes Vivantes, Paris, 1990, P.452.

ب. البيع الشخصي عبارة عن اتصال شخصي مباشر بين ممثلي المنشأة والعميل بهدف تقديم المنتج له، وتوفير كافة المعلومات التي تساعد على إقناعه وحثه على اتخاذ قرار الشراء.¹

ج. البيع الشخصي هو جميع الخطوات الهادفة لتعريف وإقناع المستهلكين بشراء السلعة أو الخدمة من خلال عملية اتصال إنسانية وشخصية، وبواسطة رجال بيع متخصصين في العمل البيعي، حسب المفهوم الحديث للتسويق.²

د. البيع الشخصي يتمثل في عملية حل مشكلات العميل أو إشباع احتياجاته من خلال السلع والخدمات المقدمة بواسطة رجل البيع.³

ومن خلال هذه التعاريف نميز ما يلي:

- 1- من خلال عملية البيع الشخصي لا يمكن خدمة عدد كبير من العملاء في نفس الوقت كما أن عملية البيع تستغرق وقتاً هذا ما يصعب من مهمة السيطرة على السوق؛
- 2- تتصف عملية البيع الشخصي بالمرونة، إذ يستطيع رجال البيع تكيف طرق تعاملهم وفقاً لسلوكات العملاء؛
- 3- عملية البيع الشخصي تكلف الكثير مقابل وسائل الترويج الأخرى نظراً لتعدد خطواتها؛
- 4- تمكن عملية البيع الشخصي من إتمام عملية البيع.⁴ عكس الوسائل الأخرى التي قد تعرف بالمنتج وترغب فيه دون إتمام عملية البيع بصفة نهائية.

المطلب الثاني: العناصر المكونة لقوة البيع.

نميز في تكوين قوة البيع ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في الأعوان المستقلين عن المؤسسة؛ السواح - الوكلاء - المعارضين؛ والأعوان الأجراء.⁵ كما يمكن مصادفة فئات مختلفة أخرى.

1- الأعوان المستقلون عن المؤسسة: يمثلون قوة البيع الخارجية، أي أنهم عبارة عن أفراد من خارج المؤسسة أسندت لهم وظيفة بيع منتجاتها، وينقسمون إلى ثلاثة أصناف أساسية وهي:

1-1 الوسطاء: يعملون لحسابهم الخاص، ويمكنهم التعامل مع عدد غير محدد من المؤسسات.

1: محسن فتحي عبد الصبور: أسرار الترويج في عصر العولمة، مجموعة النيل العربي، مصر، ص.103.

2: محمد إبراهيم عبيدات: مبادئ التسويق - مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص.371.

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

4: صلاح الشنواني: الإدارة التسويقية الحديثة - المفهوم والاستراتيجيات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص.253.

5: J.P. Helfer, J. Orsoni: OP.cit, P.401.

- 1-2 الوكلاء التجاريون: يتميز هذا الصنف بأداء عملهم لصالح المؤسسة دون غيرها.
 1-3 السماسرة: يتميزون بوجود هدف ثابت لديهم يتمثل في إيجاد الاتفاق بين عارض لمنتج معين وطالب لنفس المنتج.

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

2- السواح الوكلاء العارضون (V.R.P).

يعبرون عن صنف من أصناف القوة البيعية الداخلية، وذلك لكونهم أجراء للمؤسسة أو لعدة مؤسسات، ويتشكلون من ثلاثة فئات قديمة للبائعين جمعت في صنف واحد يمكن تقسيمه إلى قسمين:¹

- 1-2 السواح الوكلاء العارضون (V.R.P) المتخصصون: يعملون لصالح مؤسسة واحدة.
 2-2 السواح الوكلاء العارضون (V.R.P) متعددي البطاقات: يعملون لصالح عدة مؤسسات.
 ويتم الاستعانة بـ V.R.P بشكل أساسي في حالة تفرق العمالة وتبعثرها على المحيط الجغرافي، وكذا في الحالة التي لا تتوفر لدى المؤسسة كامل المعطيات حول سوق معينة هي ترغب في اكتشافها.

3- الأعوان الأجراء المتخصصون.

تلجأ المؤسسة إلى استخدام هذا الصنف من القوة البيعية الداخلية لتغطية الجوانب السلبية للسواح الوكلاء العارضين، المتعلقة خاصة بقلّة الرقابة والتحكم، ويعد هذا الصنف أقل تحفيزا من الأصناف الأخرى، إلا أنه يستفيد من امتيازات أخرى كالتكوين والتحفيز...، وعلى العموم يتميز صنف الأعوان الأجراء المتخصصون بـ:²

- 1- المؤسسة هي التي تحدد لهم ما سيفعلونه، وكيفية ذلك؛
- 2- يمكن للمؤسسة أن تكلفهم بمهام أخرى غير البيع؛
- 3- العملاء تابعون للمؤسسة لا للبائع؛
- 4- عائد رجل البيع مضمون بحد أدنى، ويتكون من شقين أحدهما ثابت والآخر متغير.

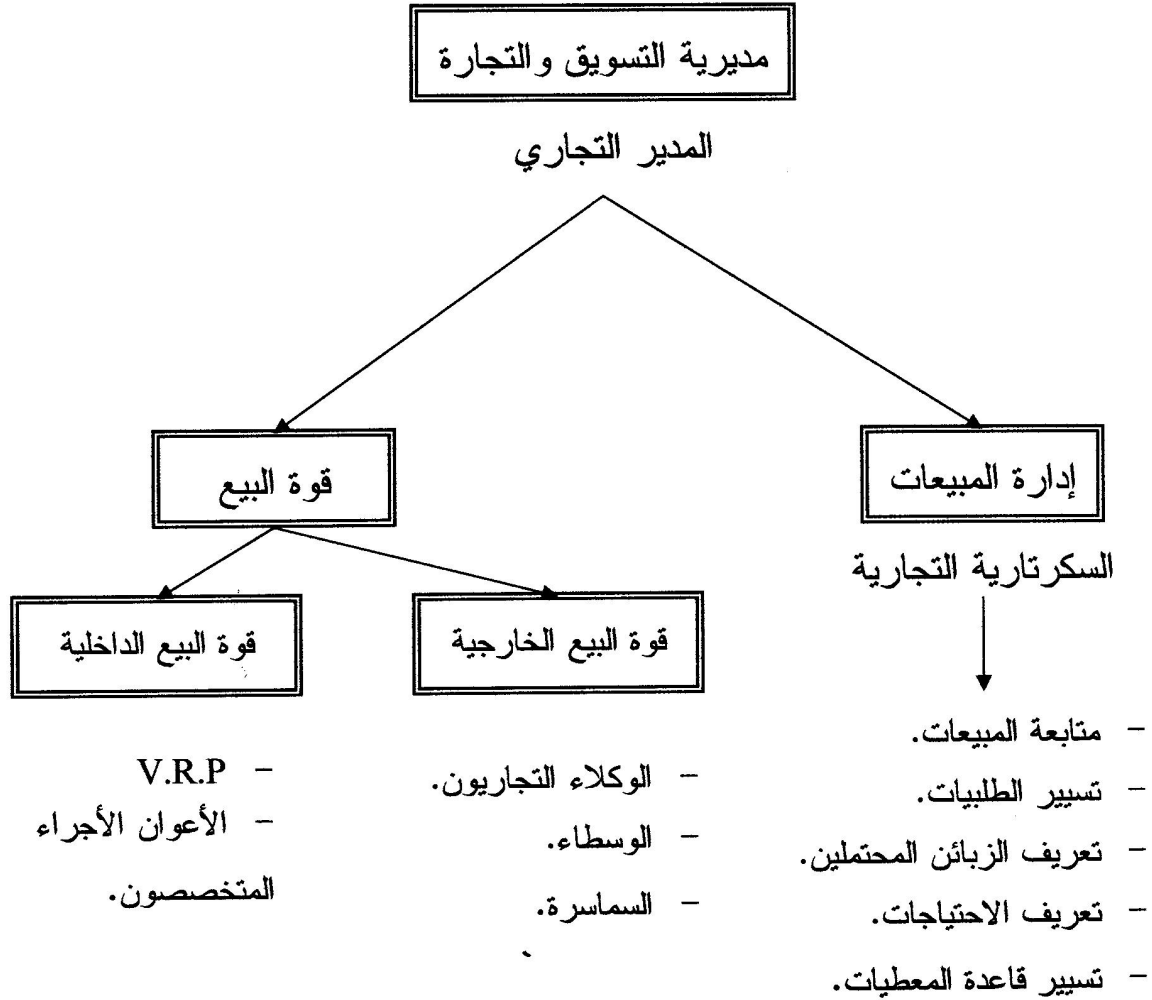
* : V.R.P. : Voyageurs ; Représentants ; Placiers

1: C. Demeure: OP.cit, P.280.

2: A. Zeyl, A Dayon: Force de vente, 2^{ème} éd., Ed .d'Organisation, France, 2000, P.69.

والشكل التالي يوضح هذه العناصر الأساسية وموقعها في المؤسسة:

شكل (1-2): قوة البيع في المصلحة التجارية.



Source: M. Camille Debourg, L. Cavelin, E. Perrier : Pratique du Marketing, Edi Berti, Alger, 2004. P.268.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف قوة البيع.

تتمثل أهمية وأهداف قوة البيع في:

1- أهمية قوة البيع.

لقوة البيع سواء كانت داخلية أو خارجية أهمية كبيرة في محيط المؤسسة، يمكن إبرازها من خلال النقاط التالية:

1-1 القيام بالوظيفة الاستشارية: إذ أن العميل يمكن أن يتحصل على مساعدة استشارية من طرف البائع من أجل تحديد مشكلته، أو تحديد المنتج الذي يحقق له أكبر إشباع بأقل تكلفة؛

2-1 نوعية الخدمات المقدمة: للقوة البيعية دور كبير في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء كالصيانة والترتيب التي قد تساهم في جذب عملاء جدد نظرا لتمييز هذه الخدمات لمنتجات المؤسسة عن غيرها من المنتجات؛

3-1 مصدر للحصول على المعلومات: خاصة في المحيط الصناعي أين يمكن أن يتخذ البائع كمصدر للحصول على المعلومات التي يمكن أن تكون أساس للتخطيط المركزي¹؛

4-1 الإعلام: إذ تسعى القوة البيعية إلى إعلام الزبائن حول منتجات المؤسسة كما تقوم بإعلام المؤسسة حول تطور السوق والمنافسة..؛

5-1 البحث عن زبائن جدد: لتقوم المؤسسة بخدمتهم وإشباع حاجاتهم نظير تمكنها من تصريف الفائض من إنتاجها؛

6-1 متابعة إشباع الزبائن واتخاذ الإجراءات الملائمة حين مصادفتهم لأية مشكلة في المنتج².

2- أهداف قوة البيع.

إن أهداف القوة البيعية هي عبارة عن جزء من أهداف الاستراتيجية التسويقية التي تمثل هي الأخرى جزءا من أهداف المؤسسة ككل، والجدول التالي يوضح تسلسل هذه الأهداف.

جدول رقم (1-2): تسلسل أهداف المؤسسة.

المدة المحددة	الأهداف	محدد الأهداف
على المدى الطويل.	الأهداف العامة للمؤسسة.	الإدارة العامة
على المدى المتوسط.	الأهداف الاستراتيجية.	الإدارة الاستراتيجية
على المدى القصير.	أهداف قوة البيع، ثم الحصة البيعية لكل رجل بيع.	إدارة المبيعات

Source: P. Lezin, A. Toullec : Force de vente express, Ed., Dunod, Paris, 1999, p. 47.

1: F. Léonard: OP.cit, P.222.

2: :M.C. Debourg, J. Cavlin, E. Perrier: OP.cit, P.269.

ويمكن تقسيم أهداف قوة البيع إلى مستويين:¹

- المستوى العام: يشمل الأهداف التي يمكن إسنادها إلى كل القوة البيعية الموجودة بالمؤسسة.
- مستوى كل رجل بيع: يشمل حصص المبيعات الفردية.

1-2 الأهداف العامة للقوة البيعية: يتم تحديد هذه الأهداف من طرف إدارة المبيعات وهي تصب في مجملها في مجرى أهداف التسويق (التي تطرقنا إليها في الفصل السابق) وتنقسم إلى أهداف كمية ونوعية. تتمثل الأهداف الكمية في حجم المبيعات، رقم الأعمال، العملاء، الأرباح...، أما النوعية فتتمثل في الخدمات المقدمة للعملاء، المساعدات...، ويمكن تلخيص هذه الأهداف مع أمثلة للدلالة والإيضاح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-2): الأهداف الكمية والنوعية لقوة البيع.

الأمثلة	مجال التطبيق	الخصائص	
- رفع رقم الأعمال بـ5%، الكمية المباعة بـ10%.	المبيعات	* عبارة عن أرقام تعبر عن قيم، مستويات، نسب مئوية أو عن نقاط. * سهولة القياس، التحديد، الفهم.	الأهداف الكمية
- تحقيق معدل الهامش 25%، لا تتجاوز الخصومات الممنوحة للعملاء 3%.	الهوامش		
- تخصيص 10% من الزيارات للتنقيب عن العملاء. - الترويج لـ20 زبون محتمل في الأسبوع...	التنقيب عن العملاء		
- تخفيض مصاريف التنقل بـ10%، زيادة زبوين على الأكثر كل أسبوع؛ - تخفيض مسافة الدورة.	التنظيم		
- تحسين جودة المنتجات والخدمات. - طرح فعالية الفريق التجاري، والبائعين.	صورة علامة المؤسسة.		الأهداف النوعية
- توفير المنتجات، دعوة وحضور الحفلات الخاصة بالعملاء. - تحسين درجة الإشباع للزبائن.	خدمة الزبائن	لا يعبر عنها بالأرقام، إذن أكثر صعوبة في التحليل، وتعتمد أكثر على التقدير.	
- تحفيز الوسطاء. - تكوين شبكات الموزعين.	الشبكة التجارية		
- مراقبة التمويلات. - الإخلاص للزبائن.	متابعة العقود		
- تخفيض أخطار عدم تحصيل المستحقات.	تسيير حسابات العملاء		
- تنظيم تسيير القطاعات.	تنظيم النشاط		

Source: C. Hamon, P. Lézin, A. Toullec: Gestion et Management de la Force de Vente, 2^{ème} édi. Dunord, Paris, 2000, P.07.

1: C. Demeure: OP.cit, P.317.

2-2 حصص المبيعات: الحصة هي جزء من الكل، ويصطلح بحصة المبيعات على الأجزاء البيعية المحددة للبائعين، أو لتحقيقها في قطاع جغرافي معين، أو خلال فترة زمنية معينة.¹

وتعرف حصص المبيعات على أنها الأهداف المعبر عنها بصورة كمية والمخصصة لوحدات تسويقية مثل رجال البيع أو القطاعات البيعية.² وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار للعوامل التالية:³

- احتمال البيع في كل قطاع، ويمكن تحديد ذلك تبعا لعدد العملاء، رقم الأعمال، حجم القطاع؛
- أهمية المنافسة؛
- أقدمية وخبرة رجل البيع.

وتسعى المؤسسة من خلال تحديد هذه الحصص إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:⁴

- تنشيط أعمال القوة البيعية: وذلك عن طريق الرفع المشروط للمكافآت المقدمة لرجال البيع؛
- قيادة قوة البيع: وذلك بتسيير جهود البائعين، إذ أن إسناد الحصة لرجل البيع يجيز له تسيير وقته وتوزيعه على مختلف المهام الموكلة إليه؛
- مراقبة وتقييم عمل رجل البيع: وذلك بالمقارنة المستمرة للنتائج المحققة مع الأهداف المخططة وهذا ما يجيز لها: - قياس مستوى إنتاجية كل رجل بيع.
- اكتشاف احتياجات التكوين.
- إيجاد نظام عادل لدفع المكافآت شرط أن تأخذ هذه الحصص بعين الاعتبار العديد من المعايير الموضوعية.

2-2-1 تحديد حصص المبيعات: تحدد الحصص المسندة لرجال البيع عبر ثلاثة طرق

أساسية تتمثل في:

الطريقة الأولى: تحديد الحصص باستخدام النسب المئوية: يتم خلال هذه الطريقة تقسيم

الهدف الكلي والذي يعبر عنه بنسبة 100% إلى مجموعة من الأهداف الجزئية (حصص) وفقا لعدد رجال البيع، إذ يتحصل كل منهم على نسبة معينة ويكون مجموعها في الأخير يساوي إلى 100%. وتتميز هذه الطريقة بتحرير الحصص من التقلبات التي يمكن أن تظهر على السعر الذي يحدد بدوره رقم الأعمال

1: Y. Fournis: Le Réseau de Vente, 1^{ère} éd, Dunod, Paris, 1997, P.47.

2: بشير العلق، علي ربابعة: الترويج والإعلان - أسس نظريات تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1998، ص.106.

3: C. Demeure: OP.cit, P.318.

4: Ibid, P.318.

الإجمالي، ففي مستوى سعري معين يبقى القطاع الذي أسندت إليه حصة بـ 2% مثلا لا بد أن يحقق 2% من الإجمالي.¹

وتعتمد المؤسسات هذا الشكل من الحصص لأنه يتيح لها قياس ومقارنة جهود البائعين والنتائج المحققة في القطاعات دون الاهتمام بالتغيرات الإجمالية.² إلا أنه يضع نوع من الاستقلالية بين النتائج الفردية لكل بائع والنتيجة الإجمالية لكل البائعين، ومنه لا يمكن للبائع تحديد نتائجه بدقة نظرا لاستقلالها عن نتائج البائعين الآخرين.³ ولا يتم التأكد منها إلا في نهاية السنة. والمثال التالي يوضح ذلك:

إسناد حصة لرجل بيع تقدر بـ 10% من رقم الأعمال الإجمالي

الحالة الأولى: بلغ رقم الأعمال الإجمالي: 10000,00 دج

حقق رجل البيع مبيعات بـ: 1000,00 دج

الحصة المحققة هي $\frac{1000,00}{10000,00} = 10\%$ أي أنه حقق الحصة المسندة إليه.

الحالة الثانية: بلغ رقم الأعمال الإجمالي: 15000,00 دج

حقق رجل البيع مبيعات بـ: 1000,00 دج

الحصة المحققة هي $\frac{1000,00}{15000,00} \approx 6.67\%$ أي أنه لم يحقق الحصة المسندة إليه.

أي أن رجل البيع لا يستطيع تحديد ما إذا قد حقق الحصة المسندة إليه أم لا إلا في نهاية السنة.

الطريقة الثانية: تحديد الحصص باستخدام القيم الأصلية: يتم تحديد الحصص وفقا لهذه

الطريقة من خلال القيم الأصلية، وأساس هذه الطريقة هو اختيار وحدة القياس المناسبة لكل نوع من المنتجات. فتحديد الحصص بعدد الوحدات المباعة أمر ممكن في بعض الحالات، إلا أنه إجراء لا يمكن استعماله في حالة تمايز المنتجات. أما في حالة تحديد وحدة القياس بالدينار النقدي فإن هذا سيخلق مشاكل في حالة عدم ثبات الأسعار، إذ في فترة ارتفاعها يمكن بلوغ رقم الأعمال المخطط له دون أي عناء، ودون بلوغ حجم المبيعات المرغوب فيه، أما في حالة العكس أي انخفاض الأسعار فإن مهمة تحقيق رقم الأعمال المحدد تصبح صعبة أمام رجل البيع، هذا ما يدفعنا إلى اختيار الدينار الحقيقي بدلا من الدينار النقدي والمثال التالي يوضح ذلك:

1: Y. Fornis: OP.cit, P.48.

2: Ibid, P.48.

3: Ibid, P.48.

الحصة المطلوبة هي: 1000,00 دج لكل رجل بيع
سعر البيع الحالي هو: 100 دج/للوحدة.

(1) في الحالة العادية:

$$\text{عدد الوحدات المباعة لتحقيق الحصة} = \frac{1000,00}{100} = 1000 \text{ وحدة.}$$

$$01 \text{ دينار نقدي}^* = 01 \text{ دينار حقيقي}^* .$$

(2) في حالة ارتفاع الأسعار إلى 200 دج/و:

$$\text{عدد الوحدات المباعة لتحقيق الحصة (د.نقدي)} = \frac{1000,00}{200} = 500 \text{ وحدة.}$$

$$01 \text{ دينار نقدي} = 0,5 \text{ دينار حقيقي} \left(\frac{100}{200} \times 1 = 0,5 \right) .$$

$$\text{عدد الوحدات المباعة لتحقيق الحصة (د.حقيقي)} = \frac{1000,00}{0,5 \times 200} = 1000 \text{ وحدة.}$$

(3) في حالة انخفاض الأسعار إلى 50 دج/و:

$$\text{عدد الوحدات المباعة لتحقيق الحصة (د.نقدي)} = \frac{1000,00}{50} = 2000 \text{ وحدة.}$$

$$01 \text{ دينار نقدي} = 02 \text{ دينار حقيقي} \left(\frac{100}{50} \times 01 = 02 \right) .$$

$$\text{عدد الوحدات المباعة لتحقيق الحصة (د.حقيقي)} = \frac{1000,00}{02 \times 50} = 1000 \text{ وحدة.}$$

أي أن الدينار الحقيقي يمكن أن يكون وحدة قياس فعالة لتحديد الحصص وفقا لطريقة القيمة الأصلية.

الطريقة الثالثة: تحديد الحصص باستخدام النقاط: تعتمد هذه الطريقة على حساب مجموع

الحصص عبر النقاط لكل مهمة.¹ (أي تشكل سلم للتقيط) ويحدد الهدف العام بالنقاط ثم تحدد حصة رجل البيع كذلك بالنقاط، والمثال التالي يوضح العملية:

*: الدينار النقدي: القيمة الظاهرية للقطعة النقدية.

*: الدينار الحقيقي: القيمة الحقيقية (الكامنة) للقطعة النقدية.

- تحديد سلم التنقيط:

1000	دج رقم الأعمال	←	10	نقاط
05	زيارات للعملاء	←	05	نقاط
01	زبون جديد	←	05	نقاط.

- تحديد الهدف العام:

إذا كان الهدف العام هو تحقيق مقدار: 10000,00 دج كرقم أعمال، و 500 زيارة سنوية للعملاء، و 100 زبون جديد، فإن مجموع نقاط الهدف العام هي:

$$500 + 500 + 10000 = (05 \times \frac{100}{01}) + (05 \times \frac{500}{05}) + (10 \times \frac{10000,00}{1000})$$

$$= 11000 \text{ نقطة.}$$

- تحديد هدف رجل البيع:

إذا كان هدف رجل البيع هو: 100,00 دج من رقم الأعمال، 50 زيارة سنوية، و 10 زبائن جدد فإن مجموع النقاط المطلوب تحقيقها من طرف البائع هي:

$$50 + 50 + 100 = (05 \times \frac{10}{01}) + (05 \times \frac{50}{05}) + (10 \times \frac{100,00}{1000})$$

$$= 200 \text{ نقطة.}$$

أي أن المطلوب من البائع تحقيق: 200 نقطة.

ومنه نستنتج انه كلما تحصل رجل البيع على أعلى النقاط، كلما تبين للمؤسسة انه يستخدم الأساليب التسويقية بكفاءة وفعالية أحسن من غيره، وهذا من شأنه أن يبرر تعليق مقدار المكافآت بعدد النقاط التي يتحصل عليها رجل البيع.

ملاحظة: يمكن للبائع تحقيق هذه الحصة بتغيير تركيبة الأهداف وتبقى الحصة 200 نقطة، كما

يجوز النظام النقطي جمع الأهداف الجزئية في كل مرة، وقد يخصص نقاط لتحقيق كل هدف على حدى.¹

1: Y. Fornis: OP.cit, P.49.

2-2-2 إسناد حصص المبيعات: لمدير المبيعات أن يختار بين ثلاث طرق مختلفة لتوزيع حصص المبيعات على رجال البيع، يمكن إيجازها في الجدول التالي:

جدول رقم (2-3): طرق إسناد الحصص البيعية.

القرارات المسلطة	يحسب المدير التجاري الحصص ويسندها بتسلط إلى كل رجل بيع (في التطبيق غالباً يكون الإدراك سيء).
القرارات المشاركة	تحسب الحصة البيعية بالتعاون بين المسؤول التجاري والبائع (طريقة صعبة التسيير..).
القرارات المختلطة	يقوم المسؤول التجاري والبائع بحساب الحصة كلا على حدى هذا في الوهلة الأولى ثم يتم اللقاء لمقارنة النتائج والتفاوض عليها (وهي الطريقة الأكثر عدلاً وإقناعاً للطرفين).

Source: C. Demeure: OP.cit, P. 313.

من خلال الجدول نجد أن الاختلاف بين هذه الطرق يكمن في مركز تحديد الحصة واتخاذ القرارات المتعلقة بها. وهي تتراوح بين الاحتكار الكلي للمسؤول التجاري والتشاور والحوار المفتوح مع رجل البيع.

المطلب الرابع: الخطوات الأساسية لعملية البيع الشخصي.

تتم عملية البيع الشخصي عبر تنفيذ سلسلة من الخطوات الرئيسية والمتابعة بحيث تمثل كل خطوة تقنية على رجل البيع الإقتداء بها وإنجازها بطريقة فنية تعبر عن قدرته في إدارة الحوار البيعي مما يحقق الأهداف الأساسية للبيع.¹ وتتمثل الخطوات الرئيسية للبيع الشخصي في:

1- التنقيب على الزبائن.

من المعروف أنه لا يمكن لأية مؤسسة أن تحافظ على استمرارها ما لم تستقطب زبائن جدد. وتعرف عملية البحث عن الزبائن بالتنقيب، وهي عملية متواصلة، ذلك أن المؤسسة قد تضطر في بعض

1: ناجي معلا: الأصول العلمية للترويج التجاري والإعلان، عمان، 1996، ص.369.

الأحيان إلى إلغاء ارتباطها وتعاملها مع بعض الزبائن، كما قد يظهر لها مع مرور الوقت عملاء جدد لم يسبق لها وان تعاملت معهم، هذا ما يجعل عملية التقيب هذه مستمرة ومتواصلة.¹

وتستخدم في عملية التقيب طرق عديدة ومختلفة، يمكن أن نذكر منها ما يلي:²

- 1-1 الزيارات المفاجئة: وهي طريقة قديمة إنما فعالة، تتمثل في زيارة الزبون المحتمل وتعريفه على منتجات المؤسسة؛
- 2-1 التسويق عبر الهاتف: يزداد ميل المؤسسات إلى استخدام هذه التقنية لأن الزيارات الشخصية للزبائن المحتملين تصبح مكلفة عام بعد عام؛
- 3-1 النشرات الإعلامية المطبوعة؛
- 4-1 المراجع؛
- 5-1 الزبائن الحاليون؛
- 6-1 شبكة الإنترنت أو شبكة الاتصالات العالمية؛
- 7-1 الأصنقاء والأقارب والجيران؛
- 8-1 الممثلون التجاريون الآخرون؛
- 9-1 دليل الشركات، المعارض التجارية، المنافسة، الرسائل البريدية؛
- 10-1 الإعلانات عبر الإذاعة، محطات التلفزة، الصحف، المجلات، اللوحات الإعلانية.

2- مواجهة الزبون المحتمل.

بعد أن يحدد الممثل التجاري الفئة المستهدفة من الزبائن يستلزم عليه إعداد الخطة المناسبة لإثارة اهتمام هذا الزبون الجديد وضمه إلى قائمة العملاء والمتعاملين مع المؤسسة. ويتم هذا التحضير مروراً بعدة نقاط أهمها:

- 1-2 الإعداد للمقابلة البيعية: وتتضمن هذه العملية مجموعة من الخطوات التي يستوجب على الممثل التجاري القيام بها، كاختيار الوقت المناسب لمقابلة الزبون المحتمل، إذ لا بد من اختيار الوقت الذي يمكن خلاله الانفراد بالزبون، وكذا حين نقل درجة انشغالاته. إضافة إلى اختيار المكان المناسب في حالة التحركات المستمرة والتنقلات الدائمة للزبون إبان أداء أعماله أو خارجها.

1: M.D. Beckman, D. L. Kurtz, L. E. Boone: OP.cit, P.454.

2: غازي بيطار: كتاب التسويق لمدراء المبيعات، دار الخيال، ط1، بيروت، 2001، ص، ص. 08،09.

كما يستلزم على رجل البيع اختيار الطريقة الأنسب لمقابلة الزبون سواء بالمقابلة بناء على موعد مسبق، أو بمحاولة مقابلته دون موعد سابق.

وإذا ما قرر اختيار الطريقة الأولى فلا بد عليه أن يطرح للاختيار عدة مواعيد للقاء الزبون المحتمل، وذلك عبر الوسائل المألوفة والمستخدمة لهذه الأغراض كالاتصال الهاتفي الذي يستلزم بدوره الاختصار والتحفظ، وعدم الإلحاح، أو بواسطة البريد المكتوب عبر الرسائل القصيرة والواضحة.

أما في حالة اختيار الطريقة الثانية والمتمثلة في اللقاء دون سابق موعد فيجب على رجل البيع أن يحدد طريقة مثلى لإنجاح هذه المقابلة، التي تتميز بالفجائية وعدم اليقين. كما يمكن لرجل البيع تجزئتها إلى عدة زيارات قصيرة ليتمكن خلالها من معرفة محيط الزبون المحتمل دون التعرض له، ثم يقوم بالاتصال به مباشرة. ويستلزم على رجل البيع كذلك إيجاد خطة ذكية لتجاوز الحواجز التي تمنعه من الوصول إلى الزبون المحتمل كالسكرتيرة، وموظف الاستعلامات ثم تركيز جهوده لإثارة اهتمام هذا الزبون في حالة مقابلته وجعله ينصت للأهداف التي قد قدم من أجلها.

2-2 المقابلة البيعية: بعد تركيب خطة المقابلة وتنفيذها تتم المقابلة بين الممثل التجاري والزبون المحتمل، ويمكن تلخيص هذه المقابلة في مرحلتين أساسيتين أولها تتمثل في تقديم رجل البيع لنفسه والمؤسسة التي يمثلها، وذلك من خلال التقرب من العميل عن طريق¹

- التقنيات التي يجب أن يكتسبها رجل البيع، من حيث كيفية العرض البيعي ومختلف أساليب الإثارة البيعية للعميل؛
- مظهر رجل البيع: وذلك من حيث الهيئة المناسبة، الصوت الهادئ، والنظرات المطمئنة والتي تبعث الثقة في نفس العميل المرتقب؛
- ثقافة رجل البيع: وذلك من حيث اللغة، المعارف العامة التي يجب أن يكتسبها واستخدام العبارات التي تتلاءم مع ثقافة العميل المرتقب.

ويبدأ رجل البيع بتقديم نفسه والتعريف بالمؤسسة التي يمثلها، ليقوم بطرح بعض التساؤلات في شكل استفسارات حول حاجات ورغبات العميل.

أما المرحلة الثانية: فتتمثل في العرض البيعي، والذي يعتبر من المراحل الأكثر إبداعاً في عمل رجل البيع، حيث يتعين عليه أن يثبت للعميل المرتقب بأن الحل الذي يقترحه لمشكلته (ألمة، دراسات،

1: C. Th. Dakka: Mercatique et Force de vente, Dunod, Paris, 1999, P.291.

وصف لخصائص ومميزات المنتج أو الخدمة مع التركيز على مجموعة الفوائد والمنافع التي يحصل عليها...) من أفضل الحلول المتواجدة حالياً في السوق.¹

وهناك العديد من التقنيات التي تستخدم في عملية العرض هذه، منها:²

- العرض اليدوي: في هذا النوع من العروض يشجع الممثل التجاري الزبون المحتمل على تشغيل الآلة (السلعة) بنفسه، فيما يقف الممثل التجاري إلى جانبه مراقباً؛
- العرض المسجل: في هذه الحالة، يقف الممثل التجاري إلى جانب السلعة ممسكاً بالمشيخ (مكبر الصوت) ويعمل على شرح مزاياها بالتفصيل؛
- العرض الذي يركز على حل المشكلة: في هذا النوع من العروض يتوقع من الممثل التجاري أن يبين كيف يمكن للسلعة التي يقدمها أن تحل مشكلة معينة.

3- المفاوضات مع الزبون المحتمل.

تتم المفاوضات مع الزبون المحتمل مروراً بمرحلتين :

3-1: التفاوض: بعد إقناع الزبون وإثارة رغبة الشراء لديه لا بد على رجل البيع أن يحاول إيجاد كيفية للتفاوض حول المنتجات المتفق عليها سواء من حيث النوع أو الكم.

والمفاوضات هي مجموع المساعي المؤثرة للحصول على نتيجة حالية أو مستقبلية لصفقة تحتوي على طرفين أو أكثر.³ وتتصف المفاوضات بين رجل البيع والزبون المحتمل بـ:⁴

- تعبر عن تباعد مدرك للفائدة بين الطرفين؛
- لا تعبر عن قواعد وإجراءات محددة سلفاً؛
- الأطراف هي التي تبحث عن الحل، وقد يستطيع أحد الأطراف إلزام الآخر.

وتتأثر المفاوضات بعوامل عديدة نذكر منها:

1: R. Y. Darmon, M. Laroche, J. V. Petrof: Le Marketing, -Fondements et Applications, 4^{edi}, Mac graw-Hill, Canada, 1990, P.393.

2: غازي بيطار: مرجع سابق، ص.55.

3: C. Demeure: OP.cit, P.302.

4: P.L. Dubois, A. Jolibert: OP.cit, P.491.

3-1-1 ثقافة المفاوضين: ويقصد بها ثقافة رجل البيع أو رجال البيع الذين يتحاورون مع الزبون الجديد، وتتمثل هذه الثقافة في مختلف أصناف المعارف والخبرات التي تؤثر على المفاوضات من جوانب عديدة، كالوقت، الاستراتيجيات، سرد المعلومات اللازمة؛

3-1-2 شخصية المفاوضين: تؤثر على نتائج المفاوضات بالرغم من أنها غير معنية بموضوع المفاوضات ولا موقعها، وقد أوردت الأبحاث القائمة أن أحسن المفاوضين هم الذين يملكون أحسن المهارات في الاستماع، والتوجيه العام للمفاوضات؛¹

3-1-3 السلطة: تؤثر السلطة على المفاوضات وفقا للمصدر الذي تتبعث منه ويمكن تصنيفها إلى سلطة الجزاء (العطاء المالي) والتي تكون في يد الزبون، وسلطة الإلزام (التقييد بالمنتجات) التي تكون في يد رجل البيع؛

إضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى لها تأثيرها الخاص على المفاوضات الجارية بين الممثل التجاري والزبون المحتمل يمكن تلخيصها في:

- مكان المفاوضات: إذ أن الذي يفاوض عنده يكون في مركز أكثر قوة من زائره؛
- عدد المفاوضين: زيادة عدد المفاوضين يؤدي إلى تعقيد المفاوضات؛
- مدة المفاوضات: إن المفاوضات المرتبطة بمدة معينة تجعل الأطراف المتفاوضة في وضع مخرج خصوصا عند اقتراب تاريخ التنفيذ، والعكس.

3-2 معالجة الاعتراضات: إن الاعتراضات ظاهرة طبيعية في كل مقابلة يجريها رجل البيع، وهي في أغلب الأحيان نفسها بغض النظر عن نشاط المؤسسة، ونوع السلعة، ومستوى المبيعات، والزبون. وإن كان كل ممثل تجاري متمرس قد سبق له وأن سمع هذه الاعتراضات آلاف المرات ولكن ما يجهله البعض منهم هو أن هذه الاعتراضات قد تتضمن معاني مجازية، وفيما يلي بعض الاعتراضات المجازية وما تعنيه حقيقة:²

ما يقصده الزبون المحتمل:

- لم تثبت لي قيمتها
- لم تجعلني أحتاج إليها.

الاعتراضات:

- إن السلعة مكافئة
- لسنا بحاجة إليها.

1: .L. Dubois, A. Jolibert: OP.cit, P.494.

2: غازي بيطار: مرجع سابق، ص.50.

- أود التفكير بالموضوع ثانية
- لست مقتنعاً.
- لدينا أولويات أخرى.
- لم تثبت لي بأنها هامة
- أنا راض عن المورد الحالي.
- أفضل الوثوق بالشيطان الذي أعرفه.

كما يمكن أن تصدر الاعتراضات بصورة واضحة كالاكتراض على الجودة، السعر، شروط الدفع والتسليم.... وعلى رجل البيع أن يكون مستعداً للإجابة عن كل هذه الاعتراضات وتقديم حلول مقنعة لإتمام عملية البيع.

4- إتمام عملية البيع.

إن إتمام عملية البيع يتم بعد الحصول على الطلبية في وقتها المناسب، هذا ما يعني تحقيق النجاح في المراحل السابقة، غير أن العديد من رجال البيع الذين يحسنون القيام بالخطوات السابقة يجدون صعوبات في التحقيق الفعلي للطلبية، ومن الأساليب الشائعة التي يمكن استخدامها لتحقيق الطلبية وإتمام عملية البيع:¹

1-4 الأسلوب البسيط: وذلك بطرح الأسئلة المباشرة بافتراض أن العميل سوف يقوم بشراء المنتج المعروض، مثل: (إلى أي عون يتم تسليم الطلبية؟ هل ستدفع فوراً أم بالتقسيط؟...);

2-4 الإبلاغ بدراسة المؤسسة لقرار رفع الأسعار وطرح فكرة ضرورة تحقيق الطلبية بالأسعار القديمة (أي قبل رفعها);

3-4 منح مميزات إضافية حالة تحقيق الطلبية في الوقت الراهن. إضافة إلى وسائل الترويج الأخرى التي يمكن استخدامها.

5- المتابعة.

إن عملية البيع الشخصي لا تنتهي بمجرد الاتفاق حول صفقة التبادل وتحقيقها، إنما تمتد إلى مرحلة أخرى تتمثل في متابعة ما تم تحقيقه، وذلك من خلال:

1-5 المتابعة المتعلقة بالزبون التي تتم بتقديم خدمات ما بعد البيع، كما يسعى رجل البيع إلى إنشاء علاقة مستمرة ومتواصلة مع الزبون، تكون مبنية على أساس الثقة وتبادل المنافع؛

1: F. Colbert, M. Filion: Gestion du Marketing, 2^{ed}, Gaetan Morin, Montréal, Paris, Casablanca, 1995, P.425.

5-2 المتابعة المتعلقة بتقييم مدى نجاح أو فشل العملية البيعية، والوقوف على مختلف النقاط السلبية لدراسة أسبابها وآثارها لمحاولة تجنبها مستقبلا أو التخفيف منها، وكذا دراسة مختلف النقاط الإيجابية لتطويرها والمحافظة عليها. وتهدف هذه المتابعة إلى التحسين النوعي والكمي لأداء رجل البيع من خلال الخبرات المكتسبة عبر التجارب المتتالية.

المبحث الثاني: تنظيم قوة البيع.

التنظيم بصفة عامة هو "عبارة عن تحديد للمسؤولية التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها سواء كانوا منفذين أو مشرفين، ثم تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على هذه المسؤوليات".¹ ويتمثل تنظيم القوة البيعية أساسا في تحديد مهامها، وحجمها، إضافة إلى تحديد مجال ممارسة نشاطها، وكذا هيكلها.

المطلب الأول: تحديد مهام رجال البيع.

إن مهام رجال البيع لا تتمثل فقط في الحصول على طلبيات جديدة من زبائن كامنين والقيام بتحقيقها، بل هناك مهام أخرى مختلفة ومتنوعة تسند إلى رجال البيع لأدائها بكفاءة وفعالية. ويتم تحديد هذه المهام مع الأخذ بعين الاعتبار للظروف السائدة في المحيط.

1- العوامل المؤثرة في تحديد مهام رجال البيع.

تتأثر عملية تحديد المهام بعدة عوامل تتمثل في:²

1-1 طبيعة الزبائن المحتملين: إذ يصادف البائعون أصنافا مختلفة من الزبائن منها:

- مستهلكين نهائيين مشتركين (المجتمع العام).
- مشترين متخصصين تابعين لمؤسسات توزيع.
- مسؤولي الشراء في المؤسسات المختلفة.
- مؤثري الشراء (كالأطباء والمعماريين...).

1-2 مكان تطبيق نشاط البيع: إن نشاط البائعين غالبا ما يتم في المحلات التجارية، والمخازن أو في مكان إقامة الزبائن المحتملين، وقد يكون عبر الهاتف.

1: عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص.34.

2: J. Lendrevie, D. Lindon: OP.cit. P.366.

1-3 الأهداف المقررة للبائعين: يمكن أن تكون الأهداف المقررة للبائعين جد مختلفة ومتفرقة مما يؤثر على طبيعة المهام المسندة لكل رجل بيع.

2- المهام المسندة لرجال البيع.

تصنف الأعمال التي يقوم بها رجل البيع في مجموعتين رئيسيتين تعنى المجموعة الأولى بتحقيق مصالح الزبون، أما المجموعة الثانية فتعنى بتحقيق مصالح المؤسسة.

1-2 الأعمال الخاصة بالزبون: إن رجل البيع يعتبر خبيراً في مجال عمله. لذلك يجب أن يكون قادراً على شرح مواصفات وخصائص المنتج أو الخدمة المعروضة ومزاياها النسبية، وطريقة استعمالها، وأفضل السبل لترويجها وعرضها.¹ وذلك للوصول بها إلى مستوى تحقيق رضا المستهلك، مع تمييزها عن السلع المشابهة لها، وتعتبر هذه المهمة التي تولي اهتماماً بانشغالات وتطلعات الزبون من المهام الرئيسية التي يمارسها رجل البيع، إضافة إلى المهام الأخرى التي قد تكون مقدمة للزبون مباشرة كالنصائح والمساعدة التقنية والمالية.² وقد تكون مقدمة له بطريقة غير مباشرة لكونها مقدمة لطرف آخر أو لرجل البيع نفسه ويستفيد منها الزبون كالمعلومات المجمعّة عن السوق والدراسات المعدة حول المحيط...

2-2 الأعمال الخاصة بالمؤسسة: تتمثل المهمة الرئيسية لرجل البيع في بيع منتجات المؤسسة وتصريفها، وبذلك فهو يساهم في تحقيق جزء من رقم أعمالها الإجمالي، كما يمكن أن تسند إليه مهام أخرى منها:

1-2-2 التنقيب عن الزبائن: مهمة أساسية يقوم بها رجل البيع بصفة دائمة ومستمرة، تتمثل في متابعة الزبائن المحتملين والبحث عن زبائن جدد وذلك باستخدام وسائل الاتصال المختلفة.

2-2-2 جمع المعلومات: وذلك من خلال دراسة السوق وجمع كل المعطيات التي قد تكون المؤسسة في حاجة إليها، والتي تشكل الأساس لبناء استراتيجية فعالة تقود المؤسسة إلى النجاح، وغالباً ما يقدم رجل البيع هذه المعلومات في شكل تقارير دورية والتي تحتوي كذلك (التقارير) على ملخص حول الزيارات التي قام بها، والنتائج المحققة منها.

1: ناجي معلّا: الأصول العلمية والعملية للبيع الشخصي -مدخل إلى الاحتراف في البيع، ط1، د، ن، عمان، 1994، ص.37.

2 :Ph. Cotler, Dubois: Marketing Management, 11^{ème} ed., Publi Union, Paris, P.660.

2-2-3 الاتصال: يمثل الاتصال النشاط الأساسي الذي تتدرج تحته كافة أوجه النشاط الإعلامي والدعائي والإشهاري.¹ ويتم خلاله تحويل معلومات حول السلع للزبائن إضافة إلى الخدمات المتعلقة بهذه السلع.

المطلب الثاني: تحديد حجم القوة البيعية.

إن القوة البيعية تعد من أكثر الوسائل الترويجية تكلفة، الأمر الذي يستلزم التدقيق في تحديد حجمها، فزيادة عدد رجال البيع عن الحجم المطلوب يؤدي إلى زيادة المبيعات إلا أنه يتسبب أيضا في ارتفاع التكاليف بنسبة قد تتجاوز نسبة ارتفاع المبيعات.

هذا ما يستوجب استخدام الحجم الأمثل فقط، الذي يقصد به العدد الإجمالي المطلوب من رجال البيع لتحقيق أهداف البيع الشخصي في المؤسسة.²

1- العوامل المؤثرة في تحديد حجم القوة البيعية.

إن القرار الأساسي حول تحديد حجم قوة البيع يرتبط بثلاثة عوامل أساسية هي:³

1-1 طبيعة الأهداف المحددة: ماذا يجب تعظيمه؟ رقم أعمال، الربح، الحصة السوقية...

2-1 القيود المتعلقة بمصادر القوة البيعية :

1-2-1 حسابها: الحساب عبر كل وظيفة، عبر الأهداف المحددة...

2-2-1 تحديد هيكلتها: محاولة تحقيق الأهداف مع القوة البيعية الحالية (دون زيادة) وتحديد

شروط التعديل إذا كان مبررا.

3-1 طبيعة المعلومات المتوفرة.

1: فريد كورتل، ناجي بن حسين: مرجع سابق، ص.60.

2: محمد الحناوي: مرجع سابق، ص.433.

3: A. Zeyl, A. Dayan: OP.cit, P.141.

2- طرق تحديد حجم قوة البيع.

هناك العديد من الطرق المستخدمة لتحديد الحجم الأمثل للقوة البيعية، نستعرض منها ما يلي:

1-2 طريقة عبء العمل: تقوم هذه الطريقة على أساس توزيع عبء العمل بالتساوي على رجال البيع، ومنه يمكن تحديد عدد رجال البيع من خلال عبء العمل الإجمالي، وتأخذ هذه الطريقة الخطوات الأساسية التالية:¹

- 1-1-2 تقسيم الزبائن إلى فئات طبقا لحجم مشترياتهم السنوية (الحقيقية والمتوقعة)؛
- 2-1-2 تحديد تكرار الزيارات المطلوبة لكل فئة (عدد الزيارات للزبائن خلال السنة)؛
- 3-1-2 حساب عبء العمل الإجمالي: معبرا عنه بعدد الزيارات الحاصلة خلال السنة (بضرب عدد عملاء كل فئة في تكرار الزيارات المتعلقة بها)؛
- 4-1-2 تحديد العدد المتوسط للزيارات التي يمكن لرجال البيع القيام بها خلال السنة؛
- 5-1-2 للحصول على حجم القوة البيعية نقسم العدد الإجمالي للزيارات التي ستقام خلال السنة على العدد السنوي للزيارات التي يمكن أن يقوم بها رجل البيع.

ويمكن تلخيص هذه الطريقة كما يلي:

لحساب الحجم الأمثل للقوة البيعية (N) لابد من تحديد:

- العدد الإجمالي للزيارات التي ستقام خلال السنة (V).
- حجم الزيارات التي يمكن لكل رجل البيع أن يقوم بها (K).

$$N = \frac{V}{K} \text{ ومنه:}$$

$$\sum_{i=1}^n V = r_i \times v_i \text{ حيث:}$$

$$R_i = \text{عدد الزبائن في الفئة } i.$$

$$V_i = \text{عدد الزيارات اللازمة لكل زبون في الفئة } i.$$

$$\eta = \text{عدد الفئات.}$$

$$i = \text{فئة معينة من الزبائن.}$$

1: Ph. Cotler, Dubois: OP.cit, P.664.

2-2 طريقة التحليل الحدي: تقوم هذه الطريقة على الفرضية التي مفادها، تزايد عدد البائعين يؤدي إلى انخفاض فعاليتهم، ويمكن تفسير هذه الظاهرة من خلال الأسباب الثلاثة التالية:¹

1-2-2 أن زيادة عدد البائعين يؤدي إلى اتجاه الفئة الجديدة منهم إلى أسواق أقل مردودية من الأسواق الحالية؛

2-2-2 أن زيادة عدد البائعين، يؤدي إلى توسيع نطاق الاتصال إلى زبائن جدد، في الوقت الذي تمت فيه زيارة أكبر الزبائن من حيث حجم المبيعات بواسطة الشبكة القديمة، ومنه ترتبط مردودية الشبكة الجديدة بفعالية الشبكة القديمة في تغطية زبائنها؛

2-2-3 حتى لو تم تقسيم الزبائن القدامى والجدد بالتساوي بين البائعين القدامى والجدد بالنسبة للمؤسسة فإن رقم الأعمال الفردي سينخفض نظرا لعدم كفاءة رجال البيع الجدد.

وفقا لهذه الطريقة يتم توظيف البائعين إلى أن تصبح تكلفة البائع مساوية للربح الذي يحققه، أي التكلفة الحدية تساوي الربح الحدي، والجدول التالي يوضح هذه الطريقة:

جدول رقم (2-4): مثال حول طريقة التحليل الحدي.

عدد البائعين	التكلفة الكلية	ت الحدية	الربح الكلي	الربح الحدي
01	10000	-	10000	-
02	20000	10000	30000	20000
03	30000	10000	40000	10000
04	40000	10000	45000	5000
05	50000	10000	48000	3000

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول أعلاه أن الحجم الأمثل للقوة البيعية هو 03 بائعين، وذلك عند تساوي التكلفة الحدية مع الربح الحدي، ومنه فإن توظيف المؤسسة لـ 04 بائعين يكلفها خسارة بـ 5000دج ذلك أن البائع الرابع يحقق ربح قدره 5000دج وفي نفس الوقت يكلف المؤسسة 10000دج.

1: Y. Fornis: OP.cit, P, P.32, 33.

2-3 طريقة العلاقة الخطية بين رقم الأعمال وعدد رجال البيع: تعتبر هذه الطريقة الأكثر بساطة في التطبيق لسبب أنها تعتمد على تقدير رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة ومتوسط المبيعات المحققة لكل بائع.

ثم يتم بعد ذلك تحديد عدد البائعين بقسمة رقم الأعمال التقديري الإجمالي على متوسط المبيعات الفردية¹ إلا أنه من الصعب تحديد رقم الأعمال التقديري المتعلق برجال البيع ومن الخطأ أيضا الاعتماد على معطيات متعلقة بفترة زمنية واحدة لاتخاذ قرار تحديد حجم القوة البيعية.

ولتحسين هذه العلاقة واجتناب أخطارها يمكن الاعتماد على المعطيات التاريخية لعدة فترات زمنية، وتحديد علاقة خطية بين رقم الأعمال الإجمالي وحجم القوة البيعية المستخدمة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2-5): مثال حول العلاقة الخطية.

حجم قوة البيع x	2	4	6	8	10
رقم الأعمال y	400	800	1100	1300	1500

$$x = ay + b$$

$$a = \frac{\sum xy - \frac{\sum x \sum y}{n}}{\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n}} = 0,00725$$

$$b = \frac{\sum x - a \sum y}{n} = -1,3636$$

$$x \cong 0,00725y - 1,3636 \quad \text{حجم القوة البيعية:}$$

وفقا لهذه الطريقة يتم تعويض قيمة رقم الأعمال المتوقع (Y) في المعادلة لتحديد حجم القوة البيعية (X).

ونستنتج من خلال استعراض هذه الطرق أن عملية تحديد حجم القوة البيعية عملية تتبؤية جد صعبة. ذلك أن جل الطرق تعتمد على القيم التقديرية. إذ يمكن الحصول على قراراتين متباينين لنفس الفترة بتطبيق طريقتين مختلفتين. وتبقى للمؤسسة الحرية في اختيار الطريقة التي ترحبها.

1: Y. Chirouze: OP.cit, P.91.

المطلب الثالث: تحديد القطاعات البيعية.

إن توسع نشاط المؤسسة وتزايد الزبائن والمتعاملين معها، يدفع بإدارة المبيعات إلى تقسيم سوقها إلى مناطق وقطاعات بيعية بهدف تحقيق تغطية شاملة للأسواق المتواجدة في المحيط.

1- المناطق البيعية.

قبل التطرق للقطاعات البيعية لابد من الوقوف إلى المناطق البيعية لكونها الحلقة الجامعة للقطاعات البيعية. ويمكن تعريف المنطقة البيعية على أنها "منطقة جغرافية محددة لمجموعة من رجال البيع تحت إشراف ومتابعة مسؤول مبيعات المنطقة".¹ أو على أنها "الرصيف الذي يعمل فوقه مجموعة من البائعين التابعين لمسؤول مبيعات معين...".² من خلال هذين التعريفين نستخلص أن المنطقة البيعية تتميز بوجود مسؤول واحد يمارس سلطته على مجموعة من رجال البيع، ولتحديد المناطق البيعية لابد من الأخذ بعين الاعتبار لمجموعة من العوامل التي تتمثل أساسا في:³

1-1 القدرة على التأقلم مع المناطق الإدارية؛

2-1 الإمكانيات المالية للمؤسسة؛

3-1 حجم قوة البيع التابعة للمؤسسة؛

4-1 المسافة المقطوعة لزيارة العملاء.

2- القطاعات البيعية.

يعرف القطاع البيعي على أنه المنطقة الجغرافية المخصصة لرجل بيع واحد، تسند له من أجل بيع منتجات المؤسسة، ولابد أن يكون هذا القطاع واضح المعالم من حيث التحديد الجغرافي والاحتمال التقديري للمبيعات، وصنف وعدد العملاء الذين سيتم زيارتهم، والمنتجات التي سيتم تسويقها.⁴

كما يعرف على أنه "منطقة جغرافية محددة لرجل بيع واحد يمكن أن تحتوي على مكتب خاص بالمؤسسة كما يمكن أن يكون البائع غير مقيم بنفس القطاع".⁵

1: Y. Fornis: OP.cit, P.36.

2: C. Hamon, P. Lézin, A. Toullec: OP.cit, P.74.

3: Y. Fornis: OP.cit, P.36.

4: C. Hamon, P. Lézin, A. Toullec: OP.cit, P.74.

5: Y. Fornis: OP.cit, P.36.

من خلال التعريفين نستخلص أن القطاع البيعي هو النواة الأساسية لتركيب المنطقة البيعية، يتميز بوجود بائع واحد يمارس مهامه على كامل القطاع المحدد بمعالم واضحة، ومعروفة، ووفقا لدراسات ذات جوانب مختلفة، أهمها مردودية رجل البيع. فإسناد قطاع بيعي ذو طاقة أكبر من تلك التي يملكها رجل البيع يتسبب في ضياع فرص بيع كانت المؤسسة ستحصل عليها لو أسندت القطاع إلى رجل بيع أكبر كفاءة، والعكس عند إسناد قطاع بيعي ذو طاقة صغيرة مقارنة بالإمكانات التي يملكها رجل البيع، إذ يصاب هذا الأخير بالإحباط وعدم الرضا، كما تخسر المؤسسة لعدم استغلاله في قطاع أكبر من القطاع الحالي.

3- تعيين القطاعات البيعية.

يتم تعيين وتحديد القطاعات البيعية وفقا لدراسات علمية شاملة ودقيقة بهدف تسهيل إدارتها واستغلالها.

3-1 شروط تحديد القطاعات البيعية: تتمثل الشروط الأساسية لتحديد القطاعات البيعية في:

3-1-1 وضوح المعالم المحددة للقطاعات البيعية، مما يسهل على رجال البيع التعرف عليها، كما يستبعد أي احتمال لظهور نزاعات بينهم حول استغلال الأقسام المختلفة من هذه القطاعات؛

3-1-2 إسناد القطاع إلى بائع واحد، ففي حالة إسناد قطاع بيعي واحد لبائعين مع تقسيم الزبائن بينهما، ستخلق نزاعات بينهما في المستقبل حول الزبائن الجدد والزبائن الكامنين، هذا إضافة إلى صعوبة مراقبة نشاط البائعين، كما أن تكاليف التنقل قد ترتفع أكثر من حالة تخصيص قطاع بيعي لكل رجل بيع. ومنه فإن التقسيم والإسناد لا بد أن يكون عبر القطاعات وليس عبر عدد العملاء؛¹

3-1-3 تساوي الجهود البيعية: عند تحديد القطاعات البيعية لا بد من إرساء التوازن بين الجهود المبذولة من قبل كل رجل بيع، وهذا لإرضائهم وضمان التغطية الكاملة للمنطقة؛

3-1-4 تساوي المبيعات المحتملة: بهدف تحقيق توازن بين رواتب رجال البيع، لا بد من تساوي القطاعات البيعية من حيث المبيعات المتوقعة، وتبقى الفروق التي تظهر على الرواتب ناجمة عن القدرات الفردية والكفاءات البيعية، وكذا الجهود المبذولة من طرف رجال البيع.

3-2 حجم وشكل القطاعات البيعية: إن تحديد حجم القطاعات البيعية يستلزم احترام الشروط السالفة الذكر خاصة المتعلقة بتساوي الجهود البيعية، وتساوي المبيعات المحتملة. إذ أنهما متناقضان في

1: Y. Fornis: OP.cit, P.41.

إثبات تباين القطاعات، ذلك أن القطاعات التي تحتوي على فرص بيع كبيرة، لا تتطلب بذل مجهود كبير. فالتجمعات السكانية مثلا تحتوي على فرص بيع كبيرة دون أن يبذل رجل البيع مجهود في التنقل والسفر عكس المناطق النائية. فمن المستحيل إذا الجمع بين فرص البيع وأعباء العمل في تحديد القطاعات. والحل التطبيقي يستلزم العودة إلى منح الأولوية لأحد الشرطين وتكوين القطاعات ثم تخفيض الفروق الواضحة على مستوى التغيرات الكبيرة في الشروط الأخرى.¹

أما فيما يتعلق بشكل القطاعات، فمن الناحية النظرية يمكن تحديدها بمساعدة قواعد وتقديرات ويمكن تصور الحالات التالية:²

3-2-1 قطاعات بيعية بشكل مستطيلات: وذلك في المناطق التي لا تحتوي على امتيازات واضحة، وإن وجدت فهي بسيطة ولا تستحق الأخذ بعين الاعتبار؛

3-2-2 قطاعات بيعية في شكل دوائر: يقيم البائع في المركز ويضع حدودا لتتقلته بشكل يسمح له بالتحكم في مصاريف التنقل؛

3-2-3 قطاعات بيعية في شكل مثلثات: تكون في حالة مدينة كبيرة وأحياء مجاورة لها إذ يتمركز كل بائع على جزء من المدينة وجزء أكبر من الأحياء المجاورة.

أما من الناحية التطبيقية فهناك التزامات أخرى لابد من احترامها كالمعايير الأخرى للتقسيم، والحواجز الجغرافية والإدارية التي قد تحتم على المؤسسة تغيير التقسيم النظري الذي قامت بإعداده.

ويتمثل أحسن شكل للقطاعات البيعية في الشكل الذي يضمن تحقيق رجال البيع للأهداف المسندة إليهم بأقل جهد ممكن.

3-3 مراحل تحديد القطاعات البيعية: يمكن تحديد القطاعات البيعية بشكل يضمن نجاح إدارة المبيعات في تحقيق أهدافها من خلال إتباع المراحل الستة التالية:³

3-3-1 المرحلة الأولى: جمع المعلومات حول:

- مجموع المستهلكين الكامنين (زبائن، عملاء مرتقبين، مؤثري الشراء، موزعين...) من حيث عددهم، تموقعهم، أصنافهم، وقدرتهم الشرائية.

1: J.P. Helfer, J. Orsoni: OP.cit, P, P.403, 404.

2: Ibid, P, P.404, 405.

3: A. Zeyl, A. Dayan: OP.cit, P, P.151, 152.

- الفئة الخاضعة للدراسة: من حيث العدد، الموقع، الصنف، والقدرة الشرائية. ويمكن تحصيل هذه المعلومات من أصغر المناطق الجغرافية أو الاقتصادية المتوفرة، كما يمكن تحديدها في مؤشرات إحصائية.

3-3-2 المرحلة الثانية: اختيار وحدات مراقبة المناطق: وتتمثل في الأقسام الصغيرة بالنسبة للمنتجات الصناعية والدوائر الكبيرة بالنسبة للمنتجات ذات الاستهلاك الواسع.

3-3-3 المرحلة الثالثة: إنشاء ملفات إحصائية عبر كل وحدة مراقبة: تحتوي هذه الملفات

على:

- ملف اقتصادي يحتوي على عادات المستهلكين، نشاطهم، سياسة التخزين لديهم.
- حالة ملخصة للإطلاع على مجموع الزيارات اللازمة للمنطقة المعنية.

3-3-4 المرحلة الرابعة: إدماج وحدات المراقبة في مجموعات للحصول على القطاع البيعي

المناسب لكل رجل بيع، وذلك من خلال مقارنة الجهد المطلوب عبر القطاع، والجهد الإجمالي الممكن تقديمه من قبل البائع وتحقيق العلاقة التالية:

$$\text{الجهد الممكن تقديمه من طرف رجل البيع} = \text{الجهد المطلوب عبر القطاع} \pm \mu$$

حيث: μ يمثل درجة التسامح.

$$\text{الجهد المطلوب عبر القطاع} = \text{مجموع الجهود المطلوبة في الوحدات المكونة له}$$

3-3-5 المرحلة الخامسة: التأكد بأن القطاع المحدد يتناسب مع المعايير الموضوعية، ويسمح

بقياس معدل الاختراق للأسواق الحالية والمستقبلية.

3-3-6 المرحلة السادسة: اختيار موقع البائع في القطاع من خلال المركز الاقتصادي،

المركز الجغرافي، وسائل النقل، ووسائل الاتصال....

المطلب الرابع: تحديد هياكل القوة البيعية.

تتمثل هيكل قوة البيع أساسا في تقسيم المهام والمسؤوليات على مختلف أنماط رجال البيع، وتتم

هذه العملية وفقا لأساليب مختلفة لكل منها مميزاته الخاصة.

1- تقسيم المهام والمسؤوليات.

توزع المهام على رجال البيع وفق التسلسل التالي:¹

1-1 رجال البيع: لا ينحصر دور رجل البيع في بيع منتجات المؤسسة فقط وإنما يمتد كذلك ليشمل إدارة القطاع البيعي المسند إليه، والبحث عن العمالة المرتقبة فيه، وإقامة علاقات دائمة مع الزبائن، وإعداد التقارير الخاصة بسير العمل في القطاع

2-1 مسؤول المبيعات: يتمثل دوره في تدريب، تحفيز، وتكوين مجموعة من رجال البيع، وضمان إتمام عملية البيع لأهم زبائن المؤسسة، كما يقوم بتحليل التقارير البيعية التي يقدمها له رجال البيع، وتزويد الإدارة بالمعلومات حول السوق بصورة دائمة ومستمرة، ويعتبر المسؤول عن المنطقة البيعية وعن تحقيق الأهداف التسويقية فيها.

3-1 مدير المبيعات: يتمثل دوره في تطبيق السياسة التسويقية على مستوى شبكة البيع كما يقوم بتحديد الأهداف البيعية لكل منطقة بيعية، ويعتبر المسؤول الأول عن تنشيط قوة البيع، وكذا المسؤول عن جميع نشاطاتها في جميع المناطق البيعية.

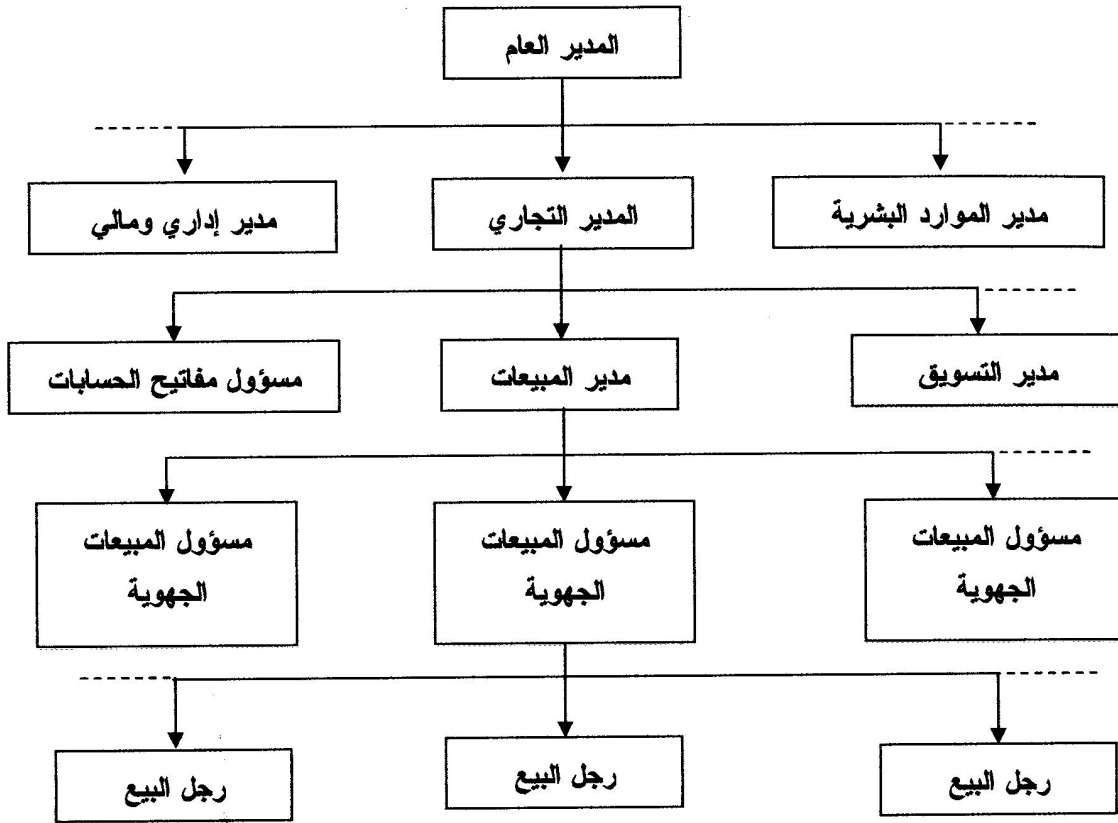
4-1 المدير التجاري: ويتمثل دوره في ضمان التطوير التجاري على المستوى المؤسسة إضافة إلى تحديد الموازنة الخاصة التي تظهر في المناطق البيعية، كما يقوم بالتنسيق مع مدير الموارد البشرية باختيار رجال البيع اللازمين للمؤسسة، وتعيين مدير المبيعات.

ويمكن توضيح هذا التسلسل الهرمي للمهام والمسؤوليات في الوظيفة التجارية من خلال الشكل

الموالي:

1: G. CHaron, L. Hermel: OP.cit, P.75.

شكل رقم (2-2) : تسلسل الهيكل التجاري في المؤسسة.



Source: C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec, OP.cit, P.66.

2- أساليب هيكل القوة البيعية.

لضمان تطبيق السياسة التجارية بفعالية ونجاح تقوم المؤسسة بهيكل قوتها البيعية وفقا لأساليب مختلفة، منها الهيكل حسب القطاعات الجغرافية، الهيكل حسب العملاء، الهيكل حسب المنتجات، والهيكل المركبة.

1-2 الهيكل الجغرافية: تعد الهيكل عبر القطاعات الجغرافية أكثر الطرق بساطة، وتعتمد على إسناد قطاع محدد لكل رجل بيع، يتكون هذا القطاع من عدة أقسام أو دوائر حضرية، ويتولى فيه رجل البيع المسؤول عنه بيع جميع منتجات المؤسسة لجميع الزبائن الحاليين والمرتبين.¹ كما يتم فيه تحفيز رجل البيع ليسعى إلى تطوير النشاطات المحلية والروابط الشخصية خاصة المتعلقة بنشاطه.² ويتميز هذا

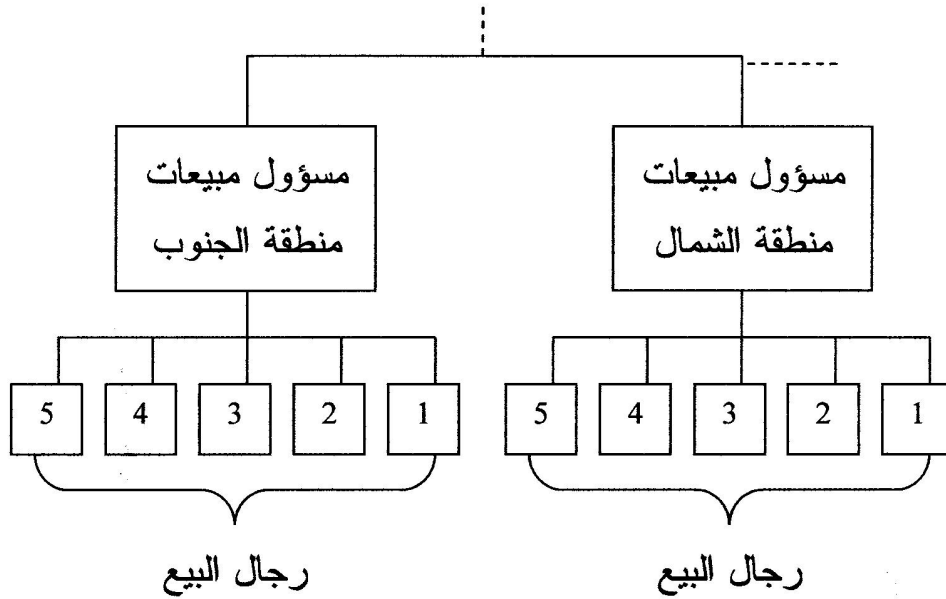
1: J. Lendrevie, D. Lindon: OP.cit. P.366.

2: Ph. Cotler, Dubois: OP.cit. P.661.

النوع من الهيكلية بزيادة الخدمات المقدمة للعميل، تخفيض نفقات التنقل لرجل البيع، ويسمح للمؤسسة بمراقبة نشاط رجل البيع بكل سهولة. إلا أنه يعاب عليه في حالة تنوع منتجات المؤسسة أو فئات الزبائن المتواجدة بالقطاع، إذ يصعب على رجل البيع، وقد يستحيل عليه تغطية متطلبات كل فئات الزبائن المتواجدة في القطاع أو توزيع كل منتجات المؤسسة وتقديمها للمستهلكين.

ويمكن توضيح هذا الأسلوب من الهيكلية من خلال الشكل التالي:

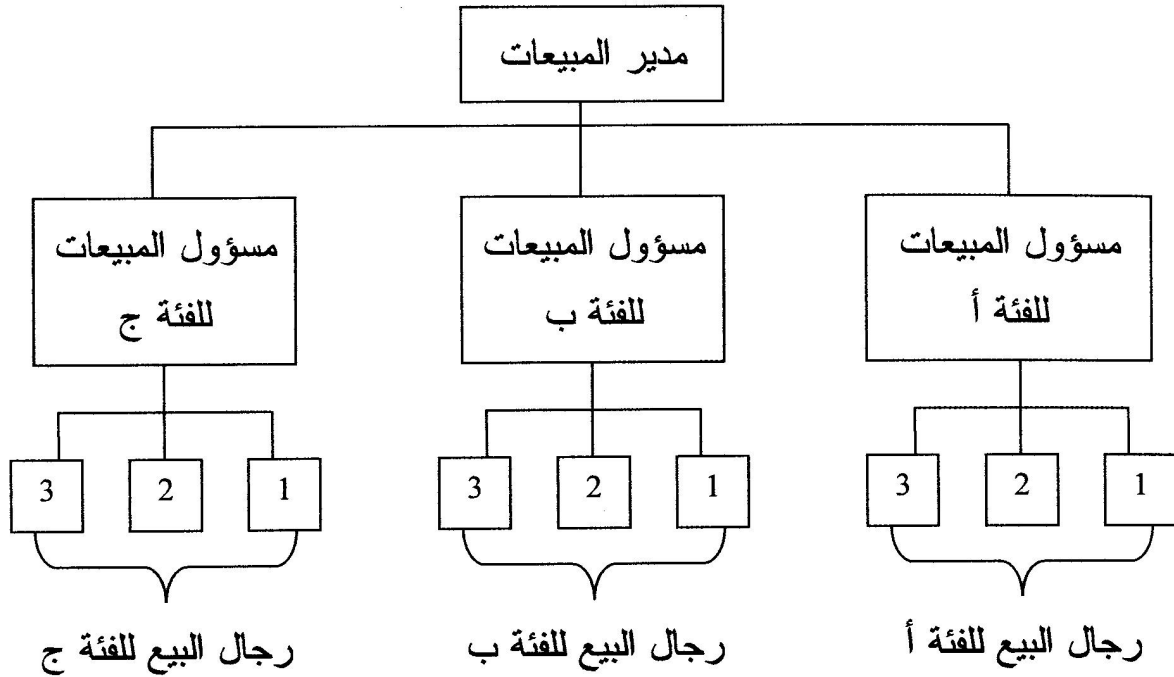
الشكل (2-3): الهيكلية الجغرافية.



Source: C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec, OP.cit, P.67.

2-2 الهيكلية حسب العملاء: إن تنوع زبائن المؤسسة سواء من حيث تباعد الآراء والثقافة الاستهلاكية ومنه الرغبات والحاجات، أو من حيث الفروق في القدرة الشرائية، أو غيرها من العوامل التي تؤدي إلى تنوع فئات الزبائن واختلافها. يدفع بالمؤسسة إلى التفكير في توزيع قوتها البيعية وفقا لفئات الزبائن المتواجدة في كل منطقة. وتتميز هذه الهيكلية بزيادة قدرة رجال البيع على التعرف الجيد على الحاجات المختلفة للزبائن والتكفل بها، إلا أنه يعاب عليها ضرورة انتقال كل رجل بيع عبر كامل المنطقة دون الالتزام بقطاع معين مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التنقل وإمكانية تداخل نشاطات رجال البيع ونشوب صراعات بينهم حول الزبائن، إضافة إلى عدم قدرتهم على تغطية كل المنطقة البيعية نظرا لشساعة المساحة، أو تركيز فئة معينة من الزبائن في جزء غير متوقع منها، والشكل التالي يوضح هذا الأسلوب من الهيكلية:

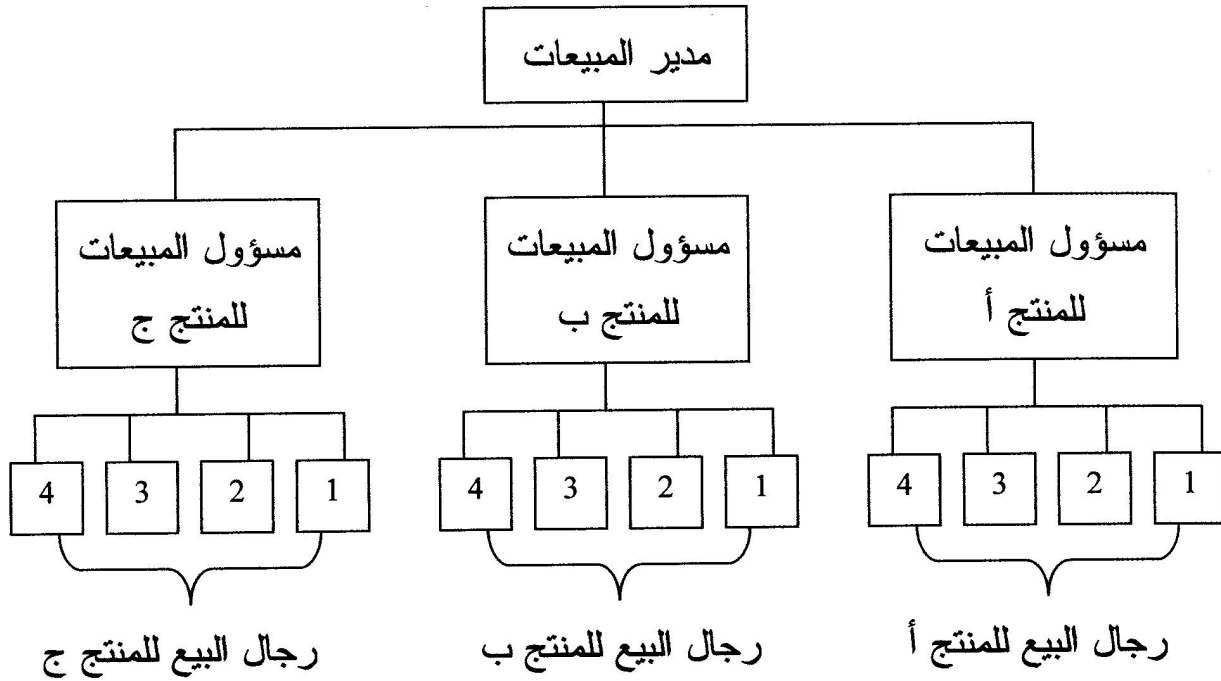
الشكل رقم (2-4): الهيكلية حسب العملاء.



المصدر: من إعداد الباحث.

2-3 الهيكلية حسب المنتجات: إن اختلاف منتجات المؤسسة وتنوعها، واستلزام بيع كل منها لمهارات مختلفة، يجعل من تخصص القوة البيعية أمراً ضرورياً، ويتم ذلك بإسناد مهمة بيع كل نوع مختلف من منتجات المؤسسة لمجموعة من رجال البيع. ويتميز هذا الأسلوب من الهيكلية باكتساب رجال البيع لتقنيات فردية خاصة يمكن بواسطتها مواجهة المنافسة، والاستحواذ على عدد أكبر من الزبائن. ويعاب عليها زيادة تكاليف التنقل إذ يستلزم هذا الأسلوب انتقال رجل البيع عبر المنطقة كلها إضافة إلى إمكانية زيارة عميل واحد من طرف مجموعة من رجال البيع في وقت واحد نظراً لاستخدامه لمجموعة من منتجات المؤسسة، ويمكن توضيح الهيكلية وفقاً لهذا الأسلوب من خلال الشكل التالي:

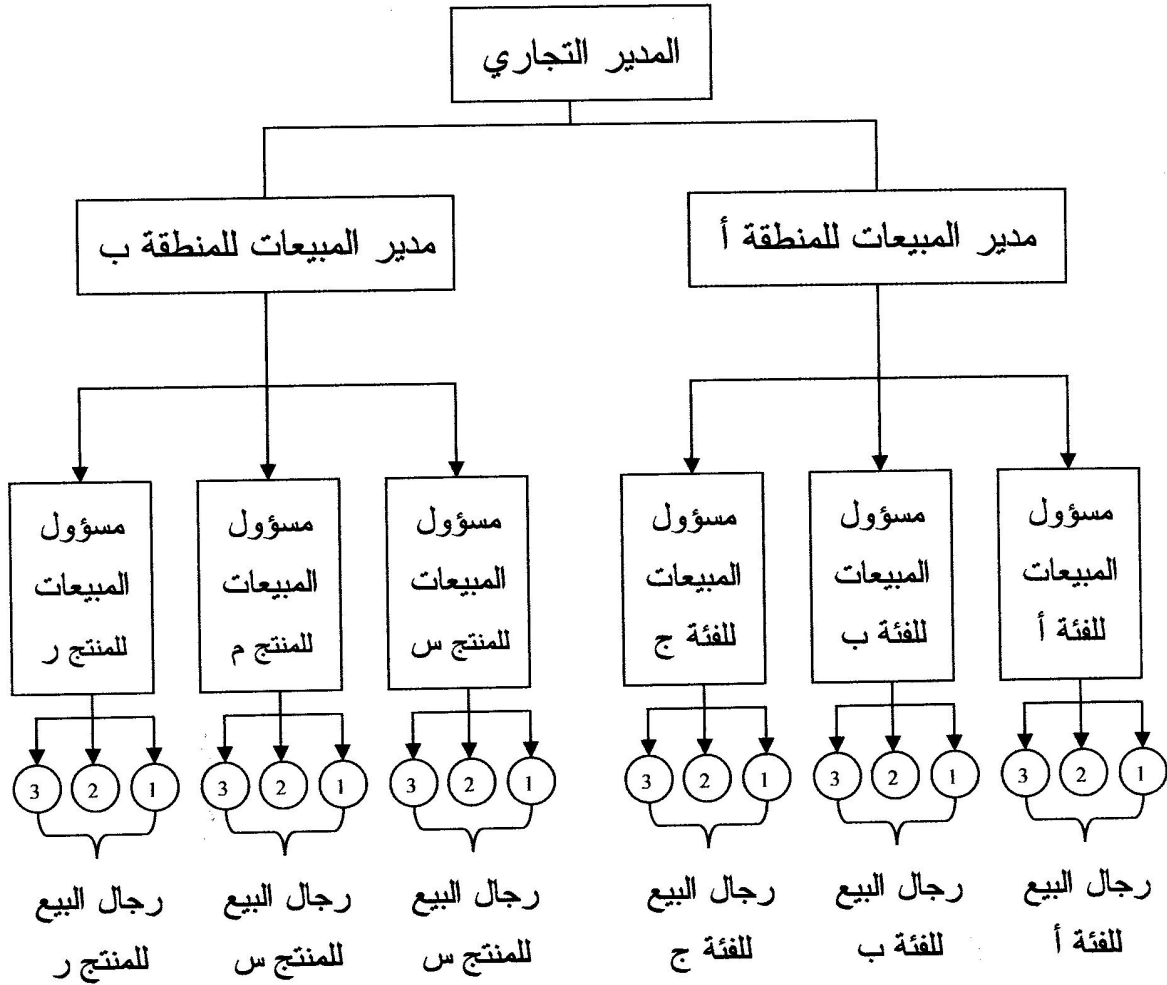
الشكل (2-5): الهيكل حسب المنتجات.



Source: C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec, OP.cit, P.67.

4-2 الهيكل المركبة: إن بيع المؤسسة لمنتجات متنوعة لفئات مختلفة من الزبائن وفي مناطق جغرافية واسعة، يستلزم عليها الاعتماد على عدة أساليب من الهيكل في آن واحد، وذلك لتغطية السوق تغطية شاملة. ويتميز هذا النوع من الهيكل بتغطية السوق بمجمله دون إهمال أي جزء منه، إضافة إلى فعاليته في الاستحواذ على الزبائن الجدد والقدرة على التنقيب على الزبائن المرتقبين. ويعاب عليه ضرورة استخدام عدد كبير من رجال البيع، وبالتالي ارتفاع تكاليف القوة البيعية. والشكل التالي يوضح هذا النوع من الهيكل.

شكل رقم (2-6): الهيكل المركبة.



المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال تناولنا لمختلف أساليب هيكل القوة البيعية يتضح أنه لا يوجد أسلوب معين يمكن تفضيله والاعتماد عليه بصفة دائمة، وإنما يتغير الأسلوب المختار وفقا للتطورات الحاصلة في منتجات المؤسسة، عملائها، وأسواقها، ويبقى الأسلوب الأكثر فعالية هو الأسلوب الذي يضمن وبأقل التكاليف أحسن تغطية لسوق المؤسسة.

المبحث الثالث: تخطيط القوة البيعية.

يعرف التخطيط على أنه التنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل¹. وإنشاء المخططات عبارة عن عملية التطوير عبر الأيام، وهي ضرورية لأي عمل، فكل النشاطات تصبح

1: بشير العلاق، قحطان العبدلي: التسويق - أساسيات ومبادئ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص. 52.

مقدرة ومتوقعة، خاصة في مجال حياة المؤسسة.¹ وتخطيط القوة البيعية يعد أمراً ضرورياً لنفاذ الوقوع في الأخطاء سواء عند التقرير أو التطبيق. وتستلزم عملية التخطيط هذه تحديد الأهداف المراد بلوغها، والبحث عن الكيفيات الملائمة لبلوغ هذه الأهداف.

المطلب الأول: تحديد الأهداف.

يتمثل تحديد أهداف القوة البيعية في تشكيل الأهداف الخاصة بها، وتصنيفها إلى مستويات مختلفة.

1- تشكيل الأهداف.

عند استصدار هدف معين، يتم البدء غالباً بعبارة دالة على فعل التفضيل مثل رفع أو تخفيض، لتتبع بالنتيجة المنتظرة مثل رفع المبيعات بـ 5000 وحدة أو تخفيض التكاليف بـ 3%. ثم يتم تحديد المدة مثل قبل نهاية السنة، وقد يتم بعد ذلك تحديد الوسائل المستخدمة مثل بمساعدة التوظيف الجديد.... وبإتمام هذه الخطوات يتم الحصول على صيغة لتأسيس وإنشاء الأهداف، التي غالباً ما تستوجب مزج العناصر التالية:²

1-1 التعيين الواقعي للجهود المبذولة في مجال المنتج؛

2-1 قاعدة التخطيط للعمل؛

3-1 الوسائل المستخدمة في الاتصال؛

4-1 الوسائل المستخدمة في متابعة ومراقبة النتائج؛

5-1 إمكانيات التعرف على التطورات الحاصلة في كل هذه العناصر.

وتتصح التنظيمات الإدارية بإتباع مبدأ الإدارة بالأهداف في العمل، الذي يجيز توضيح وتدقيق الأهداف لكل المستويات، كما يحدد النتائج المنتظرة (الكمية، النوعية، الوقت، التكاليف...، ونظام المراقبة الموجه لقياس النتائج المنتظرة. ومنه يقتصر دور مدير المبيعات فقط على تحويل الأهداف المركبة الواردة من المديرية التجارية إلى مهام وأهداف بسيطة.

1: O. Oscar, V. Stritzky: La Politique de Produit, EN. Moderne, France, 1972, P.09.

2: A. Zeyl, A. Dayan: OP.cit, P.58.

2- مستويات الأهداف.

غالبا ما يتم تصنيف أهداف القوة البيعية إلى ثلاثة مستويات أساسية شأنها شأن أهداف وظيفة التسويق ككل، ويمكن تلخيص هذه المستويات فيما يلي:

1-2 المستوى الأول: ويشمل الأهداف البعيدة المدى التي تتولى الإدارة العليا تحديدها. وهي تتعلق بمصير المؤسسة ومستقبلها. ومن أمثلتها زيادة مردودية الاستثمارات، زيادة مستوى النشاط، تحسين الخدمات المقدمة للعملاء...، هذه الأهداف لا يمكن للمؤسسة تحقيقها في فترة زمنية قصيرة نظرا لضخامتها وارتفاع تكاليفها، وكذا تعلقها بالتطور التكنولوجي.

2-2 المستوى الثاني: ويشمل الأهداف المتوسطة المدى التي تحددها المديرية التجارية، و تتميز أهداف هذا المستوى بقابليتها للقياس، إضافة إلى ارتباطها بتطور مختلف العوامل التابعة للمؤسسة، كما يمكن نمذجتها في شكل علاقات خطية مما يسمح بالتأثير عليها بمجرد تغيير تركيبة العوامل المؤثرة فيها.

3-2 المستوى الثالث: ويشمل الأهداف التشغيلية الحالية للقوة البيعية، وهي تمثل أساس تحقيق أهداف المستويات الأخرى. وتتميز أهداف هذا المستوى بقصر مدتها إذ أن غالبها يتعلق بالنشاط اليومي للقوة البيعية، ومن هذه الأهداف:

1-3-2 بيع منتجات المؤسسة: بالرغم من ارتفاع تكاليف قوة البيع إلا أنها تبقى الوسيلة الأكثر نجاعة في تصريف منتجات المؤسسة خاصة في فترات الركود الاقتصادي والمنافسة الشديدة وذلك من خلال التمييز بين الفئات المختلفة للمستهلكين، وبيان الأنواع المتعددة للمنتجات، ثم تقديم السلع المناسبة لكل فئة من المستهلكين.

2-3-2 خدمة العملاء: يتمثل هذا الهدف في مساعدة الزبون على اتخاذ قرار الشراء الصائب. فتعدد المنتجات وتشابهها يجعل المستهلك في كثير من الأحيان يقف حائرا بحثا عن أفضل المنتجات التي تحقق إشباع حاجاته، هذا إذا تمكن من تحديد هذه الحاجات بدقة، الأمر الذي يجعل دور رجل البيع لا يتوقف فقط عند مساعدة المستهلك على اختيار المنتج المناسب بل يتعدى إلى تشخيص حاجاته وتحديدها ثم توجيهه إلى المنتج الذي يمثل أحسن اختيار بالنسبة إليه.

3-3-2 ضمان التغطية الشاملة: إن ما تتميز به قوة البيع كذلك هو قدرتها على تغطية كافة أسواق المؤسسة وتوفير المنتجات في المكان الذي يمكن للمستهلك أن يتحصل فيه على ما يرغب منها بأقل جهد ممكن، وتظهر هذه الميزة بكل وضوح في المناطق النائية خاصة، أين يصعب على

المستهلك الحصول على المنتج في ظل غياب مساعدة القوة البيعية، وقد يستحيل ذلك في بعض الأحيان. وبالرغم من أن هذه الخدمة قد تفيد المستهلك بالدرجة الأولى إلا أنها تشكل هدفا أساسيا للقوة البيعية يتمثل في تغطية كافة المناطق الجغرافية التابعة لسوق المؤسسة.

2-3-4 السرعة في تصريف المنتجات: تهدف قوة البيع كذلك إلى الإسراع في تصريف منتجات المؤسسة سواء كانت استهلاكية أو صناعية، فالمنتجات الاستهلاكية غالبا ما تكون ذات مدة صلاحية قصيرة مما يستلزم تصريفها قبل انقضاء هذه المدة، أما المنتجات الصناعية فهي معرضة إلى التكدس في المخازن نظرا لظهور منتجات بديلة أكثر تطورا منها، هذا ما يستلزم الاعتماد على القوة البيعة في تصريفها قبل تقادمها والتخلي النهائي عن استخدامها.

المطلب الثاني: إعداد الاستراتيجيات.

تتمثل عملية إعداد الاستراتيجيات في تحديد مجموع الأدوات والطرق التي يتم استخدامها من أجل بلوغ الأهداف المحددة، ويتطلب إعداد استراتيجيات البيع الشخصي القيام بما يلي:

1- توزيع المهام.

من المعروف أن عملية البيع تتأثر بصورة أكبر بطبيعة المنتج المباع من جهة، وبطبيعة المستهلك وسلوكه من جهة أخرى، الأمر الذي يستدعي تكليف رجال البيع بمهام مختلفة لإتمام عمليات البيع، ومن هذه المهام ما يلي:

1-1 المهام وفقا لطبيعة المنتج وعمليات البيع: ~~المهام المتعلقة~~ ^ببطبيعة المنتج وعمليات البيع التي يمكن إسنادها لرجال البيع تتمثل في: ¹

1-1-1 مندوب تجاري: يقوم بتقديم وضمان ترقية تشكيلة منتجات المؤسسة لدى المؤثرين على اختيار المنتجات، ولا يقوم بالتسجيل المباشر للطلبات (مثلا مندوبي القطاع الصحي...);

2-1-1 مهندس تجاري: هو رجل البيع الذي تسند إليه عمليات البيع المعقدة، كالعروض العلمية أو في حالة بيع خدمات أو حلول كاملة (مثلا قطاع الإعلام الآلي...);

3-1-1 تقني تجاري: يختص في بيع المنتجات الدقيقة، والتقنية، التي ترتبط خاصة بالقدرات الفنية والعلمية له (مثلا الصناعات المائتة...).

1-1-4 متعهد المبيعات: يقوم بزيارة الموزعين الكبار، كما يضمن ترقية منتجات المؤسسة، وفاوض حول المنتجات التي يفضل بيعها أولاً على مستوى مراكز الشراء.

1-2-1 المهام وفقاً لطبيعة ونوع الزبائن: ~~تتمثل المهام التي يمكن إسنادها لرجل البيع وفقاً لطبيعة ونوع الزبائن في:~~¹

1-2-1-1 رجل البيع التجاري: يقوم بتنمية علاقات طويلة الأجل مع مجموعة مستقرة من الزبائن، ويكون عمله متكرراً ينطبق على المنتجات التي تسوق في أسواق مستقرة، ويقوم رجل البيع التجاري بمساعدة الموزعين على زيادة مبيعاتهم.

1-2-2-1 رجل البيع المساعد: يساعد الموزعين في جهودهم البيعية، ويهتم بإقناع المستهلك النهائي لشراء المنتج من الموزع، مثل رجل البيع الذي يتجول بالعينات على المتاجر.

1-2-3-1 رجل البيع الفني: يتعامل مع زبائن المؤسسة الحاليين محاولاً زيادة مشترياتهم عن طريق تقديم المشورة الفنية لهم، والتعريف بالخصائص الفنية للمنتج وصفاته الجديدة. ويساعدهم على تجاوز العراقيل التي تظهر مع بداية استخدام المنتج.

1-2-4-1 رجل بيع الأعمال الجديدة: يعمل على اكتساب زبائن جدد، تحويل الزبائن المحتملين إلى زبائن حقيقيين.

2- إعداد ميزانية المبيعات.

تسمح عملية وضع الميزانيات الخاصة بعمليات البيع وضبط المصاريف بتحديد الميزانية الواقعية وضبط تكاليف الحصول على الطلبات كما تساعد مدير المبيعات على تمييز عمليات البيع الناجحة من العمليات الفاشلة.

1-2-1 أهمية إعداد ميزانية المبيعات: إن معظم مدراء المبيعات يعلمون أن تحديد ميزانية المبيعات أمر ضروري، لتحديد ما إذا كانت الطلبات التي يتم تحقيقها مربحة أم لا، هذا ما يعني أنه ينبغي:²

1-1-2 أن يتم بيع السلع والخدمات بأسعار ملائمة تحقق الربح للمؤسسة؛

2-1-2 أن يتم حساب التكلفة اللازمة للحصول على الطلبات لأنها تؤثر على هامش الربح؛

1: محمد الحناوي: مرجع سابق، ص.431.

2: غازي بيطار: مرجع سابق، ص.157.

2-1-3 على الممثل التجاري أن يحقق بنسبة المصاريف التي تمنح له نسبة مماثلة من

المبيعات؛

2-1-4 وضع الميزانيات لضبط المصاريف كي لا تتجاوز حدها المتوقع.

2-2 الميزانية النموذجية لعمليات البيع: إن وضع الميزانية الخاصة بعمليات البيع يعني تقدير

الأموال اللازمة لإدارة عمليات البيع لفترة محددة، وغالبا ما تتضمن هذه الميزانية البنود التالية:¹

- الرواتب الشهرية التي تدفع للموظفين؛
- العمولات والعلاوات التي تدفع للموظفين؛
- مصاريف إيجار المكتب؛
- الإعلانات المحلية؛
- رسوم الهاتف ومصاريف الاتصالات الأخرى؛
- مصاريف تنقلات الممثلين التجاريين التي تتحملها المؤسسة؛
- التجهيزات المكتبية؛
- العمل المؤقت؛
- المعارض التجارية المحلية؛
- مصاريف الدورات التدريبية؛
- مصاريف التوظيف؛
- تكاليف تحسين المكاتب المستأجرة.

2-3 إجراءات ضبط المصاريف: يتضمن مخطط ضبط المصاريف المعتمد من طرف أغلب

المؤسسات على عدة إجراءات نلخصها ~~فيما يلي~~ فيما يلي:²

2-3-1 تصر المؤسسات على أن تتم كافة إجراءات السفر عن طريق وكالة معينة، وفي

معظم الأحيان تتعامل المؤسسة مع وكالة تقدم لها عروض خاصة ومنخفضة.

2-3-2 لا يسمح للممثل التجاري أن يقيم في فنادق غير التي تحددها له المؤسسة عندما

يضطر للإقامة في المدينة التي يزورها، فالمؤسسة عادة ما تستفيد من تخفيضات تقدمها لها الفنادق التي

تتعامل معها، مما يسمح بتوفير جزء من تكلفة الإقامة.

1: غازي بيطار: مرجع سابق، ص.156.

2: نفس المرجع، ص.161.

2-3-3 يستوجب على الممثل التجاري أن يستأجر سيارة من وكالة تأجير السيارات التي تتعامل معها المؤسسة.

2-3-4 تخصيص مقدار محدد من المال لوجبات الطعام.

2-3-5 يشترط الحصول المسبق على موافقة الإدارة عندما يتعلق الأمر بنفقات الترفيه عن الزبائن.

المطلب الثالث: وضع المخططات.

بعد تحديد أهداف قوة البيع وإعداد الاستراتيجيات المناسبة يتم وضع مخطط القوة البيعية التي يتم بواسطته تحقيق الأهداف. ويتمثل المخطط الذي يتعين إعداده في تحديد الحجم المطلوب من البائعين، وكذا الحجم المتاح من البائعين، وتحليل الفرق بينهما.

1- تحديد الحجم المطلوب من البائعين.

تخضع هذه العملية لعدة عوامل واعتبارات منها:

1-1 العوامل المؤثرة في التنبؤ بحجم القوة البيعية: يمكن حصر العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية التنبؤ بحجم القوة البيعية المطلوبة فيما يلي:

1-1-1 أهداف المؤسسة: أي يجب دراسة خطة العمل أو خطة الإنتاج والمشروعات الجديدة إن كانت موجودة والمدرجة في خطة السنة الجديدة.¹

1-1-2 التطور التكنولوجي: هناك بدائل متعددة فيما يتعلق باستخدام هذه البدائل بناء على العائد والتكلفة.²

1-1-3 العوامل الاقتصادية: يتأثر الحجم المطلوب من القوة البيعية بمختلف العوامل الاقتصادية، وفيما يلي تأثير بعض منها:

- التضخم: قد يؤثر التضخم على الحجم المطلوب من القوة البيعية بالارتفاع أو الانخفاض وذلك وفقا للسياسة المنتهجة من طرف إدارة المؤسسة فإذا حاولت هذه الأخيرة التركيز على قوة البيع من أجل

1: عبد الفتاح بوخمم: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص.69.

2: نفس المرجع، ص.70.

تصريف إنتاجها الراكد فإن ذلك يستلزم الرفع من حجمها، أما إذا ارتأت ضرورة التحكم في التكاليف وتخفيضها إلى المستوى الذي يمكن المبيعات الحالية من تغطيتها، فإنها ستلجأ إلى تقليص حجم القوة البيعية.

- معدل البطالة: إن ارتفاع معدل البطالة يؤدي حتماً إلى انخفاض تكاليف استخدام رجال البيع هذا وفقاً لقانون العرض والطلب في سوق العمل الأمر الذي يسمح للمؤسسة بتوظيف رجال بيع جدد وزيادة حجم القوة البيعية العاملة.

هذا إضافة إلى تأثير مختلف العوامل الاقتصادية الأخرى كمعدل الفائدة، العائد على الامتيازات.

1-2 أساليب التنبؤ بالحجم المطلوب من القوة البيعية: إضافة إلى الأساليب التي تطرقنا إليها سابقاً في هذا الفصل والخاصة بتحديد حجم القوة البيعية، يمكن استخدام الأساليب التالية:¹

1-2-1 طريقة الخبراء: وفقاً لهذه الطريقة يقوم الخبير بوضع تقديرات عن حجم القوة البيعية المتوقع، ويعتمد في ذلك على خبرته وقدراته المهنية في عملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوة البيعية. ويتميز هذا الأسلوب بالسهولة، والبساطة، لكن يؤخذ عليه بأنه غير دقيق لتأثره بالاعتبارات الشخصية.

1-2-2 طريقة دلفي DELPHI: يتم هذا الأسلوب بتقديم استمارة إلى عدة خبراء بشكل منفرد، ليقوم كل خبير بتقديم تقديراته، مع الشرح الذي يبرر وجهة نظره.

2- تحديد الحجم المتاح من الباعين.

بعد القيام بالتقديرات اللازمة حول الحجم المطلوب من القوة البيعية، يتم تحديد الحجم المتاح منها، بإتباع احد الأساليب التالية:

1-2 معدل دوران العمل: ويقصد به معدل دوران العمالة في قسم التسويق خلال فترة زمنية معينة، وهو يدل على حالة الاستقرار من عدمه في القسم. كما يمنح فكرة للإدارة حول النقص الذي يمكن وقوعه، لتتمكن بدورها من الاستعداد لمواجهة، ويمكن تحديد معدل دوران العمل من خلال العلاقات التالية:²

1: عبد الفتاح بوخمخ: مرجع سابق، ص.72.

2: نفس المرجع، ص:77.

$$\frac{\text{عدد عمال بداية السنة} + \text{عدد العمال المعينين} - \text{عدد عمال نهاية السنة}}{\text{متوسط عدد العمال السنوي}} = \text{معدل دوران العمل} *$$

$$\frac{\text{عدد عمال بداية السنة} + \text{عدد عمال نهاية السنة}}{2} = \text{حيث: متوسط عدد العمال السنوي}$$

$$\frac{\text{عدد العمال المعينين خلال السنة} \times 100}{\text{متوسط عدد العمال السنوي}} = \text{معدل دوران العمل} *$$

$$\frac{\text{عدد العمال المنتحقين (المعينين)} + \text{عدد العمال التاركين}}{2} = \text{معدل دوران العمل} *$$

حيث: عدد العمال التاركين = عدد عمال بداية السنة + عدد العمال المعينين - عدد عمال نهاية السنة.

ملاحظة: يتم إحصاء فقط المعطيات الخاصة بالقوة البيعية.

ويتم مقارنة هذه النسب مع النسب الخاصة بقطاع النشاط بصفة عامة أو مع نسب الوظائف الأخرى، وعلى المؤسسة أن تتجنب معدلات الدوران المرتفعة وذلك لما يترتب عليها من مصاريف إضافية لاختيار وتدريب رجال البيع الجدد.

2-2 معدل الغياب: الغياب هو ظاهرة عدم زهاب العمال إلى العمل وذلك لعدة أسباب أجازها الباحث "هايلبرونر" "HEILBRONER" في الدراسة المقدمة عن ظاهرة الغياب بفرنسا في:¹

- طبيعة العامل: هناك بعض العمال من معتادي الغياب، يجب اتخاذ السياسة الحكيمة تجاههم وإلا فإن سلوكهم سوف يؤثر على سلوك العمال الآخرين؛

- يذكر الأفراد عدة أسباب للغياب من بينها المرض الذي يشكل السبب الأساسي، المواصلات، والظروف الشخصية؛

- عدم ملائمة العمل لقدرات الشخص وميوله؛

1: عبد الفتاح بوخمم: مرجع سابق، ص، ص.78،79.

- ترتفع معدلات الغياب اليوم الذي يسبق ويلي العطلة الأسبوعية، ويعبر هذا السلوك عن عدم الشعور بالمسؤولية، لذا يجب نشر الوعي بين الأفراد في المنظمة واستخدام الحوافز الايجابية وحتى السلبية.

- يشير التقرير أن النساء أكثر تغيبا من الرجال.

- ظروف العمل غير المناسبة تؤدي إلى ارتفاع معدل الغياب، مثل ارتفاع عدد ساعات العمل، الأعمال الروتينية، الإشراف السيئ....؛

- الغياب رد فعل سلبي لعدم إشباع المنظمة والعمل لحاجات الأفراد.

ويحسب معدل الغياب من خلال العلاقات التالية:

- معدل الغياب = (عدد أيام الغياب في السنة × 100) \ عدد أيام العمل لكل العاملين

- معدل الغياب = (عدد أيام الغياب × 100) \ (عدد أيام العمل المنجز + عدد الأيام الضائعة)

ويستخدم معدل الغياب في التنبؤ بعدد أيام الغياب في المستقبل لاتخاذ الاحتياطات اللازمة.

3- تحديد ومعالجة الانحرافات.

يمكن تحديد الفائض أو العجز في القوة البيعية العاملة بالمؤسسة من خلال مقارنة احتياج المؤسسة منها بالحجم المتاح لها وفقا للعلاقة التالية:

الحجم المتاح من القوة البيعية - الحجم المطلوب من القوة البيعية = الفائض أو العجز.

إذا كانت نتيجة هذه العلاقة موجبة فذلك يعني أن هناك فائض في القوة البيعية المتاحة أمام المؤسسة. أما إذا كانت النتيجة سالبة فذلك يدل على وجود نقص في القوة البيعية المتاحة أمام المؤسسة، وقد تكون النتيجة مساوية للصفر هذا ما يدل على تساوي الحجم المطلوب والحجم المتاح من القوة البيعية. أي أن المؤسسة تستخدم الحجم الأمثل منها.

ويتم معالجة الاختلال في حجم القوة البيعية العاملة بالمؤسسة من خلال الإجراءات المناسبة لكل حالة مثل: التوظيف، الترقية، التحويل، التخفيض (التنزيل)، الساعات الإضافية، العمل المؤقت....

المبحث الرابع: نظام معلومات القوة البيعية.

يعرف نظام المعلومات التسويقية على أنه أحد نظم المعلومات الفرعية داخل المؤسسة يختص بتجميع البيانات من مصادرها الداخلية والخارجية، وتخزينها، وتشغيلها، واسترجاعها، وإرسالها لمراكز اتخاذ القرارات للاستفادة منها في تخطيط ومراقبة القرارات التسويقية.¹ ويمكن أن ينقسم هذا النظام بدوره إلى أنظمة فرعية كل منها يختص بمجال معين خاصة مع اتساع رقعة التسويق وتزايد المهام الملقاة على عاتقه، ومن هذه الأنظمة الفرعية نظام المعلومات الخاص بالقوة البيعية.

المطلب الأول: معلوماتية القوة البيعية.

إن المعالجة المعلوماتية للقوة البيعية أضحت ضرورية في كل مؤسسة تسعى إلى الاتكال على هذه الوسيلة لتحقيق أهدافها، وذلك لأن فعالية عمل القوة البيعية تتوقف على تزويد هذه الأخيرة بالمعلومات الكافية مثلها مثل الوظائف الأخرى، كالإنتاج، الموارد البشرية، والحلقات الأخرى من وظيفة التسويق.

1- ماهية المعلومات.

إن المشاكل التي تعترض مساعي التسويق ترتبط أساسا بعدم وجود كتلة معلومات تجيز إدارة نشاطاته في المؤسسة بصورة فعالة قدر ما يمكن.² وتتمثل هذه المعلومات في مجموع الإشارات والرموز التي تمكن من فهم المعنى الذي تحمله.³

كما يمكن تعريف المعلومات على أنها " عبارة عن بيانات تم تشغيلها لتصبح ذات دلالة وقيمة معينة لدى فرد معين ".⁴ من خلال هذا التعريف نجد أن المعلومات عبارة عن بيانات معالجة بواسطة وسائل معينة لتصبح مكيفة ومهيأة لاستخدامها من أجل تحقيق الأغراض المطلوبة. ويتم الحصول عليها باستخدام طرق مختلفة نذكر منها:⁵

1-1 البحث وفحص السجلات: يتم عن طريق متابعة الخريطة التنظيمية للملفات والتقارير ونماذجها، سجلات العمل، القرارات.....؛

1: أمينة محمود حسين: نظم المعلومات التسويقية، مطبعة كلية الزراعة للتعليم المفتوح، القاهرة، 1995، ص.09.

: P. L. Zaccarie: Le Marketing-Technique fondamentale, Tomed. Mame, France, 1970, P.23. 2

3: J. C. Courbon: Systems d'information, Inter Edi, Paris, 1993, P.21.

4: معالي فهمي حيدر: نظم المعلومات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص. 12.

5: أحمد حسين علي حسين: تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص. 163.

1-2 أسئلة الاستبيان: تتم عن طريق ملء المستجوب للاستمارة التي تحمل الاستفسارات الكافية للكشف عن حقائق وميولات الأفراد؛

1-3 المقابلة الشخصية: تساعد على ملاحظة سلوك الأفراد والجماعات ومعرفة آرائهم؛

1-4 الملاحظة: تعتمد على إرسال ملاحظين لتسجيل ما يتم وقوعه أثناء العمل.

إضافة إلى طرق أخرى مثل وسائل الاتصال الحديثة كالانترنت، والأساليب الإحصائية المختلفة.

2- تكنولوجيا المعلومات.

يتمثل الدور الأساسي لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة في التجديد، إذ تساعدها على إعادة تشكيل نظامها الوظيفي، فاستخدام تكنولوجيا المعلومات يزيد من سرعة تحقيق الوظائف والمهام الموكلة إلى رجال البيع كما يضمن الدقة والفعالية الكاملة في اتخاذ القرارات المناسبة، بمعنى أنه يسهل القيام بالعمليات الإدارية إضافة إلى تفعيل عمليات المراقبة. وتستخدم كذلك لتجميع البيانات الأساسية عن المستهلكين. فرجال التسويق يتعلمون الكثير عن الزبائن الحاليين والمستهدفين من خلال البريد الإلكتروني والاستطلاعات عبر الأنترنت والتجارب الحية عبر الشبكة وملاحظة المناقشات التي تتم بين المستهلكين عبر الشبكة.¹

المطلب الثاني: ماهية نظام المعلومات للقوة البيعية.

نظرا لتزايد دور القوة البيعية وبروز أهميتها أصبح من الضروري البحث عن وسائل تضمن فعالية عملها وتنظيم نشاطها.

1- مفهوم نظام معلومات القوة البيعية.

يعرف نظام المعلومات على أنه ذلك النظام الذي يتضمن مجموعة متجانسة و مترابطة من الأعمال والعناصر والموارد التي تقوم بتجميع وتشغيل وإدارة ورقابة البيانات بغرض إنتاج وتوصيل معلومات مفيدة لمستخدمي القرارات من خلال شبكة من قنوات وخطوط الاتصال.²

1 : محمد طاهر نصير: التسويق الإلكتروني، مطبعة الأرز، الأردن، 2005، ص. 159.

2 : جلال إبراهيم العبد، منال محمد الكردي: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص. 300.

أما نظام المعلومات الإدارية فيعرف على أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات، والرقابة في التنظيم، ومساعدة المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة، وخلق منتجات جديدة.¹

ويعرف نظام معلومات القوة البيعية على أنه ذلك النظام المتكون من مجموعة من العناصر المادية والبشرية، يعمل على معالجة البيانات الداخلية والخارجية وتحويلها إلى معلومات موجهة للاستغلال من طرف القوة البيعية. وهو عبارة عن نظام فرعي تابع للنظام الأصلي المتمثل في نظام المعلومات التسويقي، ويتكون نظام معلومات القوة البيعية من:²

1-1 الأجهزة و المعدات: وتتضمن جميع الأجهزة المادية والمواد المستخدمة في تشغيل المعلومات؛

2-1 البرمجيات: وتشمل جميع أنواع تعليمات تشغيل البيانات، وكذا كل البرامج والإجراءات؛

3-1 العنصر البشري: ويشمل المستخدمين النهائيين المتمثلين في الأفراد الذين يستخدمون النظام بطريقة مباشرة، إضافة إلى أخصائيين في النظام الآلي، مهمتهم تطوير وتشغيل النظام؛

4-1 قاعدة البيانات: عادة ما يتم الاحتفاظ بالبيانات داخل قواعد البيانات التي تتكون من مجموعة من الملفات أو السجلات المرتبطة بطريقة منطقية؛

5-1 الشبكات: تتمثل في شبكات الاتصال مثل الانترنت، وهي تشمل عنصرين هما:

1-5-1 وسائط الاتصال: مثل الكوابل والألياف الضوئية، ونظم الأقمار الصناعية.

2-5-1 نظم تدعيم الشبكات: وهي جميع الأفراد والمعدات، البرامج وقواعد البيانات التي تساهم مباشرة في تشغيل واستخدام شبكة الاتصالات.

2- مزايا و عيوب نظام معلومات قوة البيع.

بالرغم من تعدد إيجابيات استخدام نظام المعلومات الخاص بالقوة البيعية، إلا أنه يحمل العديد من السلبيات والمخاطر التي تتجم في الغالب عن سوء استعماله.

1: سونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص. 14.

2: جلال إبراهيم العبد، منال محمد الكردي: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص. 300.

1-2 مزايا نظام معلومات القوة البيعية: من المزايا التي يحملها مايلي:

- تجميع المعلومات المتناثرة في فروع المؤسسة وتركيزها في جهة واحدة. وهذا ما يقتصد في الجهد والوقت للحصول على المعلومات المطلوبة؛
- فرصة التأكد من دقة البيانات قبل دخولها إلى النظام واستعمالها من طرف القوة البيعية؛
- تجميع المعلومات حول الزبائن، المحيط، والمنافسة لاستغلالها في اتخاذ القرارات؛
- تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للقوة البيعية؛
- زيادة فعالية الاتصالات الداخلية والخارجية.

2-2 عيوب نظام معلومات القوة البيعية:

- بناء القرارات على معلومات قديمة متوفرة في النظام يؤدي إلى تحقيق نتائج سلبية، هذا في ظل توفر معلومات جديدة إلا أنها لم تحمل في النظام بعد؛
- عدم ضمان أمن وسرية البيانات والمعلومات يؤدي إلى حدوث مخاطر عند استعمالها؛
- هناك بعض القرارات والمواقف التي تتطلب القيام ببحوث تسويقية ميدانية، و اعتماد رجال البيع على نظام المعلومات للتعامل معها يؤدي إلى تحقيق نتائج سلبية؛
- الاعتماد على الخبرة الشخصية وعدم الالتزام بالمنهج العلمي عند تحديد إجراءات العمل داخل النظام يخلق آثارا سلبية لاستعماله، وبالتالي الحصول على نتائج غير مرضية.

المطلب الثالث: مكونات نظام معلومات القوة البيعية:

كما سبق وأن أشرنا أن نظام معلومات قوة البيع عبارة عن نظام فرعي من نظام المعلومات التسويقي، يتفرع بدوره إلى نظامين فرعيين أساسيين:

1- نظام معلومات البائع:

على كل رجل بيع أن يملك نظام معلومات خاص به من أجل استخدامه في أداء مهامه وأعماله المتمثلة أساسا في تخطيط نشاطه، وإدارة حسابات الزبائن بطريقة مثلى. ويمثل هذا النظام الأداة

التحضيرية لتسيير النشاط القاعدي للبائع، كما يركز نجاح اتصالات رجل البيع مع الزبائن على فعالية نظام المعلومات في استخدام الرسائل الالكترونية والانترنت. ويتميز نظام معلومات البائع بعدة خصائص أهمها:¹

- 1-1 يساعد على إفادة البائع بمعطيات حول حالة السلسلة التجارية للمؤسسة مثل؛ تشكيل الطلبات، التحضيرات الأولية لمقابلة الزبائن (زبون ذات أولوية أم لا)، المواعيد المحددة....؛
- 2-1 يساعد البائع على إعداد مخطط النشاط الخاص به، والمتعلق بالتقريب عن الزبائن؛
- 3-1 يظهر الملفات المتعلقة بالعملاء المشكوك فيهم (زبائن مرتقبين، قيد التأهيل...) والمتعلقة كذلك بالزبائن المؤهلين لدى كل رجال البيع التابعين للمؤسسة؛
- 4-1 يظهر الخصائص المتعلقة بكل فئة من فئات الزبائن، كما يظهر المعطيات الضرورية لمقارنة رجال البيع.

2- نظام معلومات مسؤول المبيعات.

هو في الحقيقة نفسه نظام المعلومات الخاص بمجموع البائعين التابعين لهذا النظام، يتمثل دوره في وضع وتحديد الإجراءات المناسبة لجمع المعلومات الخارجية والداخلية، وتزويد البائعين بالمعلومات الضرورية بعد صياغتها في قالب يمكن استغلاله من طرفهم.²

المطلب الرابع: تصميم نظام معلومات القوة البيعية:

إن المعلومات التي تحتاجها القوة البيعية متعلقة أساسا بالزبائن المحتملين، العملاء الحاليين، القطاعات، البائعين، المديرية الجهوية، ومخططات النشاط التجاري....، أي أنها مرتبطة ب:³

- تسيير معطيات التسويق (أسواق، عمالة، مبيعات...);
- مختلف المستويات المترتبة (قوة البيع بصفة عامة، المديرية الجهوية، البائعين...);
- مختلف عناصر نظام المعلومات نفسه.

ويتم تصميم النظام مرورا بعدة مراحل أساسية تتمثل في:

1- المرحلة الأولى: وهي مرحلة ما قبل التصميم، ويمكن تقسيمها إلى:

1: A, Zeyl, A. Dayan: OP.cit, P, P. 409, 410.

2 : Ibid, P. 412.

3 : Ibid, P. 33.

1-1 الدراسة المبدئية: وفيها يتم القيام باستقصاء مبدئي للتأكد من جدوى النظام، مدى الحاجة إليه، ومن أهم أسباب الحاجة إلى تنفيذ مشروع جديد للنظام ما يلي:¹

- حل مشكلة لا يستطيع النظام الحالي التعامل معها؛
- بروز احتياجات جديدة تستدعي تعديل النظام الحالي أو استبداله؛
- تطوير وتحسين النظام الحالي.

وبعد ذلك يتم تحديد الأهداف للنظام الجديد، وصياغة طبيعة ودرجة تعقيده، الفترة الزمنية اللازمة وتكلفة تحقيقه.

2-2 دراسة جدوى النظام: تتمثل جدوى النظام في:²

- الجدوى الفنية: وتتأول دراسة ما إذا كان التصميم المبدئي يمكن أن يطور ويطبق باستخدام الإمكانيات الآلية والبرمجة المتاحة، والخبرات المتوفرة داخل المنظمة؛
 - الجدوى الاقتصادية: تحدد الفائدة التي يمكن أن تتحقق من النظام مقابل الجهد والمال والوقت المنفق لبنائه؛
 - الجدوى القانونية: التأكد من أن النظام قادر على الوفاء بالالتزامات القانونية الناشئة عن النظام، وكذا التأكد من عدم وجود عقبات قانونية في إنشائه.
 - الجدوى العملية (التشغيلية): تختص في تحديد قدرة النظام على القيام بالوظائف المسندة إليه من خلال البنية التنظيمية القائمة، والقوى البشرية الحالية، والإجراءات المستخدمة فعلياً.
- ويتم ترجمة نتائج الدراسة المبدئية هذه في شكل خطة لمشروع النظام الجديد، تعرض على الإدارة.

2- المرحلة الثانية: وهي مرحلة التصميم، ويمكن تقسيمها إلى:

1-2 التصميم المنطقي: خلاله تحدد مكونات النظام والعلاقات التي تربط بينها. كما يتم تحديد الكيفية التي يظهر بها النظام للمستخدم النهائي (المدخلات، العمليات، المخرجات، الوظائف...);

1 : منال احمد الكردي: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، د.ت.، ص. 327.
2 : أحمد حسين علي حسين: مرجع سابق، ص. 243.

2-2 التصميم المادي: يترجم نواتج التصميم المنطقي ويشمل تحديد البرامج، والحسابات، ومكوناتها؛ إضافة إلى سرية وأمن النظام.

3- المرحلة الثالثة: وهي مرحلة البرمجة، وفيها يتم تحديد البرامج التي سوف تحقق التصميم، وذلك بكتابة البرامج من طرف مبرمجين، وتتضمن عملية البرمجة ما يلي:

1-3 وصف مختصر لوظيفة وعمل البرنامج؛

2-3 لغة البرمجة المستخدمة؛

3-3 تحديد المدخلات والمخرجات؛

4-3 جدولة ووصف العمليات.

4- المرحلة الرابعة: هي مرحلة التركيب، يتم فيها وضع النظام مكان التطبيق كما يتم اختباره. والهدف من ذلك هو التأكد من أن النواتج صحيحة ومطلوبة، ويتضمن الاختبار ثلاثة أنشطة رئيسية هي:¹

1-4 اختبار أجزاء النظام: حيث يتم اختبار كل برنامج داخل النظام بصورة منفصلة بعد وضع التعليمات الخاصة بالبرنامج، والتي تمكن الحاسب من تنفيذها مباشرة بعد قراءتها للتأكد من خلو كل البرامج من الأخطاء التي تظهر عند تشغيل النظام، أو لتحديد أماكن الأخطاء وتصحيحها.

2-4 اختبار النظام: هنا يتم اختبار الوظائف التي يؤديها النظام، والتأكد من عمل أجزائه مع بعضها البعض، كما كان مخططاً له.

3-4 اختبار القبول: هذه آخر خطوة في الاختبار، ويتم فيها التصريح بالتحويل إلى النظام الجديد بعد قيام المستخدمين بتقييمه و الإدارة بمراجعته.

5- المرحلة الخامسة: وهي مرحلة المتابعة، فبعد تطبيق النظام وتشغيله تأتي مرحلة المتابعة للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة من النظام، وكذا تصحيح الأخطاء التي قد تظهر نتيجة للتشغيل. وتتم المتابعة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:²

- هل حقق النظام أهدافه الموضوعية؟

- هل تحققت المزايا المتوقعة من تطبيق النظام؟

1 : ابراهيم سلطان، سونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص. 295.

2 : معالي فهمي حيدر: مرجع سابق، ص. 222.

- هل تكاليف تطوير النظام والحصول عليه وتطبيقه، عند المستوى المحدد أم لا؟
- هل تكاليف تشغيل النظام في المستوى المتوقع أم لا؟
- ما هي درجة رضا المستخدمين للنظام؟
- هل هناك حاجة لتعديل النظام؟
- هل يتم الحصول على المخرجات المطلوبة من النظام؟

ويحتاج النظام إلى بعض التغييرات الطفيفة خلال عمره الإنتاجي، وهو ما يسمى بعملية صيانة النظام، التي تعتبر عملية ضرورية ودائمة للحفاظ عليه، كما يجب أن يتميز النظام بدرجة معينة من المرونة وذلك للتكيف مع التغييرات التي قد تحدث في المستقبل.

خلاصة الفصل.

من خلال ما سبق نستخلص أن الاهتمام بالقوة البيعية يسمح للمؤسسة بامتلاك أداة فعالة تساهم في تجاوز أكبر العقبات التي تعترض طريقها، كما تفتح لها الأبواب للدخول إلى الأسواق وخوض غمار المنافسة من أجل السيطرة عليها. إلا أن هذا الاهتمام يستلزم قيام المؤسسة بجهود مادية وفكرية كبيرة. فتنظيم القوة البيعية يحتاج إلى استخدام الحجم الأمثل منها وتحديد المهام المسندة إليها، ثم هيكلتها وفقاً للأسلوب المناسب لها، وتوزيعها على قطاعات العمل التي يتم تحديدها. أما تخطيط القوة البيعية فيحتاج إلى دراسة الأهداف المطلوبة منها على المستوى القريب والبعيد، وتحديد الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ثم رسم الاستراتيجيات والطرق المثلى لبلوغ تلك الأهداف. هذا إضافة إلى تصميم نظام معلومات خاص بالقوة البيعية وما يكلف من دراسات وأبحاث زيادة عن الوسائل والأجهزة الواجب توفيرها على مستوى كل رجال البيع، إضافة إلى تكاليف ربط هذا النظام بوسائل الاتصال الحديثة. والحفاظ على كل هذه الجهود المبذولة، وضمان عدم ذهابها مهب الريح يستوجب على المؤسسة تسيير قوتها البيعية بالطريقة التي تجعلها دائماً في الطريق الصائب الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثالث

أبعاد تسيير القوة البيعية

تمهيد.

تشكل القوة البيعية جزءا هاما من الموارد البشرية لأية مؤسسة تتبنى المفهوم الحديث للتسويق. ويتمثل التسيير في الطريقة العقلانية التي تتولى التنسيق بين جهود الموارد البشرية لتحقيق أهداف معينة. ومنه فإن نجاح القوة البيعية في أداء المهام الموكلة إليها، وتحقيق الأهداف التجارية للمؤسسة لا يتم إلا بالتسيير الفعال والعقلاني لها، الذي يتضمن بدوره أبعادا مختلفة سنتطرق إليها بالتفصيل في هذا الفصل من خلال أربعة مباحث رئيسية. يعنى المبحث الأول باختيار وتعيين رجال البيع المناسبين لتغطية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الموجهة إلى القيام بالمهام البيعية، والمبحث الثاني يستعرض مناهج تدريب وتكوين رجال البيع القدامى والمستقطبين لتزويدهم بالتقنيات الحديثة بهدف ضمان مواكبتهم للتقنيات المستخدمة في المحيط. أما المبحث الثالث فيعنى بدراسة سبل تحفيز ومكافأة رجال البيع لزيادة دافعية العمل لديهم. والمبحث الرابع يتطرق إلى مختلف أساليب ممارسة الرقابة على أداء رجال البيع وتقييمهم للإطلاع على تصرفاتهم ومعرفة كفاءاتهم، وتوجيهها لما يخدم المؤسسة وعمالها.

المبحث الأول: اختيار وتعيين رجال البيع.

إن الاختيار السليم لرجال البيع يساعد على تحقيق الأهداف التي تسطرها الإدارة، وهو يعد من القرارات المهمة التي تؤدي إلى وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة. إضافة إلى أسباب أخرى تجعله عنصرا رئيسيا في تسيير القوة البيعية منها:¹

1. يعتبر رجل البيع سفير المؤسسة لدى عملائها الذين أصبحت عادتهم الشرائية تتماشى مع العرض الأكثر تنافسا؛
2. الخصائص التي تتطلبها وظيفة البيع كالقدرة على الاتصال، على التنظيم، على روح المبادرة...؛
3. الخصائص الواجب توافرها في رجل البيع كالتوازن الشخصي، القدرة على مقاومة الاضطرابات وصدمات خيبة الأمل من قبل الزبائن....

ولاختيار رجال البيع لابد من المرور بعدة مراحل يمكن اختصارها في:

المطلب الأول: تحليل ووصف الوظائف البيعية.

خلال هذه المرحلة يتم تحليل مختلف الوظائف المطلوب القيام بها، ووصفها بدقة بغية تحديد الشروط الواجب توافرها في رجال البيع الذين سيتم تعيينهم لأداء هذه الوظائف.

1: Y. Cossy: OP.cit, P. 103.

1- تحليل الوظائف البيعية.

يقصد بتحليل الوظائف البيعية فحصها ودراستها دراسة تفصيلية منظمة تمكن من تحديد الواجبات والجزئيات التي تتكون منها بيئة العمل المحيطة بها، والأدوات والمعدات المستخدمة لإنجازها، والخصائص والسمات الإنسانية الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع أدائها بنجاح وكفاية.¹ وبما أن وظائف رجل البيع تنطوي على نطاق واسع من الأعمال فإن عملية تحليلها تتم ميدانياً، وذلك بالنزول إلى السوق والتعرف على الأعمال التي يقوم بها رجل البيع، وتصنيفها إلى مجموعات تتضمن ما يلي:²

1-1 أعمال تخطيطية: مثل إعداد خطط السير، دراسة مطالب العملاء المرتقبين؛

2-1 أعمال البيع الفعلي: وتشمل الاتصال بالعميل المرتقب، وعرض المنتجات عليه، الرد على

استفساراته، والتقرب منه لفهم اعتراضاته، ومحاولة إتمام عملية البيع معه؛

3-1 أعمال مكتبية: مثل كتابة التقارير البيعية، وتسجيل النفقات البيعية في الدفاتر، تحرير

الفواتير؛

4-1 أعمال خاصة بالخدمات الفنية: التي قد يحتاج إليها رجل البيع عند بيع أنواع معينة من

المنتجات.

بعد إتمام عملية التحليل هذه، يشرع المسؤولون في تصميم وصف شامل لوظيفة رجل البيع،

التي تتميز بحدود ومعالم معروفة، وتعبّر عن واجبات ومسؤوليات محددة.

2- تحديد خصائص رجال البيع.

بعد تحليل المهام والتحديد الدقيق لوظائف البيع، تأتي الخطوة التالية والمتمثلة في تحديد

الخصائص والمؤهلات الواجب توافرها في رجال البيع الذين ستستند إليهم هذه الوظائف. ومن هذه

الخصائص والمؤهلات ما يلي:

1-2 مجموعة الخصائص الشخصية: وتتمثل في:³

1-1-2 هواية الاتصالات: إن مهمة الاتصالات مع الآخرين مهمة صعبة تستلزم وجود شكل

معين من الانفتاح الخارجي؛

1 : أحمد شاكر العسكري: إدارة المبيعات- منخل كمي وسلوكي وإداري، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص. 69.

2 : صلاح الشنواني: مرجع سابق، ص، ص. 357، 358.

3: J. P. Helfer, J. Orsoni: OP.cit., P. 408.

2-1-2 الانسجام مع الغير: لا بد أن تكون للبائع موهبة في المحادثة، التي تعد أحسن وسيلة لتحقيق المبيعات؛

3-1-2 عدم القابلية للانهزام: فالبائع لا يعتبر أن عدم تحقق صفقة معينة كأنه انهزام شخصي، ولكن ببساطة كعملية غير متوجة بالنجاح في الوقت الحاضر؛

4-1-2 الثقة في النفس: وذلك للإقدام على طرح كل الاقتراحات أمام الزبون، والرد على كل الانتقادات؛

5-1-2 خاصية الاستقلالية: فالبائع لا يمكن متابعته بصفة دائمة بسبب تنقلاته الكثيرة، مما يمكنه من اتخاذ قرارات فردية؛

6-1-2 توفر طاقة علمية وجسدية كبيرة لمواجهة المفاوضين ذات القدرات العالية؛ وتحمل عناء المفاوضات التي تستغرق فترات طويلة؛

7-1-2 النزاهة: قد تعرض على رجل البيع بعض الامتيازات الشخصية من طرف الزبائن لإتمام عمليات البيع لصالحهم على حساب المؤسسة. وعلى البائع مواجهة نزغاته والاحتفاظ بالمثالية في أداء مهامه؛

8-1-2 هواية الأسفار: والاستعداد للتضحية بجزء من الحياة العائلية.

2-2 مجموعة الخصائص العملية: وتتمثل في:¹

1-2-2 السن: فبعض النشاطات الجديدة (مكتبية، إعلام آلي، إلكترونيك،...) تحتاج إلى طاقة عمل شابة ذلك أن الشباب غالبا ما يحملون معارف جيدة في هذا المجال؛

2-2-2 الخبرة: فالبائع ذو الخبرة تكون له معرفة سابقة بمنتجات المنافسين، العملاء التابعين للمؤسسة، الأسواق....؛

3-2-2 المؤهلات العلمية: لا بد أن يتخصص رجال البيع وفقا لمجال تكوينهم، إذ لا يمكن لمن يحمل شهادة في الكيمياء أن يبيع اشترابات لمجلة خاصة بالسياحة...؛

وكلما كانت الخصائص التي يتميز بها رجال البيع واضحة ومعروفة كلما كانت عملية الانتقاء سهلة وناجحة.

1: Y. Fornis: OP.cit. P. 74.

المطلب الثاني: تحديد مصادر الحصول على رجال البيع.

بعد تحديد مهام رجال البيع والخصائص الواجب توفرها في الأشخاص الذين ستسند إليهم هذه المهام، يجب البحث عن المصادر المناسبة للحصول على رجال البيع.

1- مسؤولية اختيار رجال البيع.

تعتبر عملية اختيار رجال البيع مسؤولية كبيرة لما يترتب عنها من آثار على مسار المؤسسة. ويمكن أن تقوم المؤسسة بنفسها بعملية الاختيار، كما يمكنها إسناد المهمة إلى المكاتب المتخصصة، أو الاعتماد على الأسلوبين في نفس الوقت، وعلى العموم يمكن التعرض إلى مسؤوليات الاختيار التالية:¹

1-1 الاختيار المباشر من طرف المؤسسة: أين يتم اختيار رجال البيع بالاعتماد على الإمكانيات الذاتية للمؤسسة. وغالبا ما تسند هذه المهمة إلى المديرية التجارية أو إلى مديرية الموارد البشرية، والجدول التالي يوضح مزايا وعيوب هذا الأسلوب:

جدول رقم(3-1): الاختيار المباشر من طرف المؤسسة.

مديرية الموارد البشرية	المديرية التجارية	
<ul style="list-style-type: none"> - إتقان مجمل إجراءات الاختيار. - معرفة جيدة لإجراءات الاختيار (المظهر القانوني). - قدرة جيدة على تحليل الشخصيات. 	<ul style="list-style-type: none"> - معرفة جيدة لدور رجال البيع. - معرفة جيدة للاحتياجات (القطاعات، الزبائن، فرق البيع...). 	مزايا الاختيار المباشر
<ul style="list-style-type: none"> - تفتقد إلى معرفة الاحتياجات. - غياب اشتراك الوظيفة التجارية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تستغرق وقتا كبيرا. - لا تشكل المعرفة العميقة أساس الاختيار دائما. 	عيوب الاختيار المباشر

Source : C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec : OP.cit. P. 248.

وفي كلتا الحالتين لابد من العمل بالتعاون مع مسؤول المبيعات، الذي يعود إليه القرار النهائي.

1: C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec: OP. cit, P. 283.

2-1 الاختيار المسند: وفقا لهذا الأسلوب تسند مسؤولية الاختيار إلى المكاتب المتخصصة، التي تأخذ بعين الاعتبار كل الجوانب المتعلقة بالاختيار والتعيين التي تقترحها المؤسسة، ويمكن توضيح مزايا وعيوب هذا الأسلوب من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(3-2):الاختيار المسند.

<p>- المعرفة العميقة أساس الاختيار قدرة جيدة على تحليل الجوانب المظهرية. - الاستعانة بالمكتب الخاص يحد من خطر الخطأ ويقترح فقط البائعين الأكثر فعالية.</p>	<p>مزايا الاختيار المسند</p>
<p>- تكلفة مهمة. - المكتب الخاص لا يملك معارف عميقة وأساسية حول نشاط المؤسسة.</p>	<p>عيوب الاختيار المسند</p>

Source : C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec : OP.cit. P.249.

3-1 الاختيار عبر صيادو الأدمغة: يتمثل صيادو الأدمغة في أخصائيين في الاختيار تستعين بهم المؤسسة للبحث عن الكفاءات العالية في الإدارة المسيرة، وتستخدم هذه الطريقة فقط من أجل استقطاب الإطارات ذات المستوى العالي.

2- مصادر الحصول على رجال البيع.

هناك مصادر رئيسية وأخرى فرعية تلجأ إليها المؤسسة من أجل اختيار رجال البيع التي هي بحاجة إليهم، ويمكن تقسيم هذه المصادر إلى مصادر داخلية، وأخرى خارجية.¹

2-1 المصادر الداخلية: تتمثل في عمال المؤسسة الحاليين، ويمكن تقسيمهما إلى:

- 2-1-1 رجال البيع الحاليين: يمكن لرجال البيع الحاليين الاتصال بعدد كبير من رجال البيع ذوي المؤهلات والكفاءات لإقناعهم بالانضمام إليهم والعمل داخل المؤسسة؛
- 2-1-2 مدير المبيعات: يمكن لمدير المبيعات من خلال معارفه الخاصة وتطلعاته الواسعة، اختيار رجال البيع الذين يحملون المواصفات التي تبحث عليها المؤسسة؛
- 2-1-3 موظفي الأقسام الأخرى: وذلك من خلال قيام المؤسسة بعملية تحويلهم من أقسام أخرى كالمشتريات، التخزين... وتكون المؤسسة على دراية بسلوكات هؤلاء البائعين الجدد ليبقى

1 : بشير العلق، علي رابعة: مرجع سابق، ص. 84.

المطلوب منهم إثبات جدارتهم في ممارسة الوظيفة الجديدة كرجل بيع. ويتميز هذا المصدر بتوفير نفقات البحث عن رجال البيع في الخارج، كما يقضي على الملل الذي قد يصيب العمال من جراء الأعمال الروتينية، إضافة إلى المحافظة على الانسجام، الاندماج، والتكامل في فرق البيع الحالية نظرا لمعرفة الأفراد لبعضهم البعض. وما يعاب عليه هو حرمان المؤسسة من الاستفادة من الكفاءات الخريجة من المعاهد والجامعات، ومن خبرات البائعين القادمين من خارج المؤسسة.

2-2 المصادر الخارجية: إضافة إلى المصادر الداخلية المتاحة، قد تلجأ المؤسسة إلى الاستعانة بمصادر خارجية لتعبئة مواردها البشرية، وتشكيل قوة بيعية فعالة، ومن هذه المصادر الخارجية ما يلي:

1-2-2 المؤسسات الأخرى: يمكن للمؤسسة جذب واستقطاب رجال البيع العاملين في مؤسسات أخرى نظرا لكفاءتهم وخبرتهم في تصريف المنتجات، إضافة إلى درايتهم الكافية بمجريات السوق؛

2-2-2 الوسطاء: يمكن الحصول على رجال البيع من خلال الوسطاء المتعاملين مع المؤسسة مثل تجار الجملة، وتجار التجزئة ذلك لأنهم يوظفون الأفراد المؤهلين ونوي الكفاءات العالية؛

3-2-2 رجال الأعمال: يمكن الحصول على رجال البيع بواسطة رجال الأعمال المتصلين بالمؤسسة مثل أعضاء الفرق التجارية وكبار موظفي البنوك، والهيئات التجارية وبعض الرجال الرسميين.¹

4-2-2 الإعلانات: يمكن كذلك للمؤسسة الحصول على رجال البيع من خلال الإعلان في وسائل الاتصال السمعية البصرية، وكذا المقروءة، ويتميز الإعلان الجيد بخاصيتين أساسيتين:²

- إثارة اهتمام المترشحين الأكثر تأهيلا لهذه الوظيفة، ومنه زيادة إمكانية توفير المترشحين المناسبين؛
- الحد من تشجيع المترشحين عديمي الكفاءة لهذا المنصب الوظيفي.

5-2-2 الجامعات والمعاهد: يمكن للمؤسسة الحصول على رجال البيع من خلال استقطاب خريجي الجامعات والمعاهد، لتشكيل قوة بيعية مستقبلية. إضافة إلى الكفاءات العلمية التي يحملها هؤلاء الأفراد يتم تكوينهم لتحصيل الخبرات الأساسية لفن البيع لتحقيق التناسب بين محصلاتهم العلمية و طبيعة العمل في هذه المؤسسات.

6-2-2 وكالات التشغيل: يمكن الحصول على رجال البيع كذلك من خلال دراسة الملفات الخاصة بطلبات العمل المتواجدة على مستوى وكالات التشغيل لتحديد الأفراد المناسبين والمؤهلين للقيام بالأعمال التي تطلبها المؤسسة؛

1 : أحمد شاكر العسكري: مرجع سابق، ص.71.

2: Y. Negro: Les Pratiques de Vente, Vuibert, Paris, 1995, P.54.

2-2-7 مواقع الأنترنت: يمكن الحصول على رجال البيع من خلال زيارة مواقع طلبات العمل على المستوى الدولي، كما يمكن للمؤسسة الإعلان عن عروض عمل في مجالات محددة على هذه المواقع لعله يتم اختيارها من طرف الراغبين في أدائها، ومن ثم اتصالهم بالمؤسسة عبر الموقع نفسه أو عبر عنوانها الإلكتروني.

المطلب الثالث: إجراءات اختيار وتعيين رجال البيع.

إن عملية اختيار رجال البيع تعد من المهام الصعبة، ذلك لما تتطلبه من وقت وتكلفة، إضافة إلى تأثيرها على العلاقات بين المؤسسة وزبائنها بصفة خاصة، وعلى أداء القوة البيعية والقدرة التسويقية للمؤسسة بصفة عامة. هذا ما يستلزم اتخاذ الإجراءات المناسبة لإتمام عملية الاختيار، ومن هذه الإجراءات ما يلي:

1- بيان السيرة الذاتية المرفق لطلب التوظيف.

يحتوي هذا البيان على جملة من المعلومات المتعلقة بالشخص المتقدم لشغل الوظيفة المطروحة من طرف المؤسسة، وتتمثل هذه المعلومات في:

- 1-1 معلومات شخصية: وتتمثل في الاسم، اللقب، تاريخ ومكان الميلاد، الجنسية، الحالة الاجتماعية، كما يمكن أن تحمل بعض الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم للاستفسار....؛
- 2-1 معلومات عن المؤهلات العلمية والثقافية: تتمثل في المستوى الدراسي، اللغات التي يحسن استخدامها، استخدام الإعلام الآلي....؛
- 3-1 معلومات عن الخبرة في العمل: وتتمثل في الأعمال السابقة أو الحالية، الهوايات....؛

ويعتبر بيان السيرة الذاتية مفيدا في عملية الاختيار، إذ يتم من خلاله إقصاء طالبي الوظيفة الذين لا تتوفر فيهم المواصفات المرغوب فيها مسبقا دون أي تكلفة.

2- المقابلة الشخصية.

بعد تحديد المترشحين الذين تتوفر فيهم الشروط والصفات المطلوبة تأتي مرحلة القيام بمقابلات شخصية مع كل مترشح على حدى، وذلك بهدف تعريفه بالوظيفة التي يود القيام بها وما يصاحبها من مسؤوليات وامتيازات. وكذا تقرير مدى نجاعة ومناسبة هذا الفرد لهذه الوظيفة، وخلال المقابلة الشخصية يقوم المشرف على المقابلة باختيار الطريقة التي تتم بها، والتي يمكن أن تكون عبارة عن نقاش مفتوح حول شتى المواضيع وللمترشح الحرية في المناقشة ثم يتم التقييم، أو عبر وضع برنامج يحتوي على

مجموعة من الأسئلة يتم طرحها على المترشحين، وتقييم إجابات كل منهم. كما يجب أن تتم المقابلة في مكان هادئ ومريح، وتلجأ المؤسسة إلى استخدام عدة مقابلات شخصية مع عدة مسؤولين في المؤسسة، وذلك لاجتناب التحيز والأمور العاطفية في التقييم.

3- الاستعلام عن المتقدمين للوظيفة.

من المصادر التي يمكن اعتمادها للاستعلام عن الماضي المهني للمترشح وسلوكه ما يلي:¹

- 1-3 المؤسسات السابقة التي عمل لديها هذا الشخص: وهي في الغالب المصدر الوحيد الذي يلجأ إليه بعض المدراء عندما يقررون استخدام موظف جديد؛
- 2-3 المدارس والجامعات: وذلك من خلال الاستعانة بسجلات المتقدم للوظيفة المتوفرة في المدرسة الثانوية أو الجامعة التي كان يرتادها؛
- 3-3 مكاتب الاعتمادات المحلية: فإن السجل الخاص باعتمادات أو ديون المتقدم للوظيفة يمكن أن يزود المؤسسة بمعلومات هامة، ولاسيما فيما يتعلق بقدرته على الوفاء بالتزاماته؛
- 4-3 المراجع الشخصية: التي قد يطلب من المترشح للوظيفة نكرها في طلب التوظيف؛
- 5-3 الجيران: معظم المدراء يفضلون استخدام أشخاص لا يثيرون المشاكل مع الجيران أو حتى مع أزواجهم، وهو أمر يمكن التحقق منه لدى الجيران.

4- الكشف الطبي.

تقوم كثير من المؤسسات بالكشف على المترشحين لمعرفة حالتهم الصحية خاصة وان عملية البيع تحتاج إلى مجهود جسدي كبير نظرا لكثرة الأسفار والتنقلات....

5- الاختبار النفسي.

يتم من خلال الاختبار النفسي تحديد مدى توفر الاستقلالية الشخصية اللازمة للقيام بالأعمال ومواجهة الصعاب، إضافة إلى قياس درجة نكاه المترشح وقدرته على حل المشاكل وتجاوز العراقيل التي تواجهه، وتحضير الإجابات اللازمة لكل الاستفهامات التي تعترض طريقه.

وبإتمام هذه الإجراءات تكون المؤسسة قد حددت رجال البيع الذين سيتم توظيفهم للعمل لصالحها.

1 : غازي بيطار: مرجع سابق، ص.244.

المطلب الرابع: إِمَاج رجال البيع.

بعد أن تتم إجراءات الاختيار، والتعيين النهائي للأفراد الذين تتوفر لديهم المواصفات المطلوبة، تتم متابعة هذا القرار من طرف المكلف بمتابعة خطوات الإِمَاج، التي تتمثل في:

- 1- الاستقبال: الذي يخلق إحساس لدى رجال البيع بأنهم منتظرين في المؤسسة كالاحتفال بقدمهم مثلا، إضافة إلى تحقيق كل الوعود التي قدمت لهم أثناء مراحل الاستقطاب؛
- 2- رفع قرارات التعيين إلى الجهات المعنية: وذلك للمصادقة عليها وتحويلها إلى الإدارة المالية من أجل التكفل بصرف الرواتب والمصاريف الأخرى لرجال البيع؛
- 3- إجراء فترة تجربة: يتم خلالها تقديم مختلف الشروحات والتوضيحات حول تنظيم إدارة المبيعات، كما يكتشف رجال البيع زبائنهم الجدد، ويتم تلقيهم للتوصيات الهامة حول سير العمل، والإجراءات الخاصة بمعاملة الزبائن وتسيير المنتجات؛
- 4- المساعدة على إعداد مخططات العمل الخاصة بهم ووضع الاستراتيجيات المناسبة لتطبيق هذه المخططات على أرض الواقع باستخدام الوسائل المتوفرة.

المبحث الثاني: تكوين وتدريب رجال البيع.

يعتبر التكوين أحد الأدوات الأساسية لإدارة الفريق البيعي التابع للمؤسسة، التي تعتبره استثمار كبير لأموالها، مما يستلزم أن يكون محتوى البرنامج التدريبي فعال بالشكل الذي يعود بنتائج ايجابية على القوة البيعية.¹

المطلب الأول: تصميم برنامج التكوين والتدريب.

يتم تصميم البرنامج التدريبي وفقا لاحتياجات رجال البيع، وذلك بغية تحقيق الأهداف المرجوة منه، ويراعى عند تصميم البرنامج النقاط التالية:

1- أهداف البرنامج.

إن الهدف الرئيسي من التدريب يتمثل في زيادة الإنتاجية من خلال تحسين أداء رجال البيع وحثهم على العمل بكفاءة وفعالية.² إضافة إلى أهداف فرعية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها أهمها ما يلي:

1: C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec : OP.cit. P. 283.

2: توفيق محمد عبد المحسن: التسويق- مدخل لتدعيم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995، ص.83.

- 1-1 تزويد رجال البيع بمعارف ومعلومات حول المؤسسة التي يمثلونها؛
- 1-2 تزويد رجال البيع بتقنيات البيع المختلفة لاستخدامها أمام الزبائن؛
- 1-3 النقل من عملية الرقابة على المبيعات بزيادة كفاءة رجال البيع؛
- 1-4 زيادة قدرة رجال البيع على إدارة الوقت؛

2- العوامل المؤثرة على محتوى البرنامج.

عند تقرير مضمون البرنامج التدريبي، يجب على مخطط البرنامج أن يأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:¹

1-2 احتياجات الوظيفة: إن الهدف من تحليل الوظائف هو التمهيد لوضع مواصفات لكل وظيفة، وتحدد هذه المواصفات المهام الضرورية الواجب القيام بها حتى يمكن تأدية الوظيفة على خير وجه، ويبين هذا التحليل المعارف والمهارات التي ينبغي أن يكتسبها رجل البيع من التدريب، كما يساعد على تحديد طبيعة العمل وجزئيات الوظيفة، مما يساعد على تقسيم التدريب إلى أجزاء وترتيب هذه الأجزاء طبقاً لصعوبتها والعلاقة المنطقية بينها، كما يفيد في وضع خطة التدريب لإعداد رجل البيع عند نقله أو ترقية إذ يبين تحليل وظيفته الأصلية ووظيفته الجديدة، المهارات التي تتطلبها وظيفته الجديدة والتي لم تكن تحتاج إليها الوظيفة الأصلية لتدريبه عليها.

2-2 خبرات الفرد السابقة ومعلوماته: يختلف الأفراد المشتركين في البرنامج وفقاً لخبراتهم ومعلوماتهم، ويقتضي إعداد برنامج التدريب معرفة خبرات ومعلومات كل منهم حتى يمكن تفصيل البرنامج بما يتماشى مع احتياجاتهم، فإذا أخذت هذه الخبرات والمعلومات في الحسبان أمكن إعداد مضمون البرنامج بحيث يحقق النتائج المرجوة منه.

2-3 سياسة المؤسسة التسويقية: تؤثر سياسات المؤسسة التسويقية على مضمون برنامج التدريب، إذ أن الاعتماد على مندوبي البيع في إتمام عمليات البيع يستلزم تدريباً مختلفاً عن التدريب الواجب القيام به لو أن المؤسسة تعتمد على الإعلان كأسلوب مساعد لإتمام عملية البيع.

هذا إضافة إلى عوامل أخرى كطبيعة السلعة، حدة المنافسة في السوق....

1 : أحمد شاكر العسكري: مرجع سابق، ص.83.

3- طرق وأدوات تنفيذ البرنامج.

تتمثل هذه الطرق والأدوات في المشرفين الذين سيقومون بالتدريب، إضافة إلى مختلف الوسائل التي ستستخدم في التدريب والتكوين ومن هذه الأدوات والوسائل مايلي:

3-1 المشرفين على التدريب والتكوين: يمكن أن تسند مهمة التدريب إلى إحدى الجهات الأساسية التالية:

3-1-1 المدراء التنفيذيون في المؤسسة: قد يقوم بعملية التدريب أفراد من داخل المؤسسة يشغلون مناصب إدارية تنفيذية كالمشرفين في الميدان أو رجال البيع المتمرسين...، وقد تسند المهمة إلى مدير المبيعات. وعلى العموم يقوم بتدريب رجال البيع الأفراد ذوي المسؤولية المباشرة عليهم وذلك لخبرتهم في مجال إدارة وتسيير القوة البيعية.

3-1-2 المستشارين في المؤسسة: قد لا يكون المستشارون من الدائرة المسؤولة عن القوة البيعية، بل من وظائف أخرى من المؤسسة كوظيفة الموارد البشرية، أو وظيفة الإدارة والمالية... ويتخصصون في تكوين أفراد القوة البيعية في مجالات معينة كالسياسة السعرية، أو الخصائص الفنية للمنتجات الجديدة...، وقد يكون المستشارون متخصصون في مجال إدارة القوة البيعية، ومنه تكوين وتدريب رجال البيع على إعداد المخططات الشخصية، وتجاوز العراقيل التي يمكنهم مصادفتها.

3-1-3 ذوي الاختصاص من خارج المؤسسة: قد تلجأ المؤسسة إلى تكوين وتدريب رجال البيع التابعين لها في معاهد ومراكز متخصصة، وذلك نظرا للمؤهلات والإمكانات المتوفرة في هذه المراكز من إطارات ووسائل.

3-2 الوسائل المستخدمة في التكوين والتدريب: يمكن إيجاز بعض الوسائل المستخدمة في:

3-2-1 المحاضرات: تلقى المحاضرات من قبل أخصائيين، وذوي الخبرات العلمية في مجال البيع، حيث يتم معالجة موضوعات عامة حول البيع، التحفيز، التنظيم...، وذلك عن طريق محاولتهم الإجابة على الأسئلة المطروحة من طرف المتكويين، وتقديم وجهة النظر الصحيحة حولها.¹ كما تستخدم وسائل توضيحية مساعدة من أجل التبسيط و الشرح أكثر للمتكويين، وقد تنظم هذه المحاضرات من طرف مؤسسة واحدة فقط، كما قد تشترك في تنظيمها مع عدة مؤسسات.

1: Y. Cossy: OP.cit., P.110.

3-2-2 الندوات: تتم الندوات من خلال اجتماع رجال البيع المتدربين مع أخصائيين حول طاولة مستديرة. ويتم خلال اللقاء معالجة الأمور الغامضة، والاعتراضات العالقة في طريق رجال البيع المتدربين.

3-2-3 التدريب في الميدان: خلال هذا النوع من التدريب ينتقل المشرف على التدريب برفقة رجال البيع إلى الميدان، ويلاحظ تصرفات رجال البيع وطريقة تعاملهم مع العملاء ثم يقوم بمناقشتها وتصحيح الأخطاء التي يرتكبها رجال البيع وتستمر العملية إلى أن يقتنع المشرف بأدائهم.

4- ظرف تنفيذ البرنامج.

يتمثل ظرف تنفيذ البرنامج في الوقت المناسب والمكان الملائم لتكوين وتدريب رجال البيع.

4-1 الوقت المناسب لتدريب رجال البيع: بالنسبة للبايعين الجدد، تقوم بعض المؤسسات بتدريبهم قبل الالتحاق بمناصب عملهم، أما البعض الآخر من المؤسسات فترى أن تدريبهم يكون بعد فترة من التحاقهم بمناصب عملهم، ذلك أن الممارسة السوقية تمكنهم من التعرف على بعض المصطلحات المستخدمة، وكذا الإجراءات البسيطة التي يمكن القيام بها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تسمح للمؤسسة بتحديد مدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التدريب. أما رجال البيع القدامى، فترى بعض المؤسسات أن تدريبهم يتم عند حدوث تغيرات سواء على مستوى المؤسسة أو السوق، أو عند ظهور أي مؤشرات تنلّي بضرورة إعادة التدريب التي منها¹:

- تراجع حجم المبيعات؛
- تركيز اهتمام الممثل التجاري على عدد قليل جدا من الزبائن؛
- قلة عدد الزبائن الجدد الذين يفوز بهم الممثل التجاري؛
- إظهار التقارير المقدمة من طرف الممثل عدم قيامه بمهامه على أتم وجه؛
- تراجع عدد صفقات الممثل التجاري؛
- تراجع عدد زيارات الممثل التجاري.

وترى مؤسسات أخرى أن تدريب رجال البيع المتمرسين يكون بصفة دورية وذلك لتزويدهم باستمرار بالمعلومات الحديثة حول المنتجات، التقنيات التسويقية....

1 : غازي بيطار: مرجع سابق، ص.267.

4-2 المكان الملائم لتدريب رجال البيع: يمكن للمؤسسة استخدام أحد الأسلوبين التاليين أو كلاهما في التدريب.

4-2-1 التدريب المركزي: يتم التدريب في المركز الرئيسي للمؤسسة بواسطة مدارس تدريبية تابعة للمركز يتولى فيها القائمون على البرامج التدريبية تصميم وتنظيم وإعداد وتنفيذ هذه البرامج، و قد يكون التدريب على شكل اجتماعات دورية.¹

4-2-2 التدريب اللامركزي : يتم التدريب في فروع المؤسسة تحت إشراف مسؤول الفرع، كما يمكن أن يتم في التدريب خارج نطاق المؤسسة ككل. أي في مؤسسات أخرى أو في المعاهد والمراكز المختصة.

المطلب الثاني: ميزانية برنامج التكوين والتدريب.

بالرغم من أن تكاليف التدريب جد مرتفعة، إلا أن هناك قناعة بنسبة عالية لدى أغلب المسؤولين في المؤسسات بأن العائد المتوقع من التدريب في المدى الطويل يفوق التكاليف المنفقة عليه.² وتتمثل مصاريف التكوين في:³

1- التكاليف المباشرة.

تتمثل في مصاريف التكوين ذاتها أي المبلغ المفوتر من المركز المتخصص في التكوين حالة التكوين الخارجي، أو في مصاريف مصلحة التكوين في المؤسسة إذا كان تنظيم التكوين داخليا، إضافة إلى مصاريف الإيواء، التنظيم، التنقلات، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار لمصاريف المعدات المستخدمة (كأجهزة الإعلام الآلي، الفيديو،...)، المراجع.....

2- التكاليف غير المباشرة.

تتمثل في:

2-1 أجور رجال البيع المتكونين التي تواصل المؤسسة دفعها دون تحقيق أي مبيعات؛
2-2 الخسارة التي تتحملها المؤسسة سواء في رقم الأعمال أو الهامش من جراء عدم العمل خلال فترة التكوين.

1 : محمد عبيدات، شفيق حداد، عبد الله سمارة: مرجع سابق، ص.142.

2: J. Lendrevie, D. Lindon : OP.cit. P. 396.

3: C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec : OP.cit. P.292.

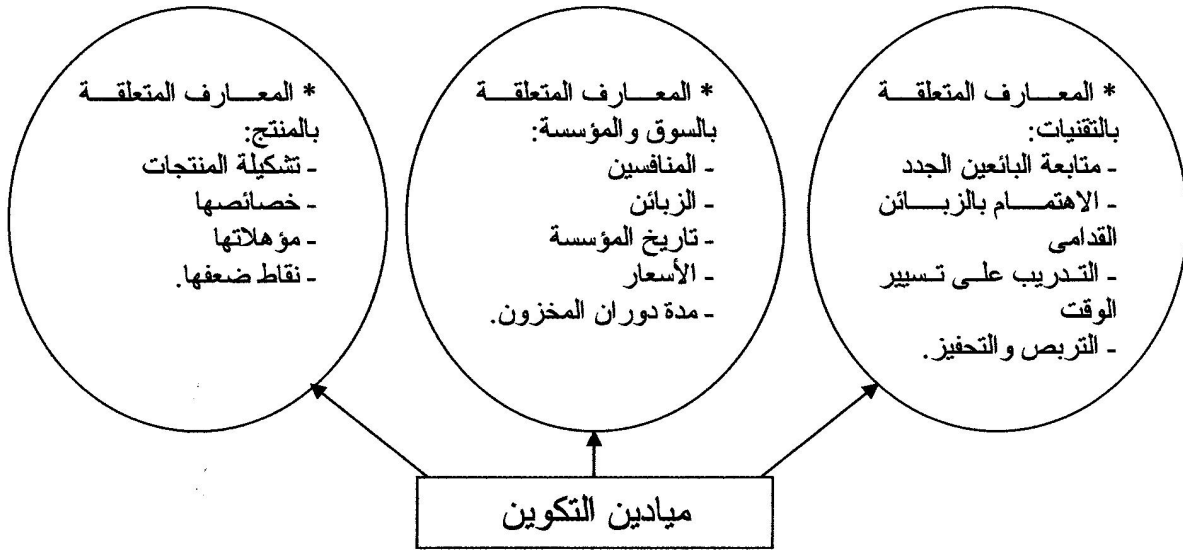
المطلب الثالث: محتوى برنامج التكوين والتدريب.

يمكن تقسيم برنامج التكوين والتدريب إلى:

1- التكوين التجاري القاعدي.

يمكن إيجازه في الشكل التالي:

شكل رقم (3-1): التكوين التجاري القاعدي.



Source: M. C. Dubourg, J. Cavelin, E. Perrier: Op.cit, P. 273.

1-1 المعارف المتعلقة بالمنتج: يخصص التكوين المتعلق بالمنتجات للبائعين الجدد في حالة استقرار تقنيات الإنتاج.¹ كما يمكن أن يخصص للبائعين القدامى وذلك نظرا للامتيازات الجديدة في المنتج المحققة بالتنسيق بين المصلحة التقنية ومصلحة التسويق، ويعتبر هذا التكوين فرصة لإقامة اتصالات فعالة بين المؤسسة والبائعين،² ويمكن اعتبار أن المنتج يشكل أساس محتوى التدريب خاصة إذا كان فنيا إذ يحتاج دائما إلى التعرف على الخصائص والمميزات لأجل تقديمها كحجج للزبائن.

2-1 المعارف المتعلقة بالسوق والمؤسسة: يخصص كذلك جزء من برنامج التكوين والتدريب للتعريف بالمؤسسة وتطلعاتها، وذلك بهدف معرفة البائعين الجدد للصورة الحقيقية للمؤسسة التي يتعاملون

1: C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec : OP.cit. P.286.

2: G. Maron, D. Michel: Marketing Mode d'emploi, Edi. Organisation, Paris, 1995, P.332.

معها، كما تطرح الأسس والمتغيرات الجديدة التي تحكم السوق، ووضعية المنافسة فيها، وعادات ورغبات الزبائن، وذلك لتمكين البائعين منها واستغلالها لخلق فرص بيع جديدة.

1-3 المعارف المتعلقة بالتقنيات: يتعرض البرنامج كذلك إلى مختلف الطرق المتبعة لبيع منتجات المؤسسة، إضافة إلى تنظيم ومتابعة عملية البيع من حيث الإجراءات القانونية والمالية، والتسجيل في الدفاتر المحاسبية، وإعداد كشوفات المصاريف.

2- التكوين العام حول فن البيع.

غالبا ما يتم تحسين قدرات الفرد البيعية بعناية، إذ يتم في بداية الأمر التعرض إلى الخطوات الخاصة بالمفاوضات، وكيفية استغلالها لتحقيق طلبية للمؤسسة وإشباع للعميل. كما يتم تدريب البائعين الجدد على كيفية تحقيق الأهداف التالية:¹

- 1-2 البحث والتعرف على العملاء المهمين بالنسبة للمؤسسة؛
- 2-2 دراسة احتياجات، انتظارات، وآمال العملاء المرتقبين؛
- 3-2 تقديم منتجات المؤسسة واثبات فعاليتها؛
- 4-2 كشف تكتلات وترددات العملاء المرتقبين؛
- 5-2 الإجابة على المواضيع الواضحة والضمنية للزبائن المرتقبين؛
- 6-2 تحقيق البيع؛
- 7-2 إعادة تأمين الزبائن (في حالة خسارة العملاء يتم التعويض من خلالهم).

وأغلب هذه الخطوات تتم في مقابلة مباشرة بين العميل والبائع، ومنه فإن كل برنامج تكويني يتم إجراؤه لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار لمعرفة البائع لفن تسيير المقابلات البيعية.

3- تكوينات أخرى.

كما يمكن التعرض خلال البرنامج لتكوينات أخرى منها:²

1-3 تسيير الوقت وتنظيم الدورات: تهدف هذه التكوينات إلى تحسين تنظيم البائع من حيث أداء مهامه، وتعوده على تخطيط نشاطاته، وتبقي على درجة من الاستقلالية للبائع في عمله، مع قيام رئيس المبيعات بالتعديلات الضرورية.

1: J. Lendrevie, D. Lindon : OP.cit. P. 370.

2: C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec : OP.cit. P, P. 287, 288.

2-3 تحسين المستوى العام: وذلك فيما يتعلق باستعمال اللغات، إتقان العلوم التقنية، و الإثراء من حيث الثقافة العامة، وهي تمثل عوامل جيدة لتطوير الأفراد على المستوى الطويل.

المطلب الرابع: تقييم فعالية برنامج التكوين والتدريب.

بالنظر إلى ارتفاع تكاليف إعداد وتطبيق البرامج التكوينية، يستلزم على المؤسسة قياس فعالية هذا التكوين وجدوى القيام به، ومن الأساليب والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا المجال ما يلي:

1- الطريقة المنهجية.

تتم بملاحظة فريقين (تم اختيارهما كعينتين متشابهتين لإجراء الفحص)، الفريق الأول تلقى تكويننا، أما الثاني فلم يتلق أي تكوين، وهذا لتحديد مدى تأثير التكوين على الفريق الذي تلقى التدريب والتكوين، ويشترط ألا يحدث أي تغيير مهم (ظهور أو اختفاء منافس، التغير في المكفآت، إعادة تقسيم القطاعات...) خلال فترة الملاحظة.¹ ويمكن استخدام هذه الطريقة كذلك للمقارنة بين العديد من طرق التكوين واختيار أحسنها، وذلك بتدريب فرق صغيرة (عينات) وفقا لطرق مختلفة ثم قياس النتائج المحققة عن كل طريقة، والطريقة الأكثر كفاءة تستخدم لتدريب كافة القوة البيعية.

2- الاختبارات.

يمكن قياس فعالية تكوين وتدريب رجال البيع من خلال إجراء اختبارات نهائية لرجال البيع من أجل تحديد مدى استيعابهم للتكوينات التي أجريت، ودرجة اكتسابهم للمهارات البيعية المحتواة في البرنامج التدريبي.

3- قياس النتائج.

تختلف معايير القياس وفقا لطبيعة النتائج المعنية بالقياس:²

- 1-3 النتائج الكمية: يتم قياسها من خلال تحليل عناصر لوحات القيادة التي منها:
 - رقم الأعمال الإجمالي، الربح المتوسط للطلبيية، الربح المتوسط لصنف المنتج...؛
 - الهامش المستخرج؛
 - معدل الخصم الممنوح؛
 - متوسط الزيارات حسب الطليبية...

1: C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec : OP.cit. P. 293.

2: Ibid. P, P. 293, 294.

- 2-3 النتائج النوعية: تتمثل معايير القياس التي تؤخذ بعين الاعتبار في:
- معدل الإشباع عند الزبائن (يقاس من خلال التحقيقات).
 - العوامل المتعلقة بالميزات الذاتية كصورة المؤسسة، جودة الاتصال....

المبحث الثالث: تحفيز ومكافأة رجال البيع.

تعتمد المؤسسات عموماً أساس الثقة في المسؤولين العاملين بها، مما يمنح لهم السلطة التامة في التصرف، في مقابل ذلك هي ملزمة بتلبية احتياجات جوهرية لعمالها.¹ ويتم ذلك عبر الإشباع التدريجي لاحتياجاتهم من خلال التحفيز والمكافأة.

المطلب الأول: محددات التحفيز.

تتمثل المحددات الأساسية لتحفيز رجال البيع في المجالات التالية:²

1. طبيعة الوظائف المنفذة؛
2. الشخصية والاحتياجات؛
3. نظام المكافأة؛
4. نوعية الإدارة.

نظراً لاختلاف احتياجات وظروف رجال البيع، فإن المحفزات الممنوحة تختلف مع كل حالة تمنح فيها، وذلك وفقاً لإمكانيات المؤسسة. ويعتبر التحفيز المحرك الأساسي لنشاط الأفراد، حيث من خلاله يمكن التأثير على الجهد المبذول من طرف رجال البيع أثناء أدائهم للوظائف المسندة إليهم، وذلك بالتعرف على سلوك رجل البيع وتحديد الأساليب الملائمة التي تحثه على السعي لتحقيق الوظائف والأهداف المسندة إليه بفعالية.

ويستخدم المسير وسائل عديدة لمعرفة سلوك رجال البيع والأسباب الحقيقية الكامنة وراءه، ورغم أن هذه الأسباب معقدة ومتناقضة أحياناً إلا أن الكثير من المفكرين يرون أنها تكمن في حاجات رجل البيع، بحيث مهما كان سلوك هذا الأخير فإن وراء ذلك دائماً حاجة يرغب في تلبيةها، ولعل في ذلك ما أدى إلى ظهور نظريات التحفيز المختلفة التي منها:

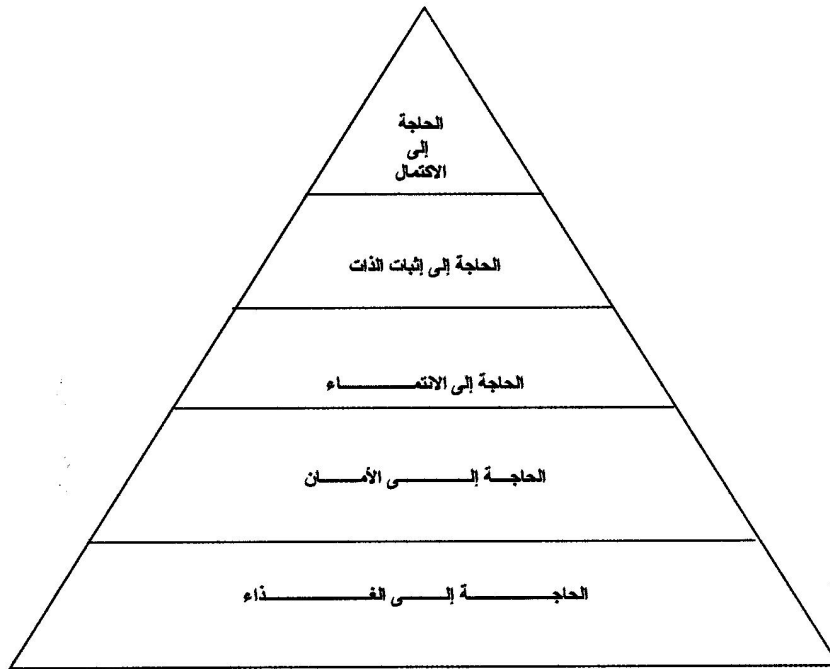
1: K. Kennedy: Tout Les Théories du Management, 3^{ème} Edi., Maxima, Paris, 2003, P.147.

2: A. Zeyl, A. Dayan: OP.cit. P. 280.

1- نظرية تدرج الحاجات: لـ ماسلو "MASLOW".

يرى "ماسلو" أن تدرج الحاجات الإنسانية يكون بشكل تصاعدي من حاجات ابتدائية إلى حاجات ثانوية إلى أخرى معقدة، ويركز اعتقاده هذا على أن الحاجات العليا لا يمكن متابعتها في الوقت الذي توجد فيه حاجات أدنى منها لم يتم إشباعها بعد، والشكل التالي يوضح تدرج هذه الحاجات:

شكل (3-2): ترتيب وتدرج الحاجات لدى ماسلو.



Source: G. Lacono: Gestion des Ressources Humaines, Casbah ed. , Alger, 2004, P. 20.

فإشباع الحاجات المتعلقة بالأمان لا يمكن أن يتم إلا إذا كان هناك إشباع للحاجات الغذائية كما أن إشباع الحاجات المتعلقة بالانتماء يتم بعد إشباع الحاجات الغذائية، والحاجات المتعلقة بالأمان.

2- نظرية العوامل المزدوجة لهرزبورغ "HER ZBERG".

يرى هرزبورغ أن الحاجات يمكن تقسيمها إلى قسمين: عوامل الصحة، وعوامل التحفيز.¹

عوامل الصحة تتمثل في سياسة المنظمة، الأجر وظروف المعيشة، علاقات العمل، الحياة الشخصية للفرد...

1: K. Kennedy: OP.cit. P. 145.

أما عوامل التحفيز فتتمثل في المسؤولية، الترقية، اعتراف الغير بالعمل إضافة إلى الاعتراف بمختلف الصفات التي يحملها العامل في حد ذاته....

ولتحقيق الاستغلال الأمثل لرجال البيع يستلزم على المؤسسة إشباع عوامل الصحة كأساس لقيامهم بالنشاط، ويستمر إنفاق المؤسسة على عوامل الصحة هذه إلى غاية بلوغ درجة عدم الرضا لدى رجال البيع عند مستوى الصفر، أين يصبح أي إنفاق إضافي عليها تبديدا لموارد المؤسسة، كما أن التوقف عن الإنفاق عليها قبل القضاء على شعور عدم الرضا لدى رجال البيع يؤدي إلى تثبيط معنوياتهم. ثم تتحول المؤسسة إلى الإنفاق من أجل تحقيق رضا رجال البيع، وذلك بإنفاقها على عوامل التحفيز وبالتالي تشجيع البائعين على القيام بوظائفهم على أتم وجه.

وخلاصة ما سبق أن المؤسسة تقوم بالإنفاق على عوامل الصحة إلى درجة القضاء على شعور عدم الرضا لدى رجال البيع كأساس لقيامهم بالنشاط وهو ما يمثل الحد الأدنى لإنفاقها عليهم، ثم تقوم بالإنفاق على عوامل التحفيز من أجل تفعيل نشاطهم وتشجيعهم على رفع مستواهم.

وعند مقارنة كيفية تصنيف نظرية العوامل المزدوجة للحاجات مع نظرية تدرج الحاجات نجد أنها مبنية على نفس المنطلق في تفسير سلوك رجال البيع، وبالتالي تشابه طرق التحفيز المستتبطة من الطريقتين والشكل التالي يوضح هذا التشابه:

شكل رقم (3-3): مقارنة نظرية العوامل المزدوجة ونظرية تدرج الحاجات.

نظرية ماسلو	نظرية هزبورغ
الحاجة إلى الاكتمال	عوامل التحفيز: الاعتراف، الانجاز، النمو الوظيفي، المسؤولية، العمل نفسه، التقدم، المركز
الحاجة إلى إثبات الذات	
الحاجة إلى الانتماء	عوامل الصحة: سياسة المنظمة، طبيعة الاشراف، العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل، الأجر، الظروف الشخصية
الحاجة إلى الأمن	
الحاجة إلى الغذاء	

المصدر: محمد ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي، معهد الإدارة العامة الرياض، 1995، ص 172.

من خلال استعراض النظريتين يتبين انه يستوجب على المؤسسة عند قيامها بالتحفيز الأخذ بعين الاعتبار لمستويات رجال البيع. فحاجة رجل بيع لا تعبر عن حاجة رجل بيع آخر، هذا ما يعني أن

وسائل تحفيز الأول ليست بالضرورة هي نفس الوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز رجل البيع الثاني، ومنه ضرورة وجود نظام مرن يقوم على أساس التحفيز الفردي ليس فقط لاختلاف حاجات الأفراد بل كذلك لاختلاف درجات الحاجة إلى التحفيز، التي يمكن التعرف عليها بدراسة النتائج المحققة من طرف مختلف رجال البيع بعد تجريبها من الظروف والعوامل الخارجية المؤثرة عليها.

كما نستخلص من نظريات التحفيز هذه، النقاط التالية:¹

- عوامل تحقيق الرضا في العمل لدى رجال البيع تختلف تماما عن عوامل القضاء على عدم الرضا؛
- المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق تكامل وإشباع جيد لحاجات رجال البيع لابد أن تسعى إلى توفير العمل لهم، وهذا ما يعتبر في حد ذاته من وسائل التحفيز؛
- إشباع حاجات رجال البيع في العمل له دورين أساسيين: تجنب الضغوطات التي ينتجها المحيط، والبحث عن مواصلة النشاط.

المطلب الثاني: أهداف تحفيز ومكافأة القوة البيعية.

إن أهداف التحفيز متفرقة ومتنوعة وفقا لسياسات المؤسسة التحفيزية، ومن أهدافه مايلي:

- 1- يتيح نظام التحفيز المراقبة الفعالة لنشاط رجال البيع وقياس النتائج بطريقة سهلة، وذلك لرغبة رجل البيع في إطلاع المؤسسة على درجة نشاطه والنتائج التي حققها ومنه اعترافها بالمجهودات التي يبذلها ومكافأته عليها؛
- 2- يساعد نظام التحفيز المؤسسة على تحقيق أهدافها المخططة، كما أنه يعد النظام الأكثر تفضيلا من طرف رجال البيع نظرا لارتباطه المباشر بالمجهودات المبذولة، وتمييزه بين رجال البيع وفقا لفعالية ونشاط كل منهم؛
- 3- يعمل على توزيع قسط من الأرباح على القوة البيعية نظير المجهودات الإضافية التي يبذلونها، وكذا تشجيعا لهم على تحقيق نتائج أكبر وبذل مجهودات أكثر؛

1: A. Zeyl, A. Dayan: OP.cit. P. 284.

4- نظام التحفيز يمكن المؤسسة من التعرف على القدرات القصوى التي يمكن أن يبذلها رجل البيع، إضافة إلى التقنيات التي يستخدمها، ومنه تمكين المؤسسة من توزيع المهام بالتناسب مع الطاقات التي يحملها كل رجل بيع، مع تزويده بالإمكانات التي يمكنه استخدامها بفعالية؛

5- رفع معنويات رجال البيع من خلال تحسيسهم باهتمام المؤسسة بهم وتقديرها للجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهدافها؛

6- من خلال نظام التحفيز والمكافأة يتم إشراك رجال البيع وكل العاملين بالمؤسسة في الانتفاع بالنتائج المحققة. و تحمل جزء من المسؤولية حول النتائج السلبية التي قد تحققها المؤسسة.

المطلب الثالث: الحوافز المادية.

تتمثل الحوافز المادية في المنح التي يتحصل عليها رجال البيع خارج نطاق الأجر المتفق عليه، أي أنها عبارة عن إضافات مالية تدفعها المؤسسة لرجال البيع وفقا لنظام معين بغية تحقيق أهداف معينة، ويتعين على إدارة المؤسسة عند قيامها بتصميم نظام المكافآت أن تأخذ بعين الاعتبار لمستويين رئيسيين:¹

- مقدار المكافأة.

- طرق دفعها.

ومقدار المكافأة يتم تحديده وفقا لطبيعة وأهمية العمل المطلوب، مع الأخذ بعين الاعتبار لما يطبق في المؤسسات التابعة لنفس القطاع.² أما طرق دفع المكافأة فتركز على سبل حصول رجل البيع على المكافأة ونذكر منها ما يلي:

1- طريقة الأجر الثابت.

تعتبر طريقة الأجر الثابت من أبسط الطرق المستخدمة لمكافأة رجال البيع، ويتمثل الأجر الثابت في جزء من الأجرة التي يتقاضاها الممثل التجاري، يتميز هذا الجزء باستقلاله عن النشاط الذي يقوم به الممثل التجاري، وعن الظروف السائدة داخل قطاعه البيعي.³

وتتميز هذه الطريقة بعدة مميزات، كما تتخللها العديد من النقائص والعيوب، والجدول التالي يلخص كل من هذه المزايا والعيوب:

1 : توفيق محمد المحسن، مرجع سابق، ص.277.

2: J. Lendrevie, D. Lindon : OP.cit. P. 372.

3: C. Demeure : OP.cit. P. 329.

جدول رقم (3-3): مميزات وعيوب طريقة الأجر الثابت.

بالنسبة للمؤسسة	بالنسبة لرجل البيع
<p>- مرونة عملية تحويل رجال البيع بين القطاعات.</p> <p>- تسمح للمؤسسة بالتدخل بشكل واسع في تنظيم رجال البيع، وتخطيط أعمالهم.</p> <p>- تسمح للمؤسسة بتحديد أو تغيير مهام البائعين.</p> <p>- تشجع رجال البيع على القيام بنشاطات أخرى غير البيع كالإعلام، خدمات ما بعد البيع...</p> <p>- طريقة سهلة لحساب الأجر ودفعها.</p> <p>- تشجع التحاق البائعين الجدد عند اختيار قرار التعيين، وبالتالي زيادة فرص الاختيار أمام المؤسسة.</p> <p>- إخلاص وخضوع رجال البيع للمؤسسة.</p> <p>- تسمح للمؤسسة بممارسة رقابة جيدة على وقت رجال البيع.</p>	<p>- ضمان انتظام واستقرار الدخل.</p> <p>- بعث الطمأنينة في صفوف البائعين، وبالتالي الارتياح في أداء عملهم.</p> <p>- عدم ارتباط المكافآت مباشرة مع النتائج ومنه اجتناب تأثير التعثرات والعراقيل التي قد يواجهها رجال البيع على مرتباتهم.</p> <p>- سهولة تحديد الدخل، ومنه يمكن للبائع تحديد ميزانية مصاريفه الخاصة والعائلية وتخطيط عملية توزيع دخله.</p>
<p>المميزات</p>	<p>العيوب</p>
<p>- مغادرة البائعين الأكفاء بحثاً عن نظام يعمل على تقييم المجهودات.</p> <p>- تساعد رجال البيع الأقل نشاطاً وحركة.</p> <p>- استحالة تقليص تكاليف القوة البيعية في حالة تراجع المبيعات.</p> <p>- عدم بذل رجال البيع لمجهود إضافي في حالة زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.</p> <p>- غياب الدافع لزيادة الإيرادات لدى رجال البيع.</p> <p>- صعوبة تقييم أداء رجال البيع.</p>	<p>- لا تأخذ بعين الاعتبار للمجهودات الإضافية التي يبذلها رجال البيع.</p> <p>- مستوى الدخل محدود ولا يمكن تجاوزه مهما كانت درجة النشاط ومهما بلغ رقم الأعمال</p> <p>- مكافأة البائعين الأقل نشاطاً على حساب البائعين الفاعلين، وذلك لتساوي المكافآت مع وجود فرق في النشاط.</p>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على العديد من المراجع

2- طريقة العمولة.

وفقا لهذه الطريقة يرتبط دخل رجال البيع مباشرة بنتائجهم البيعية. أي أنه كلما زادت أعمال رجل البيع وحقق المزيد من المبيعات كلما زاد دخله، وهذا ما يرغب به كل من رجل البيع الفعال والمؤسسة في حد ذاتها.¹ وتتمثل العمولة في نسبة مئوية تدفع للبائع على المبيعات المحققة سواء كانت ثابتة أو متغيرة (متناقصة أو متزايدة).²

ويفضل استخدام طريقة العمولة في الحالات التالية:³

- 1-2 في حالة السلع غالية الثمن، كالسيارات مثلا؛
- 2-2 في حالة تسويق سلع خاصة كالتأمين؛
- 2-3 في حالة توقع عدم استمرار مندوبي البيع في المؤسسة لمدة طويلة؛
- 2-4 في حالة وكلاء البيع الذين يعملون لأكثر من جهة؛
- 2-5 في حالة ضائلة الفرق بين سعر البيع وتكاليف الإنتاج مما يحفز المنظمة على محاولة التحكم في التكاليف التسويقية؛
- 2-6 في حالة إغراء رجال البيع من خلال العمولات العالية لزيادة الجهد المبذول لتصريف سلع راكدة أو جديدة.

أما فيما يتعلق بقاعدة حساب العمولة التي يتحصل عليها رجل البيع، فيمكن حسابها من:⁴

- 1-2 الكمية المباعة؛
- 2-2 رقم الأعمال المحقق (مع الأخذ بعين الاعتبار للتخفيضات الممنوحة للعميل)؛
- 2-3 المنتج (منتج جديد، منتج متداول في السوق...)
- 2-4 نوع العميل (عميل جديد، عميل سبق التعامل معه...)
- 2-5 أقدمية رجل البيع.

ويتم تحديد معدل العمولة مع الأخذ بعين الاعتبار لعدة عوامل منها:⁵

- 1-2 قطاع النشاط المستخدم؛

1: Y. Negro: OP. cit. P. 65.

2: C. Demeure : OP.cit. P. 328.

3 : أحمد شاكر العسكري: مرجع سابق، ص.64.

4: A. Micheaux : Marketing et Bases de Données, Edi. Eyrolles, Paris, 1994, P.84.

5: C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec : OP. cit. P.265.

- 2-2 الهامش المحقق من طرف المؤسسة؛
 2-3 المكونات الأخرى لنظام المكافأة (كاستخدام طريقة الأجر الثابت...)
 2-4 مستوى المكافآت الذي يطلبه رجال البيع وتوافق عليه المؤسسة؛
 2-5 مستوى التخفيضات الممنوحة للعملاء وقيمتها.

ويمكن لمعدل العمولة أن يكون:¹

- ثابتا: وذلك مهما بلغت درجة التنوع الموجودة في المنتجات، الزبائن، البائعين....
 - متغيرا: وفقا لتنوع المنتجات، الزبائن...، ويكون المعدل إما متزايدا أو متناقصا وفقا للهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه.

وتتميز هذه الطريقة بإيجابيات عديدة، كما أنها تحتوي على العديد من العيوب، يمكن تلخيص هذه المزايا والعيوب في الجدول التالي:

جدول رقم (3-4): مميزات وعيوب طريقة العمولة.

النسبة لرجل البيع	بالنسبة للمؤسسة	
- تحقيق العدالة، فالبايع الذي يبذل مجهودا أكثر يتحصل على مكافأة أكبر. - إمكانية تحقيق رجل البيع لزيادة في مرتبه وبالتالي تغطية ميزانيته الخاصة.	- في حالة وجود عدة معدلات فإن هذه الطريقة تسمح بتوجيه عمل البائع إلى الأهداف المراد تحقيقها بسهولة. - تشجيع رجال البيع على العمل أكثر.	المميزات
- استقلالية رجال البيع، وتخلصهم من القيود التي تضعها المؤسسة.	- سهولة الحساب والفهم في حالة معدل عمولة واحد.	
- إمكانية عمل رجل البيع لعدة مؤسسات في آن واحد.	- تصريف المنتجات الراكدة من خلال تطبيق معدلات عمولة مرتفعة.	
	- تخفيف الرقابة على رجال البيع. - زيادة معدل المردودية في المؤسسة.	

(يتبع)

1: C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec : OP.cit. P. 262.

	<p>- استقطاب رجال البيع الأكفاء والفاعلين إلى المؤسسة.</p> <p>- التخلص من رجال البيع غير النشطين أو تحديد تكاليفهم وفقا لأدائهم</p>	<p>المميزات</p>
<p>- عدم ثبات الدخل.</p> <p>- عدم الاستقرار والارتباط المباشر مع التغيرات الاقتصادية.</p> <p>- تأثير العراقيل والصعوبات التي تواجه رجل البيع على دخله وبالتالي على أدائه.</p> <p>- تجاهل المميزات والخبرات التي يحملها رجال البيع.</p> <p>- تحمل البائع لتكاليف التنقلات مما يجعله يتحكم فيها بشدة وبالتالي تجاهل المناطق ذات الكثافة السكانية المنخفضة.</p>	<p>- توجه اهتمام رجال البيع إلى عملية البيع فقط دون أداء الوظائف والأنشطة الأخرى كخدمات ما بعد البيع...</p> <p>- تصعب من عملية اختيار وتعيين رجال البيع، لاجتنابها من طرف رجال البيع المبتدئين.</p> <p>- تحد من عملية نقل وتحويل رجال البيع من وظيفة لأخرى أو من قطاع إلى آخر.</p> <p>- لا تأخذ بعين الاعتبار لأقدمية رجال البيع ودورهم في التكوين والترقية داخل المؤسسة.</p> <p>- تدفع المؤسسة من خلالها مكافآت على مبيعات تم تحقيقها بمساهمة وسائلها الخاصة كالإشهار والترقية....</p> <p>- أمانة وإخلاص رجال البيع ضعيفة، واهتمامهم بالماديات يغلب على كل تصرفاتهم.</p>	<p>العيوب</p>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على العديد من المراجع

3- طريقة العلاوات.

إن المساوئ التي تميز استخدام الطرق السابقة، خاصة طريقة العمولة التي تجعل رجل البيع أكثر ارتباطا بالأهداف الكمية على حساب الأهداف التنظيمية، أدت إلى خلق نظام جديد لدفع المكافآت يقوم على تحويل الأهداف النوعية إلى كمية.

ومن الأهداف النوعية التي يتم ترجمتها إلى أهداف كمية ما يلي:¹

1: G. Charon, L. Hermel: OP.cit, P.116.

- 1-3 التتقيب عن العملاء الجدد؛
 2-3 نسب الزبائن المكتسبين، والمرتقبين؛
 3-3 بيع المنتجات الجديدة مقارنة بالمنتجات الإجمالية؛
 4-3 البيع بالأولوية للقطاعات، والأقسام.

و تتم مكافأة رجال البيع على تحقيق هذه الأهداف عن طريق العلاوات، التي هي عبارة عن مبالغ مالية تدفع للبائع عند تحقيقه لأهداف معينة.¹ وتحدد قيمتها وفقا لنوع العلاوة المطبقة التي ترتبط بدورها مباشرة بتنظيم وأهداف المؤسسة.

وتتمثل أنواع العلاوات التي يمكن للمؤسسة تطبيقها في:²

1-3 العلاوات الثابتة: مبلغ ثابت محدد مسبقا يمنح لرجل البيع عند تحقيقه لهدف معين أو مهمة مسندة. ويتميز هذا النوع بالبساطة، كما أن رجل البيع يعرف جيدا إمكانية حصوله على العلاوة من عدمه. وما يعاب عليه أنه حتى لو اقترب البائع من تحقيق الهدف ولم يفصله عن ذلك إلا فارق ضئيل لا يمكنه الحصول على العلاوة وهذا ما يؤدي إلى شعوره بالإحباط.

2-3 العلاوات عبر الحصص: هي عبارة عن مبالغ مالية تمنح لرجل البيع عند تحقيقه لنسبة معينة من الهدف الذي اسند إليه، وتحدد النسب الجزئية من الهدف المطلوب تحقيقه، والمكافآت المتعلقة بها من طرف المديرية التجارية.

وتتميز هذه الطريقة إضافة إلى العيوب التي تحتويها بعدة مميزات يمكن إيجاز كل منهما في الجدول التالي:

جدول رقم (3-5): مميزات وعيوب طريقة العلاوات.

بالنسبة لرجل البيع	بالنسبة للمؤسسة	
- تحقيق عائدات متميزة.	- سهلة وبسيطة.	المزايا
- إبراز الجهود المبذولة والطاقات المتوفرة.	- تجيز للمؤسسة تحديد أهداف القوة البيعية.	
- معرفة قواعد حساب العمولة والتنبؤ بقيمتها.	- تتميز بالتنوع، ويمكن من خلالها القيام بالتحفيز على قاعدة تحمل معايير مختلفة.	

(يتبع)

1: C. Demeure : OP.cit. P. 328.

2: C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec : OP.cit. P. 265.

<p>- تتأثر قيمتها بالظروف والعوائق التي تعترض رجل البيع خارج مجال عمله.</p>	<p>- إمكانية ارتفاع مستوى تكاليف التحفيز إلى درجة لا يمكن التحكم فيها.</p>	<p>العيوب</p>
<p>- إمكانية بذل مجهودات كبيرة دون الحصول عليها لعدم تحقق الأهداف.</p>	<p>- صعوبة التحديد خاصة عند استخدام العلاوات عبر الحصص.</p>	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على العديد من المراجع

4- الجمع بين طرق مختلفة.

إن أغلب أنظمة التحفيز تحمل مزيجا من الطرق المختلفة مثل:¹

- مرتب ثابت + عمولة.
- مرتب ثابت + علاوة.
- مرتب ثابت + عمولة + علاوة.

وفي اعتقادنا يساهم تطبيق هذه التركيبات المختلفة في إقامة نظام تحفيز يعمل على استغلال قدرات رجل البيع وتوظيفها للرفع من المبيعات، واكتساح الأسواق.

وبالرغم من المميزات التي يحملها هذا النظام إلا أنه يحتوي على العديد من العيوب، والجدول التالي يوضح مميزات وعيوب هذا النظام:

جدول رقم (3-6): مميزات وعيوب الطريقة المركبة.

بالنسبة لرجل البيع	بالنسبة للمؤسسة	
<p>- ضمان حد أدنى من الدخل.</p> <p>- تقييم الجهود المبذولة.</p>	<p>- سهولة الربط بين الأهداف والعائد الممنوح.</p> <p>- القضاء على أغلب العيوب التي تحملها الطرق الفردية.</p> <p>- تحفيز مختلف أنماط الموارد البشرية.</p>	<p>المميزات</p>
<p>- صعوبة التحديد الدقيق للمبالغ.</p>	<p>- تعقد النظام وصعوبة إدارته.</p> <p>- ارتفاع تكاليف التحفيز.</p>	<p>العيوب</p>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على العديد من المراجع

1: C. Demeure : OP.cit. P. 328.

إضافة إلى هذه الطرق المستخدمة في تحفيز القوة البيعية يمكن للمؤسسة أن تلجأ أيضا إلى وسائل أخرى كالسماح لرجال البيع باستخدام وسائل المؤسسة مثل وسائل النقل، أجهزة الاتصالات، أجهزة الإعلام الآلي....

المطلب الرابع: الحوافز المعنوية.

بالرغم من أن الحوافز المادية هي التي تشكل أساس التحفيز، وتعد الركيزة الأولى التي تعتمد عليها المؤسسة لتحفيز الأفراد ودفعهم إلى تحقيق الأهداف والوظائف التي تسندها إليهم، إلا أنه يمكنها استخدام وسائل أخرى للتحفيز لا تتعلق بالجانب المادي مباشرة وإنما تتعلق بالجانب الذاتي والروحي، وقد تكون لها صلة غير مباشرة بالجانب المادي لرجل البيع، ومن هذه الطرق المعنوية نجد:

1- المسابقات.

تعتبر المسابقات من أحسن الطرق المعنوية التي تستخدمها المؤسسات لتحفيز رجال البيع، وذلك لأنها تخلق جو من التنافس بين رجال البيع للفوز بالجوائز المقدمة من طرف المؤسسة.

وتتم المسابقات مرورا بمرحلتين أساسيتين:¹

1-1 المرحلة الأولى: وتتمثل في تنظيم المسابقة الذي يستلزم إتباع القواعد المختصرة التي

تهدف إلى تنشيط القوة البيعية، والمتمثلة في:

- جعل المسابقة لا تقتصر على نجاح رجل بيع واحد، بل العديد منهم؛
- تحديد الأهداف المحققة من طرف كل رجل بيع، مع الأخذ بعين الاعتبار للمتغيرات الأخرى مثل طبيعة القطاع، الأقدمية؛
- تحديد مدة معقولة للمسابقة (ثلاثة أشهر كحد أقصى) لتفادي إحباط رجال البيع.

1-2 المرحلة الثانية: وتتمثل في رصد الجوائز المنشطة، والتي يمكن تلخيصها في الجدول

التالي:

جدول رقم (3-7): الجوائز المعنوية لمسابقات رجال البيع.

الجوائز	الإيجابيات والسلبيات
المال	<u>الإيجابيات</u> : محبذ من طرف البائعين، بسيطة، تعبر عن قيمة. <u>السلبيات</u> : شبيهة بالتحفيز المادي.
الهدايا	<u>الإيجابيات</u> : - سهلة وبسيطة إذا كانت الهدايا مختارة وفقا لبيان متخصص. - تجيز توضيح الفروقات. - عتاد تذكاري. - تجيز منح الجوائز لمجموعة من البائعين. <u>السلبيات</u> : يمكن ألا تعجب البائعين. - فردية.
الرحلات	<u>الإيجابيات</u> : - جد مثمنة. - تحتوي دائما على ذكريات جميلة. - جد منشطة. <u>السلبيات</u> : - يمكن ألا تعجب الفائزين. - يمكن أن تكون الرحلة قد برمجت من قبل. - عدد قليل من الفائزين. - مكلفة.
التشريفات	<u>الإيجابيات</u> : إضافة درجة معرفية مقارنة مع الآخرين. <u>السلبيات</u> : لا تمنح سوى للممتازين.

Source: C. Demeure : OP.cit. P. 329.

2- الترقية.

تتمثل الترقية في انتقال الأفراد من وظيفة إلى وظيفة أعلى منها، يترتب عنها زيادة في الأجر واتساع في المسؤوليات المخولة، وتمنح الترقية لسببين رئيسيين؛ أولها: الأقدمية في مجال العمل، وثانيهما: الجدارة والاستحقاق.

وتتم الترقية لحث رجال البيع الذين تحصلوا عليها على زيادة العمل، وتحفيز رجال البيع الآخرين على التميز للحصول عليها، وذلك من خلال اختيار رجال البيع الناجحين لتولي مناصب مسؤولي مبيعات. إلا أن هذه الترقية قد تعود بنتائج سلبية على المؤسسة، إذ أن الخصائص التي يملكها رجل البيع والتي أدت إلى نجاحه، تختلف عن تلك التي يحتاجها مسؤول المبيعات لتحقيق النجاح.¹ أي بمعنى أن ترقية رجل بيع ناجح لا يمكن أن يؤدي بالضرورة إلى خلق مسؤول مبيعات ناجح. ومنه فإن الترقية قد تؤدي إلى تضييع رجل بيع ناجح وخلق مسؤول مبيعات فاشل، إلا إذا كان البائع المتحصل على الترقية مؤهلا ومكونا مما يساعده على تجاوز الصعوبات التي تواجهه في ميدان عمله الجديد.

1: R.Y. Darmon, M. Laroche, J. V. Petrof : OP.cit. P. 346.

3- الاجتماعات الدورية.

تعتبر الاجتماعات الدورية التي يعقدها المسؤولون في إدارة المبيعات مع رجال البيع من الطرق المستخدمة لتشجيعهم ورفع روح معنوياتهم. وتتمثل مهمتها في تزويد رجال البيع بالمعلومات اللازمة، تدريبهم، ومراجعة أعمالهم وقراراتهم البيعية وتوجيهها.¹

وقد تكون هذه الاجتماعات خاصة بمنطقة بيعية واحدة، أو شاملة لكل القوة البيعية التابعة للمؤسسة، ولعله من المفيد أن تكون هذه الاجتماعات مرتبطة بمدة زمنية أو مناسبة معينة لكي يكون لها صدق وتحفيز خاص.

المبحث الرابع: الرقابة على رجال البيع وتقييم جهودهم.

الرقابة هي آخر خطوة في عمل التسيير، وتتمثل في ذلك الاختبار السهل لقياس ثبات إرادة المسير لتصبح أكثر إلحاحا وتشوقا لإخضاع مجال أكثر سعة ومنه أكثر ريبا.² ويمكن للرقابة أن تأخذ الأشكال التالية:³

1- القياس: تحديد درجة التقدم نحو الأهداف المراد تحقيقها؛

2- التقييم: تحديد الانحرافات مقارنة مع التقديرات، إضافة إلى تحديد مدى تأثير مختلف العوامل على النتيجة؛

3- التصحيح: توجيه نشاط الرقابة نحو تصحيح الانحرافات غير المقبولة، و استغلال الانحرافات المقبولة؛

4- الجزاء: الايجابي والسلبى.

أما التقييم فهو النظام الذي يتم بموجبه الحصول على معلومات عن الأفراد في جميع المستويات باستخدام الأساليب المناسبة لتحديد مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء.⁴ و يعتبر تقييم عمل رجال البيع ضروري نظرا لأهمية الوظائف المسندة إليهم.

1: F. Colbert, M. Filon: OP.cit, P. 446.

2: J. P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni: Management – Stra. Et Orga., Edi. Vuibert, Paris, 1997, P.331.

3: A. Dayan: Manuel de Gestion, V₁, Ellipses, Paris, 1999, P.445.

4 : عبد الفتاح بوخمخم: مرجع سابق، ص. 102.

وتتم عملية الرقابة والتقييم بمقارنة الأهداف الموضوعة مع النتائج المحققة، وتحليل الانحرافات الناتجة عن ذلك.¹

المطلب الأول: تحديد معايير الأداء.

يتعين على المؤسسة عند القيام بعملية تقييم أداء رجال البيع وإنجازاتهم ألا تعتمد على معيار المبيعات فقط، لأن التقييم سوف يكون غير عادل نظرا لعدة أسباب منها:²

1- كثرة العوامل المؤثرة في حجم المبيعات والتي لا يمكن لرجل البيع أن يتحكم فيها، ومن هذه العوامل: الظروف الاقتصادية والاجتماعية والجغرافية؛ المنافسة؛ منافذ التوزيع؛ طبيعة الطلب على المنتج أو الخدمة؛ السياسات البيعية؛

2- طبيعة المنتج: فالمنتجات الصناعية تحتاج إلى مدة زمنية طويلة لتحقيق طلبية معينة، عكس المنتجات الاستهلاكية؛

3- ارتباط حجم المبيعات بتكاليف البيع، فقد يتمكن رجل البيع من تحقيق حجم مبيعات كبير ولكن بتكاليف جد باهضة؛

كما يتعين على المؤسسة كذلك عند اختيار المعايير التي سيتم من خلالها تقييم رجال البيع أن تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من القواعد منها:³

- 1- أن تكون المعايير مرتبطة بالأهداف المخططة؛
- 2- أن تثبت مشاركة رجال البيع؛
- 3- تسمح بالتعديل إذا كانت العوامل الخارجية تفرض تغييرات في مخطط النشاط الحالي؛
- 4- تسمح بالمقارنة مع المعايير المستخدمة من طرف قوى البيع الأخرى لنفس قطاع النشاط.

وتصنف المعايير المستخدمة لتقييم أداء رجال البيع إلى صنفين:⁴

- حسب المهام الموكلة للتنفيذ؛
- حسب النتائج المراد تحقيقها.

1 : C. Demeure : OP.cit. P.329.

2 : محمد الناشد: مرجع سابق، ص.197.

3: A. Zeyl, A. Dayan: OP.cit. P. 378.

4: Ibid, P. 379.

1- حسب الأهداف الموكلة للتنفيذ.

حسب معايير هذا الصنف فإن المراقبة تكون وفقا للمهام الموكلة لرجل البيع، الذي يعتبر المسؤول المباشر عن تنفيذها، ولا علاقة للمراقبة بالنتائج التي يحققها، و يعاب على هذه الرقابة كونها لا تقم المجهود الذي يبذله رجل البيع في تنفيذ المهام المسندة إليه، كما أنها لا تأخذ بعين الاعتبار للظروف التي قد تصادفه خلال أدائه لهذه المهام. إضافة إلى أن الرقابة الخارجية تخلق نوعا من التمر لدى رجل البيع، ومن بين معايير هذا الصنف من الرقابة:

1-1 عدد الزيارات: قد تسند إلى رجل البيع عدد من الزيارات إلى العملاء في القطاع البيعي الخاص به، ويبقى حر في توزيعها على الفئات المختلفة من الزبائن الموجودين في القطاع، وقد تسند إليه هذه الزيارات وفقا لبرنامج توزيعي يحمل حصة كل فئة من الزبائن وكذا الأنواع المعنية بهذه الزيارات.

2-1 مدة العمل: يمكن أن تسند إلى رجل البيع مهمة البيع مثلا لمدة محددة خلال فترة زمنية معينة كالبيع لمدة أربع ساعات يوميا ابتداء من الساعة الثامنة صباحا ويبقى عليه تنفيذ هذه المهمة في الوقت المحدد لها دون أي تأخير، كما يمكن أن تحدد له المدة التي سيقضيها في عملية البيع خلال الفترة المحددة وتخلو له حرية اختيار الوقت المناسب لتنفيذ مهمة البيع المسندة إليه.

3-1 مسافة العمل: يمكن أن تسند مهمة أو وظيفة معينة لرجل البيع وفقا لمسافة محددة أي إتمام المهمة، والتي غالبا ما يكون أساسها التنقل والسفر، يكون بإتمام عدد الكيلومترات المحددة في المهمة، وقد تحدد النقاط التي سوف يزورها رجل البيع خلال قيامه بالمهمة أو يخول له تحديد الأماكن التي سوف يقوم بزيارتها.

4-1 تكاليف العمل: يمكن كذلك أن تسند مهام ووظائف لرجل البيع محددة بواسطة التكاليف المنفقة على هذه المهام، فإنتهاء رجل البيع لمهمته يتم عند بلوغ تكاليف هذه المهمة إلى مستوى محدد.

2- حسب النتائج المراد تحقيقها.

تتميز معايير هذا الصنف بالوضوح والسهولة في التطبيق، وما يعاب عليها أنه لا يمكن استخدامها إلا في حالة النتائج القابلة للقياس، ومن بين معايير هذا الصنف:

1-2 حصص المبيعات: هي عبارة عن معيار مركب يحمل عدة معايير فردية منها: المبيعات؛ إجمالي الربح؛ حصة المؤسسة من السوق. ويكلف كل رجل بيع بتحقيق حصة محددة من هذه المعايير؛

2-2 نسبة تكاليف البيع إلى حجم المبيعات: تستخدم هذه النسبة لغرض المحافظة على التوازن الدائم بين التكاليف البيعية وحجم المبيعات المحقق من طرف البائع، إذ أن هذا الأخير يمكنه رفع حجم المبيعات بسهولة ولكن بتكاليف باهضة، وهذه النسبة تختلف من قطاع بيعي إلى آخر وفقا للظروف السائدة في كل قطاع؛

2-3 عدد العملاء: يمكن للمؤسسة أن تقيم رجال البيع من خلال عدد العملاء المتعاملين مع رجل البيع أو مع المؤسسة بواسطة رجل البيع نفسه، بهدف تشجيع رجال البيع على زيادة عدد عملاء المؤسسة.

المطلب الثاني: قياس الأداء الفعلي للمهام.

بعد تحديد المعايير التي يتم من خلالها مراقبة أداء رجال البيع تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في قياس الأداء الفعلي لرجال البيع، ويتم ذلك بواسطة طرق عديدة نذكر منها:

1- التقارير الخاصة برجال البيع.

التقارير هي عبارة عن ملفات تخزين البيانات والمعلومات عن كل قضية تعد وتحفظ للحاجة، وهي عبارة عن وسائل اتصال تعتمد عليها الإدارة لمعرفة ما يجري.¹

وتعتبر التقارير الخاصة برجال البيع من الوسائل الفعالة التي تمكن المؤسسة من قياس الأداء الفعلي للمهام المسندة إليهم، وتحليل المعلومات التي تحملها هذه التقارير يسمح لإدارة المؤسسة بالوقوف على جميع الأعمال المنجزة من طرف رجال البيع، والإطلاع على الأخطاء والتجاوزات التي يرتكبونها.

ومن أهم الأسئلة التي يجب عنها التقرير الخاص برجل البيع ما يلي:²

- ما هو عدد الطلبات التي حققها الممثل التجاري خلال فترة التقرير، وما هو الحجم المالي لهذه الطلبات؟

- ما هو عدد الزيارات التي قام بها الممثل التجاري خلال الفترة المبينة في التقرير؟

- ما هو عدد الزيارات للزبائن القدامى والزيارات للزبائن المحتملين؟ فالإتصال بالزبائن المحتملين ومواجهة الرفض يوميا يشكلان عملية محبطة ولكنها ضرورية لتنمية الأعمال؛

1 : الملتقى الوطني الثاني حول الإتصال في المؤسسة: مداخلة أحمد زردومي، علم الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003، ص، ص. 131، 132.

2 : غازي بيطار: مرجع سابق، ص، ص. 143، 144.

- ما هي الخطوات التي حققها الممثل التجاري بغية إتمام عملية البيع مع الزبون المحتمل؟ وهل معدلات الاتصال الإجمالي متناسبة مع ما قام به ممثلون آخرون؟
- ما هي المناصب التي يشغلها الأشخاص الذين قابلهم الممثل التجاري؟
- هل قام الممثل التجاري بالكثير من الزيارات لعدد محدود من العملاء؟
- كيف يمكن مقارنة التصورات الماضية والمبيعات الحالية في هذه الفترة؟ وهل كانت تنبؤات الممثل التجاري دقيقة؟
- هل يتصرف الممثل التجاري بنكاه أم أنه يهدر وقته كل يوم؟
- هل يبيع الممثل التجاري كل منتجات المؤسسة أم لا يركز سوى على سلعة أو سلعتين؟
- ما هي المعلومات التي تحملها فقرة الملاحظات في التقرير؟

كما يرفق التقرير بمختلف الدلائل المثبتة للمعلومات التي يحملها، مما يسهل على المؤسسة جمع المعلومات الضرورية خلال فترات زمنية محددة ومنظمة.

2- لوحات القيادة الخاصة برجال البيع.

يمكن قياس الأداء الفعلي لرجل البيع كذلك من خلال لوحة القيادة، التي هي عبارة عن وثيقة تجمع عدد من المعلومات المتعلقة بنشاط رجل البيع، وتسهل مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المتوقعة، وفيها تظهر بدقة النقاط المراد تقييمها، وهي مهياة بأدوات القياس اللازمة.¹

3- المراقبة المباشرة.

تتم المراقبة المباشرة من خلال تخصيص مراقب أو مفتش لمتابعة نشاطات رجال البيع، وتسجيل ملاحظات مباشرة حول تصرفاتهم، كما يقوم بتحليل الوثائق الخاصة بهم وتحديد الجوانب السلبية والايجابية في آدائهم.

4- تحليل بعض النسب.

يتم قياس الأداء الفعلي لرجال البيع بواسطة قيام الإدارة بتحليل بعض النسب المتعلقة بنشاطهم، والتي تعكس درجة تحقيقهم للأهداف والوظائف المسندة إليهم، ومن هذه النسب: النسب المتعلقة بالمبيعات؛ النسب المتعلقة بالوقت؛ النسب المتعلقة بالعملاء...

1: C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec : OP.cit. P, P.276, 277.

المطلب الثالث: تحليل الانحرافات وتقييم الأداء.

ويتم ذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي لرجل البيع مع المعايير المحددة للقياس، وذلك للوقوف على مدى تحقيقه للأهداف الوظيفية الموكلة إليه، وهناك عدة طرق تستخدم في تحليل أداء رجل البيع وتقييمه منها:

1- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة.

يتم تقييم أداء رجال البيع من خلال مقارنة آدائهم بالمعايير المحددة سابقا، والتي تكون قد أسندت على شكل وظائف وأهداف لرجال البيع. وتقدر المؤسسة مدى تحقق أهدافها العامة من خلال مدى تحقيق رجال البيع للأهداف والوظائف المسندة إليهم، وبالتالي فإن فشل رجال البيع يؤدي إلى انحراف الأهداف العامة للمؤسسة عن مجراها المخطط له.

2- مقارنة الأداء الفعلي لمختلف رجال البيع.

تقوم المؤسسة بتقييم أداء رجال البيع التابعين لها من خلال مقارنة النتائج المحققة من طرفهم، وذلك بإجراء مقارنة داخلية بين الفئات المتشابهة من رجال البيع، ومن المفترض أن تكون النتائج المتحصل عليها من طرف رجال البيع متقاربة نظرا لقيام المؤسسة بدراسة معمقة عند تقسيمها للقطاعات والمناطق البيعية. ومنه فإن الفروقات الكبيرة في أداء الوظائف المسندة أو في النتائج المحققة من طرف مختلف رجال البيع تتعلق بأسبابها بالدرجة الأولى برجل البيع نفسه، أو في أسباب دقيقة لم تتمكن المؤسسة من تحديدها عند إجراء التقسيمات القطاعية.

3- مقارنة الأداء الفعلي لعدة سنوات.

يمكن للمؤسسة كذلك أن تقوم بتقييم أداء رجال البيع من خلال مقارنة النتائج المحققة من طرفهم لعدة سنوات متتالية مع مراعاة تطور الظروف الاقتصادية والمحيط الخارجي من جهة، وتطور التكنولوجيات ووسائل العمل التي توفرها لرجال البيع من جهة أخرى. إضافة إلى مدى تطويرها لمنتجاتها، والسياسة المتبعة من طرف المنافسين. ومن المفروض أن تكون مردودية رجال البيع متزايدة عند تجريدها من العوامل التي تم ذكرها، وذلك لاكتساب رجال البيع لخبرات وتقنيات بيعية جديدة.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع مستوى الأداء في مؤسسات أخرى لنفس القطاع.

يمكن للمؤسسة كذلك أن تقيم أداء القوة البيعية التابعة لها من خلال مقارنته مع أداء القوة البيعية التابعة لمؤسسات أخرى في نفس القطاع، هذا موازاة مع مقارنة سياسة التعامل والتحفيز المتبعة من طرف المؤسسة والمتبعة من طرف المؤسسة المقارن معها.

المطلب الرابع: تقييم جهود رجال البيع.

تتمثل الجهود المبذولة من طرف رجال البيع في سعيهم من أجل تحقيق هدف تحسين الأداء، والمهام الأخرى التي لا تركز على عملية البيع (المعلومات، الخدمات...)، وهي تشمل عموماً على:¹

- 1- صيانة وتطوير المهارات؛
- 2- تحسين تقنيات البيع؛
- 3- تحسين تقنيات المعلومات؛
- 4- تحسين المعارف حول العمالة والمنتجات؛
- 5- تقييم دورة النشاط؛
- 6- الاهتمام بالجانب المعنوي للبائع ولفريق البيع.

ويتم التقييم من خلال عدة طرق نذكر منها:

1- طريقة الترتيب.

تنقسم إلى قسمين رئيسيين:

1-1 طريقة الترتيب البسيط: خلالها يقوم الخبير بدراسة مختلف الوظائف البيعية الموجودة في المؤسسة ثم يقوم بتقييمها وترتيبها من الأقل إلى الأكثر أهمية، وتعاد العملية لعدة مرات من طرف نفس الخبير أو من طرف خبراء آخرين، ثم يحسب متوسط الترتيب الذي يشكل الترتيب النهائي. والمثال الموضح في الجدول التالي يشرح هذه الطريقة:

1: A. Zeyl, A. Dayan: OP.cit. P,P. 391,392.

جدول رقم (3-8): طريقة الترتيب البسيط.

الرتبة النهائية	متوسط الترتيب	ترتيب الخبير 3	ترتيب الخبير 2	ترتيب الخبير 1	
2	1.86	2	2	1	الوظيفة الأولى
5	4.66	5	5	5	الوظيفة الثانية
1	1.33	1	1	2	الوظيفة الثالثة
4	4.33	4	4	4	الوظيفة الرابعة
3	2.3	3	3	3	الوظيفة الخامسة

مقتبس من: أحمد شاكر العسكري، مرجع سابق، ص.91.

بعد ترتيب هذه الوظائف يتم تقييم رجال البيع كل حسب الوظيفة التي أداها، فتنفيذ رجل البيع للوظيفة الثانية يعني انه لم يتألق إلى المستوى الذي حققه رجل البيع الذي نفذ الوظيفة الأولى ، الذي لم يكن بدوره في مستوى رجل البيع الذي حقق الوظيفة الثالثة، مع العلم أن هذه الوظائف تتركب من عدة مهام بسيطة ومنه يمكن لرجل البيع أن يحقق نفس الوظيفة التي حققها رجل بيع آخر بتركيبة مختلفة.

2-2 طريقة الترتيب الفردي: تتم هذه الطريقة من خلال مقارنة كل رجل بيع مع زملائه، وهي طريقة صعبة وجد معقدة في حالة استخدامها مجمعة، ولتبسيطها يتم تحويلها إلى مجموعة من الترتيبات الثنائية، والجدول التالي يوضح عمل هذه الطريقة:

جدول رقم (3-9): طريقة الترتيب الفردي.

ب	البايع 1	البايع 2	البايع 3	البايع 4
ا	البايع 1	01	00	01
البايع 2	00		00	00
البايع 3	01	01		01
البايع 4	00	01	00	

مقتبس من: A. Zeyl, A. Dayan: OP.cit.. P:395

تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة الثنائية لرجال البيع وتسجيل نتائج المقارنة في جدول، وتكون هذه المقارنة إما أفقية أو عمودية.

2-2-1 المقارنة الأفقية: مقارنة البائع الموجود في العمود أ مع كل البائعين الموجودين في السطر ب بالترتيب وتكرر العملية مع كل بائع في العمود أ.

2-2-2 المقارنة العمودية: مقارنة البائع الموجود في السطر ب مع كل البائعين الموجودين في العمود أ بالترتيب وتكرر العملية مع كل بائع في السطر ب.

وعلى العموم فإن نتائج المقارنة ستكون نفسها سواء استعملت المقارنة الأفقية أو العمودية.

ولتوضيح الطريقة سيتم ملأ الجدول أعلاه فرضا من خلال المقارنة الأفقية حيث يتحصل البائع موضوع المقارنة على نقطة (01) إذا كان أحسن من البائع المقارن معه، ولا يتحصل على أي نقطة (00) إذا كان البائع المقارن معه أحسن منه ثم يتم جمع النقاط المتحصل عليها أفقيا لمعرفة النتيجة التي تحصل عليها كل بائع، وأحسن بائع هو البائع إلي يتحصل على أكبر عدد من النقاط، وحسب مثالنا الافتراضي فإن الترتيب من الأحسن إلى الأسوأ يكون كالتالي: البائع 3، البائع 1، البائع 4، البائع 2. وذلك لحصول البائعين على النتائج التالية:

جدول رقم(3-10): النتائج المحصلة من طرف البائعين.

عدد النقاط المتحصل عليها	البائع
02	البائع 1
00	البائع 2
03	البائع 3
01	البائع 4

المصدر: من إعداد الباحث

2- التقييم من خلال القائمة التقديرية.

تعمل القائمة التقديرية على تقديم الوصف الدقيق لمختلف الخصائص الفردية التي يحملها كل رجل بيع، وهي تحمل تقييمات متعلقة بالخصائص الشخصية لرجل البيع، إضافة إلى مؤهلاته العلمية. وبالرغم من فعالية هذه الطريقة في تقييم القدرات الشخصية والمؤهلات العلمية لرجل البيع التي لها اثر مباشر على أدائه، إلا أنها قد تؤدي إلى استياء رجال البيع نظرا لتعرضها إلى المعلومات الشخصية الدقيقة والتفصيلية لهم، مما يستلزم على المؤسسة استغلال الفرص الملائمة للحصول على هذه المعلومات كظروف التكوين والتدريب، أو من خلال المسابقات الترفيهية الهادفة إلى كشف القدرات، ويمكن تلخيص قائمة العوامل المتعلقة بالتقييم في الجدول التالي:

جدول رقم(3-11): القائمة التقديرية لتقييم جهود رجال البيع.

- الفترة الماضية:.....		- الفترة الحالية:.....					
- أنجز التقرير من طرف:.....		- أنجز التقرير من طرف:.....					
لا يمكن الحكم	الانحراف بالنسبة للفترة الأخيرة	جد مرضي	مرضي	متوسط	ضعيف	ميزان العوامل	
							<p>الخصائص الشخصية</p> <p>التقديم</p> <p>الصحة والمقاومة</p> <p>العادات</p> <p>الحكمة</p> <p>التخيل</p> <p>درجة الاستقلالية</p> <p>التعبير الشفهي</p> <p>الحماس</p> <p>الحذر</p> <p>الفعالية</p> <p>الوفاء</p> <p>مراقبة النفس</p> <p>الثقة في النفس</p> <p>التحديد</p> <p>القدرة على الإقناع</p> <p>التعامل مع باقي الفريق</p> <p>القدرة على التكيف</p> <p>المؤهلات العملية:</p> <p>معرفة المنافسة</p> <p>معرفة منتجات المؤسسة</p> <p>مسك الملفات</p> <p>تحضير الأعمال</p> <p>الاتصال مع الزبائن</p> <p>معرفة مشاكل الزبائن</p> <p>محافظة الأعمال</p> <p>استخدام وسائل البيع</p> <p>المجهود في التنقيب</p>

							تحديد الزبائن الكامنين المشاركة في الاجتماعات تحضير التقارير النتائج بالنسبة للأهداف
ميزان العوامل مرتبط بنوع المؤسسة وطبيعة المهام المطلوبة							

Source: A. Zeyl, A. Dayan, OP.cit, P.396.

ويتم تقييم رجال البيع من خلال هذه الطريقة بمقارنة المعلومات المتعلقة برجل البيع الواحد لفترتين زمنيتين مختلفتين، أو بالمقارنة الجماعية لرجال البيع وترتيبهم وفقا للمميزات التي يحملونها.

خلاصة الفصل.

إن ضمان نجاح القوة البيعية في تحقيق الأهداف الموكلة إليها يتوقف بدرجة كبيرة على تسييرها وذلك من خلال:

- الاختيار السليم لرجال البيع والمبني على أساس المهام المتوفرة في المؤسسة والخصائص التي يجب توافرها في شاغلي هذه الوظيفة، مما يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لأهدافها المخططة، ويقضي على مشكلة ترك رجال البيع للعمل في المؤسسة؛

- التدريب الفعال لرجال البيع من خلال برنامج مصمم بطرق علمية وفقا لاحتياجات رجال البيع المعنيين به وتتاسبا مع الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة فعالية رجال البيع في أداء مهامهم نظرا لاكتسابهم مختلف التقنيات والمهارات التي تمكنهم من اجتتاب العراقيل والعوائق التي تعترض طريقهم؛

- التحفيز الموضوعي لرجال البيع، الذي يعتمد على التقييم الفعلي لجهود رجال البيع، ومكافأتهم عليها، مما يؤدي إلى تحقيق رضا رجال البيع، وزيادة وتيرة نشاطهم، إضافة إلى ولائهم وإخلاصهم للمؤسسة؛

- الرقابة والتقييم الهادف لرجال البيع من خلال قياس النتائج الحقيقية ومقارنتها بالنتائج المتوقعة لتحديد الانحرافات ومحاولة تفسيرها ومعالجة أسبابها، مما يبقي على اتجاه رجال البيع دائما في المسار الذي تم تحديده.

الفصل الرابع

دراسة حالة: مؤسسة حبيب الأوراس - باتنة

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى الجانب النظري للقوة البيعية ومختلف مميزاتها وأساليب التحكم فيها، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى واقع سياسة القوة البيعية في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومعرفة مدى اعتماد هذه الأخيرة عليها في تسويق منتجاتها ومواجهة المنافسة، إضافة إلى الاطلاع على مختلف الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير قواها البيعية.

وبالرغم من محاولتنا دراسة حالة عدة مؤسسات اقتصادية وطنية إلا أن العديد من العوائق التي يتصدرها عدم استخدام القوة البيعية وانعدام الرغبة لدى المسؤولين في التعامل مع الباحث حالت دون ذلك، فانصببت الدراسة حول هذه المؤسسة نظرا لتشابهها مع اغلب المؤسسات الوطنية المنتجة للحليب ومشتقاته ومنه إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة عليها، وبالرغم من الوسائل العديدة التي استخدمت في جمع المعلومات، والتي تتمثل في:

- إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولين في المؤسسة للحصول على المعلومات والاطلاع على المستندات والوثائق المتوفرة؛
- إجراء مقابلات أخرى مع ممثلي القوة البيعية للتأكد من المعلومات المحصلة وتدعيمها بوجهات النظر المختلفة؛
- الاستعانة بأسلوب الملاحظة للتعرف على الجوانب المظهرية لاستخدام القوة البيعية في المؤسسة وردود أفعال الزبائن منها.

إلا أنه لم يتم إفادتنا بكل المعلومات المطلوبة التي نعتقد أنها ضرورية لتطعيم محتوى الدراسة بالدلائل الكمية، خاصة في ظل غياب الدراسات والأبحاث التطويرية المتعلقة بالقوة البيعية في المؤسسة قيد الدراسة التي تتمثل في مؤسسة حليب الأوراس باتنة.

وسيتم تقديم هذه الدراسة التطبيقية من خلال أربعة مباحث رئيسية، يعنى المبحث الأول بتقديم المؤسسة محل الدراسة بشكل عام، والمبحث الثاني يتم فيه عرض وظيفة التسويق بالمؤسسة من خلال مختلف السياسات التسويقية التقليدية، أما المبحث الثالث فيتعرض إلى تكوين القوة البيعية العاملة بالمؤسسة ومدى اهتمام هذه الأخيرة بتنظيمها، تخطيطها، وإعلامها، مع محاولة إبراز مختلف الخصائص الإيجابية والسلبية التي تتخلله وتقديم الاقتراحات الملائمة لتطوير هذا الاهتمام، ويعنى المبحث الرابع باستعراض عملية تسيير المؤسسة لقواها البيعية، مع إبراز مختلف النقاط الإيجابية والسلبية وتقديم الاقتراحات التي يراها الباحث ضرورية لتحسين تسييرها لقواها البيعية.

المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة.

تتمثل المؤسسة محل الدراسة في مؤسسة حليب الأوراس بباتنة، المتخصصة في إنتاج الحليب ومشتقاته، وهي تعد من أهم المؤسسات الصناعية بالمنطقة.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها.

تعود نشأة مؤسسة حليب الأوراس إلى الديوان الوطني للحليب ومشتقاته الذي ورثته الجزائر عن المستعمر الفرنسي، والذي كان يتشكل حينها من ثلاثة تعاونيات رئيسية وهي تعاونية الشرق ومقرها قسنطينة، تعاونية الوسط ومقرها الجزائر العاصمة، وتعاونية الغرب ومقرها وهران.

وبعد الاستقلال تم تأسيس الديوان الوطني للحليب ومشتقاته، وقد بدأ في الإنتاج سنة 1970، وكان يضم ثمانية وحدات إنتاجية موزعة على التراب الوطني.

وخلال حملة إعادة الهيكلة التي تعرضت لها المؤسسات العمومية في بداية الثمانينات تم إعادة هيكلة الديوان وتقسيمه إلى ثلاثة دواوين إقليمية وهي:

- الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالغرب ومقره وهران.
- الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالوسط ومقره الجزائر العاصمة.
- الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالشرق ومقره عنابة.

ونظرا للصعوبات والعراقيل التي واجهت هذه الدواوين في تغطية الأقاليم الموكلة إليها بالمنتجات وتقريبها إلى المستهلك في الآجال المحددة لها، ارتأى الديوان الجهوي للشرق كضرورة حتمية لتغطية النقص الفادح في تلبية حاجات المستهلكين إنشاء وحدات إضافية جديدة ومنها وحدة الأوراس بباتنة.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة حليب الأوراس.

وحدة الأوراس لإنتاج الحليب ومشتقاته هي مؤسسة صناعية غذائية أنشأت سنة 1981 بموجب المرسوم رقم 352/81، وتبلورت الفكرة وتجسدت على أرض الواقع بعد مرور حوالي عشر سنوات، إذ لم تبدأ أشغال الإنجاز فيها إلا في سنة 1986، لتتطلق في الإنتاج خلال سنة 1991 برأسمال يقدر بـ 250 مليون دينار.

وتتموقع الوحدة في المنطقة الصناعية بحي كشيدة مدينة باتنة حيث تتربع على مساحة قدرها 39439م² مقام عليها الهياكل التالية:

1 - بناية الإنتاج: وتتربع على مساحة قدرها 4280م²، وتضم بدورها ستة ورشات وهي:

- ورشة تحضير الحليب.
- ورشة إنتاج القارورات.
- ورشة تحضير وتعليب مشتقات الحليب (الجبن، الياوورت).
- ورشة التنظيف.

2 - بناية تخزين غبرة الحليب: ومساحتها 900م².

3- بناية تخزين المواد الأولية: ومساحتها 720م².

4- بناية الإدارة: ومساحتها 720م².

هذا إضافة إلى مساحة مخصصة لتخزين المادة الدسمة المعبأة في براميل، والمقدرة بـ 720م².

وبقيت المؤسسة تابعة للديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بالشرق إلى غاية 07 نوفمبر 1997 أين تقرر منح الاستقلالية المالية للمؤسسة وبقيت الوحدة مرتبطة بالمجمع الصناعي لإنتاج الحليب GIPLAIT الذي يضم سبعة عشر وحدة عندما يتعلق الأمر بالقرارات الهامة مثل:

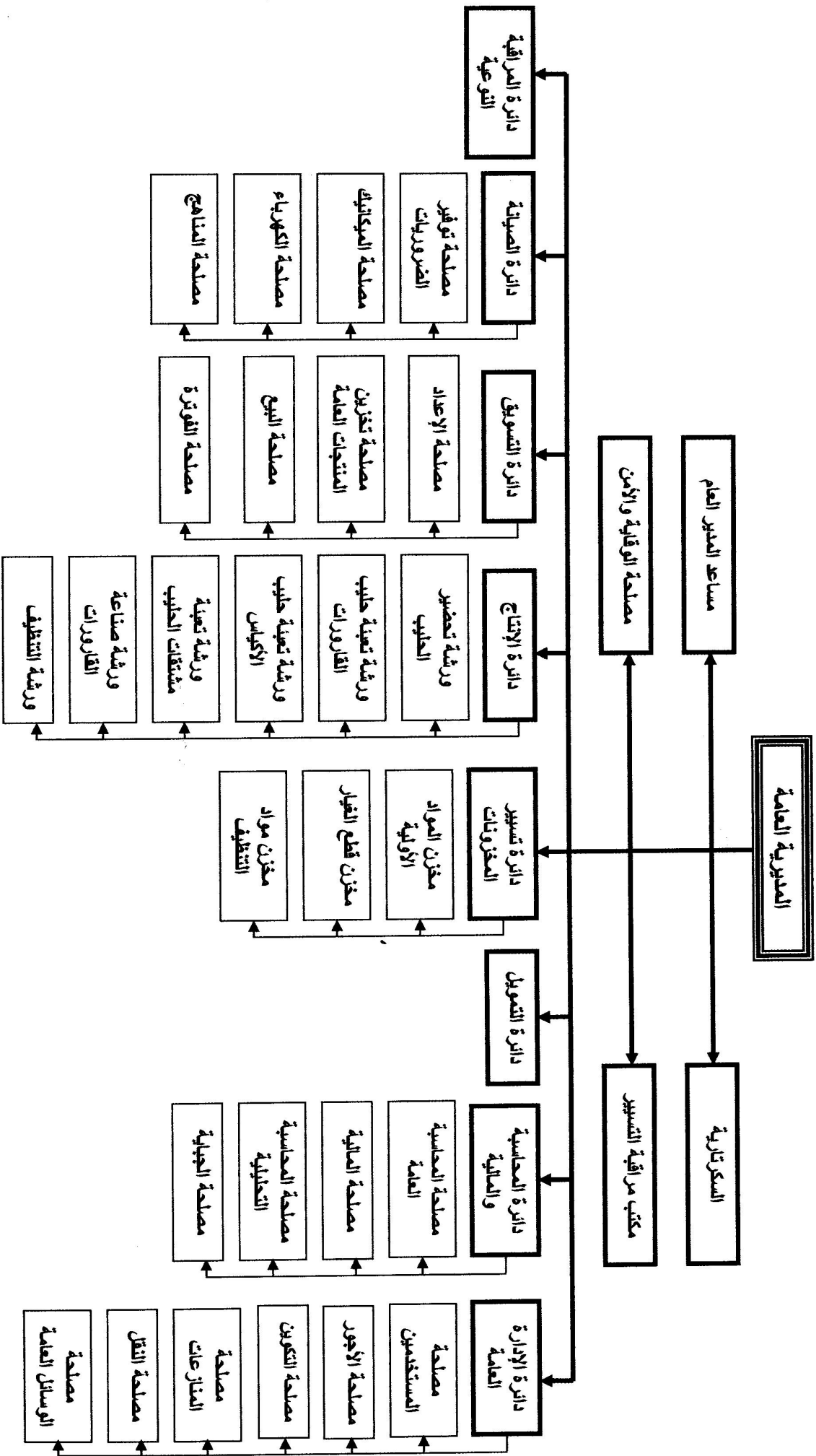
- القرارات المتعلقة بالأهداف العامة؛
- القرارات المتعلقة بالاستثمارات الجديدة وتمويلها؛
- القرارات المتعلقة بالتمويل بالمواد الأولية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب الأوراس:

يمكن اختصار الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي:

*: باستثناء غبرة الحليب.

شكل رقم (4-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة طبيب الأوراس.



ويمكن عرض مختلف الدوائر والمصالح التي يتكون منها المخطط فيما يلي:

1- المديرية العامة:

ويشرف عليها المدير العام بمساعدة نائب خاص، وتتمثل مهام هذه المديرية في:

- إعداد المخططات وتنفيذها في ظل السياسة العامة المسطرة من طرف المجمع الصناعي لإنتاج الحليب (GIPLAIT)؛
- تحقيق الأهداف الموكلة للمؤسسة؛
- التنسيق بين مختلف الدوائر وتنظيم العمل في المؤسسة؛
- تقييم ومراقبة النتائج.

كما تتولى سكرتارية المدير بتنظيم البريد وتسجيله، إضافة إلى مساعدة المدير العام على ضبط برنامج الاجتماعات واللقاءات التي تجمعها مع مختلف الموظفين داخل المؤسسة والمتعاملين من خارج المؤسسة.

2- مصلحة الأمن والوقاية:

وهي مصلحة تابعة للمديرية العامة، ومهامها متعددة منها تزويد المؤسسة بوسائل الوقاية من الحرائق، والأجهزة الخاصة بأمن العمال كالألبسة والأحذية. محاولة التنبؤ بالأخطار المحتملة والعمل على تجنبها باتخاذ الإجراءات المناسبة.

3- مكتب مراقبة التسيير:

يعد من أهم المهام الموجودة في المؤسسة، ويتمثل دوره في:

- تحليل التقارير التي تصله من مختلف المصالح والدوائر وإظهار النتائج المحققة في كل منها؛
- مراقبة ومتابعة سير النشاط في مختلف الدوائر والمصالح؛
- إعلام المديرية العامة عن النتائج المحققة وكل ما يجري بالمؤسسة؛
- تقديم الاقتراحات والتوصيات المناسبة، والتي تساعد على اتخاذ القرارات الملائمة.

4- دائرة الإدارة العامة:

تهتم هذه الدائرة بتوفير الموارد المادية والبشرية التي تحتاجها إدارة المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتشرف هذه الدائرة على ستة مصالح وهي:

4-1 مصلحة المستخدمين: تهتم هذه المصلحة بتسيير ملفات العمال من لحظة توظيفهم إلى غاية خروجهم من المؤسسة، ومن مهام هذه المصلحة:

- تسجيل ومراقبة غيابات العمال؛
- تحديد العقوبات على المخالفات التي يرتكبها العمال؛
- منح الترقيات للعمال المعنيين حسب المعايير المحددة لذلك.

4-2 مصلحة الأجور: تهتم هذه المصلحة بتحديد الأجور المستحقة شهريا لكل موظف بالمؤسسة، وذلك بناء على المعطيات الدائمة كالحالة العائلية، عدد ساعات العمل اليومية، أو المؤقتة كالغيابات، الساعات الإضافية...

4-3 مصلحة التكوين: تهتم هذه المصلحة بتكوين العمال وزيادة كفاءتهم في التمكن من أداء المهام المسندة إليهم على أحسن وجه.

4-4 مصلحة النقل: تهتم هذه المصلحة بتسيير وسائل النقل التابعة للمؤسسة سواء المتعلقة بنقل العمال أو بنقل المنتجات.

4-5 مصلحة المنازعات: تهتم هذه المصلحة بالدفاع عن حقوق المؤسسة وحل الخلافات التي تنشأ بينها بين مختلف المتعاملين معها.

4-6 مصلحة الوسائل العامة: تهتم بتوفير مختلف الوسائل التي تحتاجها إدارة مختلف مصالح المؤسسة كالتجهيزات المكتبية، الأوراق، حبر الطابعات....

5- دائرة المحاسبة والمالية:

وتتكون من أربعة مصالح رئيسية هي:

5-1 مصلحة المحاسبة العامة: وهي مكلفة بتسجيل مختلف العمليات اليومية الخاصة بالمدخل والمصاريف و الذمة المالية للمؤسسة، وإعداد الميزانيات السنوية، ومن مهامها أيضا:

- مسك مختلف الوثائق والملفات المحاسبية؛
- متابعة حركة المخزون بالتنسيق مع مصلحة المحاسبة التحليلية؛
- إرسال الوثائق والمعلومات التي تطلبها المصالح الأخرى.

5-2 مصلحة المالية: وهي مكلفة بمراقبة التدفقات النقدية للمؤسسة، إضافة إلى المهام التالية:

- إعداد الميزانيات التقديرية؛
- تسوية ديون المؤسسة وفقا لطلبات التسديد الواردة إلى المصلحة؛
- إعداد جدول التقارب البنكي.

5-3 مصلحة المحاسبة التحليلية: تتمثل مهمة هذه المصلحة في تحديد سعر التكلفة لكل منتج تنتجه المؤسسة مما يسمح باتخاذ القرارات الإنتاجية والتسويقية الملائمة، كما تقوم بتحديد النتيجة التحليلية لكل منتج مع تحليل تكاليفه لمعرفة نسبة الهامش المحقق من خلال إنتاج هذا المنتج .

5-4 مصلحة الجباية: تتمثل مهمة هذه المصلحة في التعامل مع مصالح الضرائب وترتيب الإجراءات القانونية والتصريحات المطلوبة منها، كما تقوم بتقدير الميزانية الجبائية والمبالغ الواجب تسديدها من طرف المؤسسة لمصالح الضرائب مع الاعتراض على أي زيادة أو تجاوز قد يحدث من طرف المصالح الضريبية سواء كان متعمدا أو عن طريق الخطأ في التقدير .

6- دائرة التموين:

تتمثل مهمة هذه الدائرة في تموين المؤسسة بما تحتاجه من المواد الأولية وقطع الغيار ومواد التنظيف، حيث تتكفل بشرائها ونقلها ثم تسليمها إلى دائرة تسيير المخزونات للقيام بعملية توزيعها على مختلف الدوائر .

7- دائرة تسيير المخزونات:

تتمثل مهمتها في مواصلة سلسلة العمليات التي قامت بها دائرة التموين أي القيام بعملية تخزين المواد الأولية والمشتريات الأخرى في المخازن التابعة لها ثم توزيعها على مختلف الدوائر حسب اختصاصها.

8- دائرة الإنتاج:

تتمثل مهمتها في السهر على ضمان تحويل المواد الأولية الواردة إليها إلى منتجات، وهي تضم ست ورشات هي:

- 1-8 ورشة تحضير الحليب؛
- 2-8 ورشة تصنيع القارورات؛
- 3-8 ورشة تعبئة حليب القارورات؛
- 4-8 ورشة تعبئة حليب الأكياس؛
- 5-8 ورشة إنتاج مشتقات الحليب؛
- 6-8 ورشة التنظيف.

9- دائرة التسويق:

تتمثل مهمتها في إيجاد منافذ تصريف منتجات المؤسسة، و تضم أربع مصالح هي:

- 1-9 مصلحة الإمداد: تهتم بتوفير وسائل النقل التي تحتاجها المؤسسة لتوزيع منتجاتها.
- 2-9 مصلحة تسيير المنتجات التامة: تهتم باستقبال المنتجات التامة القادمة من مصلحة الإنتاج، تخزينها، ترتيبها، وتقسيمها على المخازن وفقا للمعايير المشروطة لحفظ هذه المنتجات، إضافة إلى تسيير مواد التعبئة.
- 3-9 مصلحة البيع: تهتم بإعداد برامج البيع وتنفيذها من خلال العقود والاتفاقيات المبرمة مع الزبائن.
- 4-9 مصلحة الفوترة: تهتم بإعداد الفواتير للزبائن، وتحويلها إلى الدوائر المعنية الأخرى.

10- دائرة الصيانة:

تتمثل مهمتها في ضمان السير العادي لعمليات النشاط داخل المؤسسة، وهي تضم أربع مصالح هي:

- 1-10 مصلحة توفير الضروريات: تهتم بتوفير مختلف أنواع الطاقة الضرورية لسير العمليات الإنتاجية إضافة إلى الشروط الأخرى كالتبريد، التسخين، التهوية....

10-2 مصلحة الميكانيك: تهتم بصيانة الآلات الميكانيكية ومتابعتها.

10-3 مصلحة الكهرباء: تهتم بصيانة الآلات الكهربائية وتوفير الإنارة اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية.

10-4 مصلحة المناهج: تهتم بوضع مخططات الصيانة ومتابعة الملفات المتعلقة بالتجهيزات والآلات الإنتاجية من حيث امتلاكها ومدة استعمالها....

11 - دائرة مراقبة النوعية:

تتمثل مهمتها في الرقابة على جودة منتجات المؤسسة و مدى مطابقتها للمواصفات المعيارية. وهي تضم مصلحتين ؛ مصلحة المراقبة الفيزيوكيميائية ، ومصلحة المراقبة البكتريولوجية، وتهتم المصلحتان بالتحليل المخبري للإنتاج من أجل ضمان الجودة المطلوبة .

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة.

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من أهمها:

1- الاستجابة لحاجات المستهلكين وتلبيتها، والتغطية الجيدة لحصتها السوقية الحالية مع محاولة توسيعها، إذ تسعى إدارة المؤسسة جاهدة إلى تحسين قدراتها الإنتاجية والتسويقية من أجل تحقيق أكبر درجة ممكنة من الرضا لدى زبائنها وذلك من خلال تحسين جودة منتجاتها من جهة، وتكييفها وفقا لما يتلائم مع متطلبات المستهلك من جهة أخرى. أما من ناحية التسويق فجهود المؤسسة موجهة إلى تنويع شبكة التوزيع وتكثيفها بزيادة عدد الموزعين والتغطية الجيدة للمناطق البيعية التابعة لها، وقد تمكنت المؤسسة من توسيع حصتها السوقية بفضل الجهود التي تبذلها والخدمات التي تقدمها وهي تطمح إلى زيادة توسيعها أكثر أو على الأقل المحافظة عليها نظرا للمنافسة الشديدة التي تواجهها.

2 - تصريف الإنتاج في أسرع وقت ممكن، وذلك نظرا لطبيعة منتجاتها التي تتميز بعدم قابليتها للتخزين لمدة طويلة. وقد تمكنت المؤسسة من تحقيق هذا الهدف في السنوات الأولى ثم لجأت إلى العمل وفقا لنظام الطلبات نظرا للمنافسة الخارجية الشديدة وتذبذب نسب الإنتاج المباعة يوميا. ويقوم مبدأ عمل هذا النظام على التقدير إذ يقوم الموزعون الخواص التابعين للمؤسسة بتقدير الكميات التي يمكنهم تصريفها ثم تقدم التقديرات على شكل طلبات إلى مصلحة الإنتاج التي تقوم بتلبيتها وتسليمها مباشرة .

3- زيادة رقم الأعمال: تسعى إدارة المؤسسة إلى رفع رقم أعمالها إلى غاية تغطية تكاليفها وتحقيق هامش ربح يتراوح بين 10% و15%. وقد تمكنت المؤسسة من تحقيق زيادات تدريجية في رقم أعمالها، إلا أن الارتفاع الحاد في التكاليف بسبب ارتفاع أسعار المواد الأولية واليد العاملة، أدى بالمؤسسة إلى تحقيق نتائج سلبية، دون تحقيق الهامش المرغوب فيه.

المبحث الثاني: وظيفة التسويق في مؤسسة حليب الأوراس.

تعد وظيفة التسويق من أهم الوظائف في المؤسسة الحديثة، وذلك لكونها المحرك الأساسي للوظائف الأخرى، إضافة إلى أنها تمثل المرآة العاكسة لصورة المؤسسة في السوق والصلة الرابطة بينها وبين مختلف الفئات التي تتعامل معها، لهذه الأهمية يستوجب على إدارة المؤسسة الاهتمام بها وتفعلها عن طريق إعداد سياسات تسويقية فعالة. ويمكن استعراض واقع السياسات التسويقية المختلفة في المؤسسة فيما يلي:

المطلب الأول: سياسة المنتج.

تتمثل منتجات المؤسسة في:

1- الحليب:

تنتج المؤسسة أنواعا مختلفة من الحليب تتمثل في:

1-1 الحليب المبستر: ويتم إنتاجه بعد المرور بأربعة مراحل أساسية وهي: مرحلة إعادة التشكيل، مرحلة إعادة التركيب، مرحلة البسترة، ومرحلة التعبئة، ويحتوي الحليب المبستر على 9.2% من غبرة الحليب، 2% من المادة الدسمة، والباقي عبارة عن ماء.

2-1 الحليب المعقم: يتم إنتاج الحليب المعقم بنفس طريقة إنتاج الحليب المبستر ومرورا بنفس المراحل، إلا أن الاختلاف يكمن في درجة التسخين إذ تصل إلى 120⁰ بالنسبة للمعقم في حين لا تتعدى 85⁰ بالنسبة للحليب المبستر.

3-1 اللبن: ويتم إنتاجه مرورا بخمسة مراحل أساسية وهي مرحلة التشكيل، مرحلة إعادة التركيب، مرحلة البسترة، مرحلة إضافة الخمائر، ومرحلة التعبئة. ويتكون من 9.2% من غبرة الحليب، و1% من المادة الدسمة، و3% خميرة اللبن، والباقي ماء.

1-4 حليب البقرة الطبيعي: ويتم إنتاجه مرورا بخمسة مراحل رئيسية وهي مرحلة الاستلام من الموردين الوسطاء أو من المربين مباشرة، ثم مرحلة نزع الغازات بواسطة جهاز خاص، ثم مرحلة نزع القشدة، ثم مرحلة البسترة، لتليها مرحلة التعبئة.

ويتم تعبئة الحليب المنتج في أكياس خاصة أو في قارورات سعتها لتر واحد.

2- الياؤورت:

يتم إنتاج الياؤورت جامدا بتركيبية تتمثل في 13.4% غيرة الحليب، 11% مادة دسمة، 8% سكر، 0.6% عصير الفواكه، 2.3% خميرة، والباقي عبارة عن ماء، ليتم بعد ذلك تحويله إلى ورشات إنتاج أخرى لتتحكم في نوعيته، إما بتركه على حاله جافا أو بتحويله كليا أو جزئيا إلى شكل سائل، وذلك وفقا لبرنامج الإنتاج المخطط .

ويتم تعبئة الياؤورت إما في أكواب نو سعة 125مل، أو في قارورات ذات سعة 01 لتر.

3- القشدة:

يتم إنتاج القشدة من خلال أسلوبين؛ سواء من خلال اشتقاقها من حليب البقرة الطبيعي خلال مراحل إنتاجه ثم القيام بعملية معالجتها بإضافة محلول يتكون من 01غ خميرة خاصة مذابة في كل 10 لتر من الحليب المبستر، وذلك لنسبة 30% من القشدة المشتقة ليتم تعبئتها في علب بوزن 500غ، 800غ، 1000غ، قبل تخزينها وبيعها. أو إنتاجها من خلال مزيج يتكون من 30% كريمة خاصة، 20% غيرة الحليب، 2% من مادة COZINATE، و20% خميرة، و0.1% ملح، والباقي ماء، ليتم تعبئتها في علب من نفس الحجم قبل تخزينها وبيعها.

4- السمن:

يتم إنتاجه بمزج 98% من المادة الدسمة بـ 2% من الماء، وبعد تنويها يتم تعبئتها في علب سعتها 1كلغ.

كما تقوم المؤسسة بإنتاج مواد التعبئة لذاتها والمتمثلة في أكياس البلاستيك والقارورات وأكواب الياؤورت وعلب القشدة والسمن.

وتنتج هذه المواد في ورشات خاصة باستخدام مواد أولية تقوم بتوريدها إلى المؤسسة مؤسسة صوفي بلاست سطيف.

ويتم تطوير منتجات المؤسسة بشكل دائم ومستمر وذلك من خلال:

- المراقبة الدائمة للمنتجات المقدمة للمستهلك، وذلك من خلال محاولة إنتاج منتجات ذات جودة في نفس مستوى المنتجات المنافسة؛
- البحث الدائم عن الأشكال والأحجام التي تتناسب ومميزات وقدرات المستهلك الشرائية، وذلك من خلال المقارنة بين الوسائل المتاحة لديها واختيار أحسن وسيلة يجذبها المستهلك، التي هي في الغالب الوسيلة التي تكلفه الأقل؛
- فيما يتعلق بسياسات التغليف والتعبئة فهي مستقرة حالياً ولا توجد أي نية لتطويرها على المدى القصير وذلك نظراً لرضى المستهلك على الوسائل المستخدمة حالياً من جهة، وما تكلفه عملية تطوير هذه السياسات من جهة أخرى.

المطلب الثاني: سياسة التسعير.

في الواقع أن سياسة التسعير لا يتم إعدادها كلياً على مستوى المؤسسة، ذلك بالرغم من الأهمية البالغة التي تكتسبها عملية تحديد الأسعار سواء من حيث تحديد إيرادات المؤسسة أو من حيث تحديد عدد عملائها. ويتم إعداد مخططات الأسعار الخاصة بمنتجات المؤسسة على مستويين:

1- المستوى الأول.

ويتم إعداده على مستوى المجمع الذي تنتمي إليه المؤسسة (GIPLAIT) ويتعلق بتحديد أسعار الحليب المعقم والمبستر، وتتميز أسعار هذا المستوى بـ:

1-1- الاستقرار النوعي: إذ بلغ 24.07 دج/ل بالنسبة للحليب المعبأ في القارورات و23.07 دج/ل بالنسبة للحليب المعبأ في الأكياس خلال الفترة من 1997 إلى 2006.

1-2- المراقبة الحكومية الصارمة على سعر هذه المادة إذ تضمن وصول منتجات المجمع من المادة إلى المستهلك بسعر أقل من 25 دج/ل، وذلك دون مراعاة التكاليف الناجمة عن إنتاج المنتج.

2- المستوى الثاني.

يتم إعداده على مستوى الوحدة، ويتعلق بالمنتجات الأخرى غير الحليب المبستر والمعقم، وذلك من خلال دراسة إجمالي التكاليف مع إضافة هامش ربح معين، كالتالي مثلاً الذي بلغ سعره 29 دج خلال سنة 2006.

أما بالنسبة للسياسة المتبعة في التسعير فالمؤسسة تعتمد على سياسة التسعير الموحد، وذلك بتقديم المنتج لجميع فئات المستهلكين بنفس السعر دون أي استثناءات.

المطلب الثالث: سياسة التوزيع.

تقوم شبكة التوزيع لمؤسسة حليب الأوراس على ثلاثة قنوات رئيسية تتمثل في:

1- القناة المباشرة.

يتم خلالها نقل المنتجات من المؤسسة مباشرة إلى المستهلكين النهائيين (معظمهم من المرافق العامة)، ويتم توزيع ما يقارب 25% من منتجات المؤسسة عبر هذه القناة، التي تتميز بقلّة تكاليفها لاعتماد المؤسسة على وسائل النقل الخاصة بها، كما تتميز أيضا بالانتظام النوعي نظرا لاستقرار برامج التغذية في المرافق العامة.

2- القناة القصيرة.

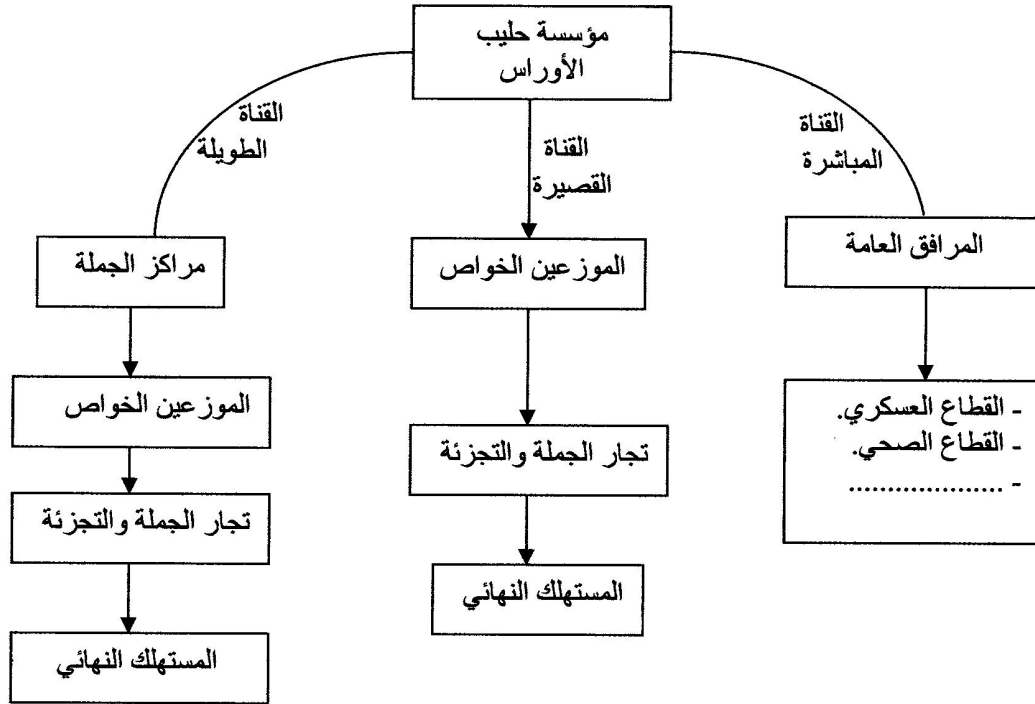
يتم خلالها نقل المنتجات من طرف الموزعين الخواص إلى تجار الجملة وتجار التجزئة لتصل إلى المستهلك النهائي مقابل حصولهم على هامش معين، ويتم توزيع ما يقارب 55% من إنتاج المؤسسة عبر هذه القناة التي تتميز بمردوبيتها وسرعة دوران المخزون.

3- القناة الطويلة.

يتم خلالها نقل منتجات المؤسسة إلى المناطق المجاورة بواسطة وسائلها الخاصة ليتم تصريفها بواسطة مراكز الجملة المعتمدة إلى تجار الجملة والتجزئة ومن ثم إلى المستهلك، ويتم توزيع ما يقارب 20% من إنتاج المؤسسة عبر هذه القناة. ومن أهم مراكز الجملة المعتمدة في المناطق المجاورة (خارج الولاية): مركز الجملة ببسكرة، الوادي، حاسي مسعود، تبسة....

وتساهم هذه القناة في توسيع المناطق التسويقية للمؤسسة وتوزيع زبائنها، وما يعاب عليها هو ارتفاع تكاليفها وتعرض المنتجات للتلف نظرا لطول المسافة بين المصنع ونقاط التوزيع، إضافة إلى تحمل المؤسسة لتكاليف إضافية في حالة محاولتها الحفاظ على نفس مستوى الأسعار لكل المستهلكين في كل المناطق. والشكل التالي يوضح شبكة التوزيع لمؤسسة حليب الأوراس:

شكل رقم (4-2): شبكة التوزيع لمؤسسة حليب الأوراس.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات محصلة من المؤسسة.

المطلب الرابع: سياسة الترويج.

في الواقع أن سياسة الترويج لا تحض بالعناية الكافية في المؤسسة، وذلك لعدة أسباب نذكر

منها:

- طبيعة منتجاتها، التي تتميز بالاستهلاك الواسع والمستمر، وطول فترة حياتها من جهة، وعدم حاجة الوسطاء إلى معلومات حول مميزات المنتج نظرا لطول فترة تعاملهم مع المؤسسة من جهة أخرى؛
- ضعف هامش الربح المحقق، وبالتالي زيادة نفقات الترويج قد يؤدي إلى ارتفاع التكاليف الإجمالية عن رقم الأعمال؛
- الخلفية التاريخية للمؤسسة، التي تثبت جودة منتجات المؤسسة و رقة نشاطها منذ نشأتها، وبالتالي عدم الحاجة إلى الترويج بدرجة كبيرة من أجل إعلام الجمهور بذلك.

وبالنسبة لمتغيرات المزيج الترويجي في المؤسسة فيمكن استعراضها في النقاط التالية:

- 1- بالنسبة للإشهار: تعتمد المؤسسة على اللوحات الإشهارية في التعريف بمنتجاتها. وقد قامت بنصب لوحتين إشهاريتين من حجم 1.50م × 2.50م بداية من سنة 1999، إحداهما على مدخل مدينة باتنة عبر الطريق الوطني رقم 03 الرابط بين قسنطينة وباتنة، والأخرى على مدخل المدينة عبر نفس الطريق الرابط بين بسكرة وباتنة وهما المدخلين الرئيسيين للمدينة.
- 2- بالنسبة للعلاقات العامة: تعتبر من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة، حيث تسعى دائما إلى خلق علاقة ثقة بينها وبين زبائنها عامة، وبينها وبين الموزعين الخواص خاصة، وتستخدم في ذلك سياسة منح بعض الامتيازات كالنقل، فترة السداد، تجديد عقود التموين....
- 3- بالنسبة لترقية المبيعات: لا تعتمد المؤسسة على هذا الأسلوب لزيادة مبيعاتها، وذلك لتكلفته من جهة، ومن جهة أخرى استلزامه المواصلة والاستمرار وإلا سيخلق تذبذب في الطلب على المنتجات.
- 4- بالنسبة للبيع الشخصي: زاد اهتمام المؤسسة بهذا الأسلوب خاصة في السنوات الأخيرة نظرا لاشتداد حدة المنافسة، وتعتمد المؤسسة في ذلك على قوة بيعية تتكون من: 19 موظف مؤجر و54 موزع خاص تابع للمؤسسة (معطيات سنة 2006).

المبحث الثالث: سياسة القوة البيعية بمؤسسة حليب الأوراس ومحاولة تطويرها.

تعتمد مؤسسة حليب الأوراس على البيع الشخصي في تحقيق أهدافها، وتعتمد في ذلك على قوة بيعية متنوعة من حيث الخصائص والمميزات.

المطلب الأول: تكوين قوة البيع بالمؤسسة ومحاولة تطويره.

تتكون القوة البيعية بمؤسسة حليب الأوراس من :

1- القوة البيعية الداخلية:

وتتمثل في الأعوان الأجراء المتخصصون الذين يتمثلون في الأفراد العاملين بدائرة التسويق ويتميز هذا الصنف بالمميزات التالية:

- ينفذون المهام الموكلة إليهم بالطرق التي تحددها المؤسسة؛
- لا ينحصر نشاطهم على البيع فقط بل يمكن تكليفهم بمهام أخرى؛
- يتقاضون عوائد ثابتة تتمثل في مرتب شهري حسب سلم الأجور بالمؤسسة؛
- في العادة يمارسون نشاطهم داخل المؤسسة؛
- يخضعون لرقابة شديدة من طرف إدارة المؤسسة.

2- القوة البيعية الخارجية:

تتمثل في الأعوان المستقلين عن المؤسسة، ويمكن حصرهم في صنفين أساسيين هما:

1-2 الوسطاء: يتمثلون في الموزعين الخواص، ويتميزون بالخصائص التالية:

- العمل لصالحهم الخاص، كما أنهم غير مأجورين من طرف المؤسسة؛
- لا تمارس عليهم المؤسسة سلطتها إلا في حدود العقود والاتفاقيات المبرمة؛
- يعتبرون حلقة الوصل بين المستهلك النهائي والمؤسسة المنتجة.

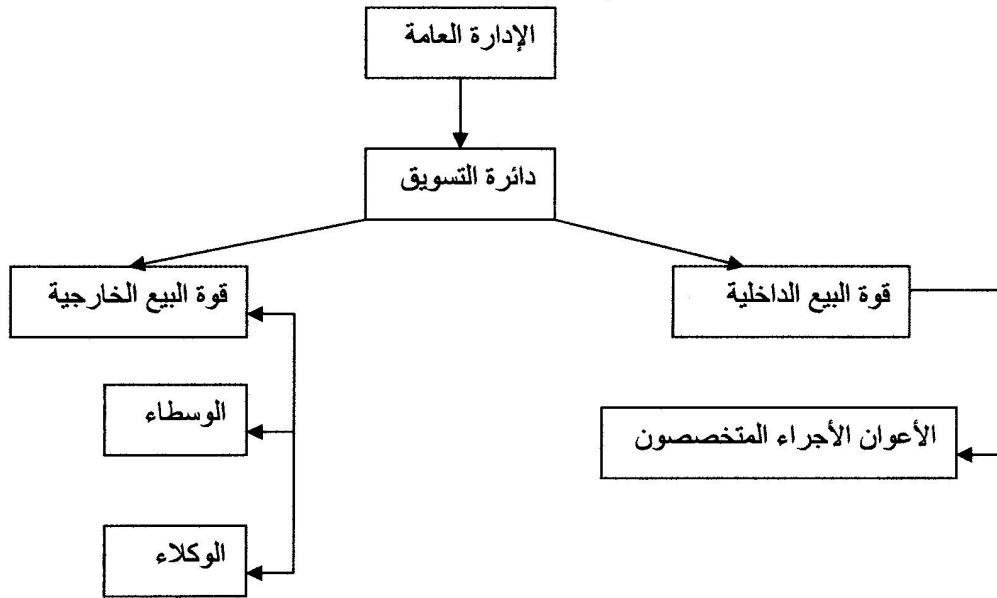
2-2 الوكلاء: يتمثلون في أعوان وكالات تصريف الإنتاج في المناطق البعيدة، ويتميزون

بالخصائص التالية:

- يتم مكافأتهم بواسطة نسبة من رقم الأعمال؛
- يمثلون المؤسسة في المناطق التي يوزعون فيها منتجاتها؛
- ملزمون بتوزيع منتجات المؤسسة فقط دون غيرها.
- يخضعون للسياسة التجارية للمؤسسة.

ويمكن اختصار تكوين قوة البيع بمؤسسة حليب الأوراس في الشكل التالي:

شكل رقم: (3-4) : تكوين قوة البيع بمؤسسة حليب الأوراس.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات محصلة من دائرة التسويق.

وقد تم ملاحظة ما يلي على تكوين القوة البيعية بالمؤسسة:

1 - عدم استخدام السماسرة: وذلك لاشتراط المؤسسة خلال ابرام عقد التعامل التزام رجل البيع بالتعامل فقط بواسطة منتجات المؤسسة دون غيرها، مع اتخاذ إجراءات صارمة ضد رجل البيع المخالف، والمعروف أن السماسرة لا يمكنهم الالتزام بهذا الشرط إذ أن دورهم يتمثل فقط في الجمع بين طالب وعارض لمنتج معين. ومن المحتمل أن يؤدي عدم استخدام هذا النوع من القوة البيعية إلى حرمان المؤسسة من تحقيق أرباح أخرى، إضافة إلى ضياع فرصة توسيع سوقها إلى مناطق أخرى .

2- عدم استخدام السواح - الوكلاء- العارضون (V.R.P): وذلك بالرغم من الدور الفعال الذي يمكن أن يلعبه هذا النوع من القوة البيعية في التعريف بمنتجات المؤسسة، وإقناع المستهلكين من خلال التجريب المباشر والعيني لمنتجات المؤسسة وإثبات تفوقها، ومنه تغيير وجهة نظر بعض الزبائن حول المؤسسة ومنتجاتها. وقد قامت مؤسسة دانون جرجرة بتجريب هذا النوع من القوة البيعية بتسخير فريق مجهز ليجول معظم ولايات الوطن، وقد كانت له نتائج جد ايجابية في تحقيق الأهداف المسطرة له.¹

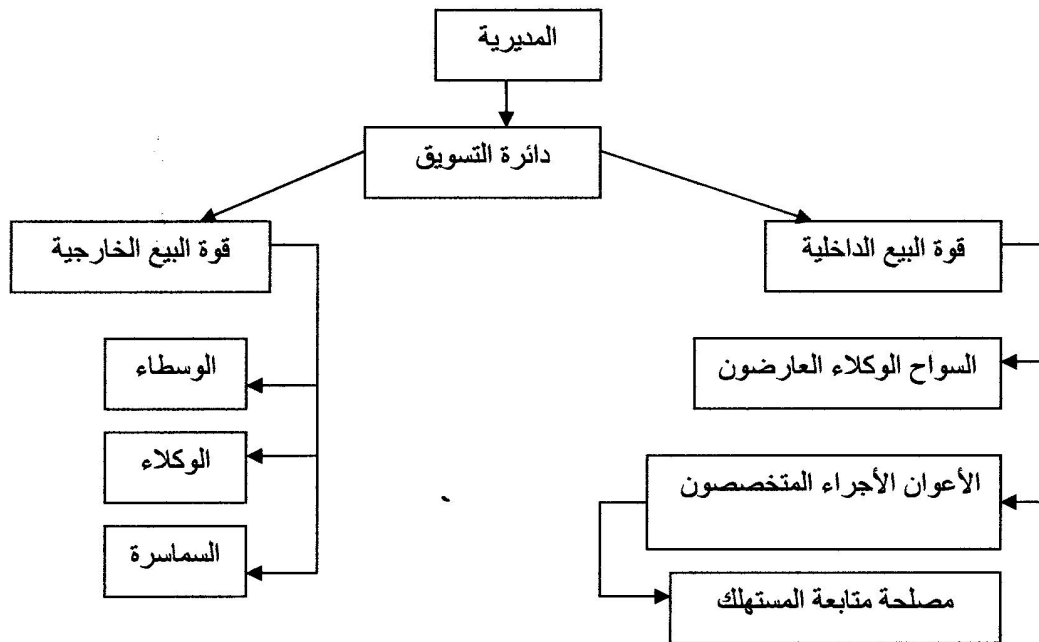
1 : كانت للفريق المتجول وقفة بولاية باتنة في جوان 2004 .

3- عدم وجود أي مصلحة أو قسم في دائرة التسويق يهتم بالاتصال المباشر مع المستهلك النهائي، وذلك بالرغم من أهميته في إنشاء علاقة وطيدة بين المستهلك والمؤسسة من خلال نقل تطلعات المستهلك إلى المؤسسة وطموحات المؤسسة إلى المستهلك من جهة، ومن جهة أخرى للإجابة عن استفسارات المستهلكين والاستماع إلى انشغالاتهم واهتماماتهم.

- تقديم الاقتراحات التي يراها الباحث مناسبة لتطوير تكوين القوة البيعية.

يمكن لمؤسسة حليب الأوراس تحسين أداء قواها البيعية من خلال تطوير تكوينها، وذلك باستخدام السماسرة، والسواح - الوكلاء - العارضون، إضافة إلى خلق مصلحة خاصة لمتابعة المستهلك، ويمكن تلخيص هذا التطوير في الشكل التالي:

شكل رقم (4-4): تطوير تكوين القوة البيعية بمؤسسة حليب الأوراس.



المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثاني: تنظيم قوة البيع بمؤسسة حليب الأوراس ومحاولة تطويره.

يتمثل تنظيم القوة البيعية أساسا في تحديد المهام التي ستسند لرجال البيع، حجم القوة البيعية التي ستكلف بأداء هذه المهام، والقطاعات البيعية المشكلة لسوق المؤسسة، وفي الأخير أسلوب توزيع رجال البيع على هذه القطاعات.

1- المهام الموكلة لرجال البيع.

تتمثل المهام المسندة لرجال البيع بمؤسسة حليب الأوراس في نوعين رئيسيين من الأعمال.

1-1: الأعمال المتعلقة بالمستهلك: وتتحصّر في تقديم منتجات المؤسسة للزبون.

1-2: الأعمال المتعلقة بالمؤسسة: وتتمثل في تصريف منتجات المؤسسة، وتحقيق الإيرادات،

إضافة إلى التتقيب المتواصل عن الزبائن الجدد، ومتابعتهم بهدف توسيع الرقعة السوقية للمؤسسة.

2- حجم القوة البيعية العاملة.

بما أن القوة البيعية تعد من الأدوات المكلفة، فإنه يستلزم تحديد حجمها بعناية وذلك لتفادي تكاليف إضافية قد تكون المؤسسة في غنى عنها، والحجم الحالي (سنة 2006) للقوة البيعية بمؤسسة حليب الأوراس هو:

- 19 عون أجير.

- 26 وسيط.

- 28 وكيل.

وبالتالي فالحجم الإجمالي للقوة البيعية العاملة بالمؤسسة هو: 73 رجل بيع.

3- القطاعات البيعية المكونة للسوق.

في الواقع أن إدارة مؤسسة حليب الأوراس لا تقوم بتحديد القطاعات البيعية، بل تقوم بتحديد مناطق بيعية، وذلك من خلال تقسيم سوقها إلى مجموعة من المناطق البيعية، وتوزيع هذه المناطق على مختلف رجال البيع العاملين لديها، وقد تم التقسيم على أساس التقسيم الإداري بالدرجة الأولى، ويمكن تحديد المناطق البيعية المكونة لسوق مؤسسة حليب الأوراس في الجدول التالي:

جدول رقم (4-1): المناطق البيعية المكونة لسوق المؤسسة.

عدد رجال البيع العاملين بها	الدوائر الإدارية التابعة لها	المنطقة البيعية
19	دائرة باتنة	المنطقة الأولى
01	نقاوس	المنطقة الثانية
01	مروانة ؛ رأس العيون	المنطقة الثالثة
02	بريكة	المنطقة الرابعة
01	عين التوتة	المنطقة الخامسة
01	عين جاسر	المنطقة السادسة
01	المعذر	المنطقة السابعة
02	الدوائر الشرقية للولاية (اريس؛ تكوت؛...)	المنطقة الثامنة
02	الدوائر الغربية للولاية (بيطام؛الجزار؛...)	المنطقة التاسعة
04	ولاية تبسة	المنطقة العاشرة
20	الصحراء (تقرت؛ حاسي مسعود؛ بسكرة؛..)	المنطقة الحادية عشر
54		مجموع رجال البيع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من دائرة التسويق.

أما باقي القوة البيعية المقدر بـ: 19 رجل بيع، ينحصر مجال عملهم داخل المؤسسة.

4- هيكل القوة البيعية.

تتبنى مؤسسة حليب الأوراس في هيكلتها قواها البيعية أسلوب الهيكلية حسب الزبائن داخل المناطق البيعية التي يتعدد فيها رجال البيع، وذلك لعدة اعتبارات منها:

- تأييد القوة البيعية التابعة للمؤسسة لهذا الأسلوب من الهيكلية؛
- الهيكلية حسب الزبائن تسمح بتفادي تعامل العملاء مع رجال البيع غير المرغوب فيهم. إلا أن هذا الأسلوب من الهيكلية يؤدي في غالب الأحيان إلى تردد أكثر من رجل بيع على زبون واحد، وفي نفس الوقت عدم زيارة زبائن آخرين نظرا لقلّة أهميتهم، ومنه تغطية مناطق بيعية دون أخرى.

والملاحظ من خلال استقراء واقع تنظيم القوة البيعية بمؤسسة حليب الأوراس هو بروز العديد من السلبيات، مما سمح بظهور عراقيل أمام رجال البيع من جهة، وصعوبات أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها من جهة أخرى. ومن هذه السلبيات:

- اقتصار المهام المسندة لرجال البيع على عمليات البيع فقط، والإهمال الشبه كلي للوظائف الأخرى؛
- الحجم الحالي للقوة البيعية العاملة في المؤسسة غير كاف لتغطية السوق تغطية كاملة؛
- تحديد المناطق البيعية على أساس التقسيم الإداري فقط، مع إهمال المعايير الأخرى كالمعيار الطبيعي مثلاً؛
- توزيع رجال البيع على المناطق البيعية بالاعتماد على معيار الزبائن، بالرغم من تعدد سلبيات هذا المعيار والتي تطرقنا إليها في الجانب النظري خلال استعراض مختلف أساليب الهيكلة.
- تقديم الاقتراحات التي يراها الباحث مناسبة لتطوير تنظيم القوة البيعية.

يمكن لمؤسسة حليب الأوراس تحسين أداء قواها البيعية من خلال تطوير تنظيمها وذلك من خلال:

1- إسناد أعمال إضافية لرجال البيع، خاصة المتعلقة بـ:

1-1 شرح مواصفات المنتجات وخصائصها للمستهلك؛

1-2 طريقة التقيب عن الزبائن: والتي لا بد أن تعتمد على العناصر الأساسية التالية:

- استخدام الوسائل الحديثة لتحديد الزبائن المحتملين كشبكات الاتصال، الانترنت...؛
- التحضير للقاء الزبائن المحتملين، واستخدام الاستراتيجيات المناسبة خلال التفاوض معهم؛
- استخدام الطرق الكمية لتحديد أهمية الزبائن المحتملين، وبالتالي مدى جدوى متابعتهم؛
- الإتمام الناجح لعمليات البيع، وتكوين علاقات مستمرة مع الزبائن الجدد؛
- جمع المعلومات حول الزبائن والسوق بصفة مستمرة وتقديمها إلى إدارة المؤسسة في شكل تقارير دورية.

2- استخدام الحجم الأمثل من القوة البيعية: الذي يجب تحديده باستخدام إحدى الطرق العلمية المعروفة، التي تطرقنا إليها في الجانب النظري، وسيتم تحديد الحجم الأمثل للقوة البيعية بمؤسسة حليب الأوراس باستخدام طريقة عبء العمل التي يقتضي تطبيقها إتباع الخطوات التالية:

2-1 تقسيم الزبائن إلى فئات مختلفة:

يمكن تقسيم زبائن مؤسسة حليب الأوراس إلى ثلاثة فئات:

- الفئة الأولى: المرافق العامة (القطاع العسكري، قطاع الأمن، وقطاع الدرك): ويمثلون ثلاثة زبائن يتم التعامل معهم يوميا.

- الفئة الثانية: المرافق العامة (الأحياء الجامعية، والمستشفيات): ويمثلون 37 زبون يتم التعامل معهم كل يومين.

- الفئة الثالثة: تجار الجملة وتجار التجزئة: ويمثلون 2329 زبون يتم التعامل معهم يوميا.

2-2 تحديد تكرار التعاملات المطلوبة لكل فئة خلال السنة.

بالنسبة للفئة الأولى: عدد التعاملات خلال السنة: $03 \times 360 = 1080$ تعامل.

بالنسبة للفئة الثانية: عدد التعاملات خلال السنة: $37 \times \frac{360}{02} = 6660$ تعامل.

بالنسبة للفئة الثالثة: عدد التعاملات خلال السنة: $2329 \times 360 = 838440$ تعامل.

2-3- تحديد العدد الإجمالي للتعاملات المطلوبة خلال السنة:

العدد الإجمالي للتعاملات = مجموع التعاملات لكل الفئات:

$$= 838440 + 6660 + 1080$$

$$= 846180 \text{ تعامل خلال السنة.}$$

2-4- تحديد العدد الإجمالي للتعاملات التي يمكن أن يقوم بها رجل البيع:

من خلال مقابلة ممثل رجال البيع بالمؤسسة، واستشارة اختصاصيين في مجال البيع تبين أن قدرة رجل البيع الواحد تكمن في خدمة 21 زبون يوميا كمتوسط لمجموع القوة البيعية العاملة بالمؤسسة.

وبالتالي فالعدد الإجمالي للتعاملات التي يمكن أن يقوم به رجل البيع خلال السنة هو: $21 \times 360 = 7560$ تعامل.

ومنه يكون الحجم الأمثل للقوة البيعية التابعة لمؤسسة حليب الأوراس هو:

$$\frac{\text{العدد الإجمالي للتعاملات خلال السنة}}{\text{العدد الإجمالي للتعاملات رجل البيع الواحد}} = \text{الحجم الأمثل للقوة البيعية}$$

$$= \frac{846180}{7560} \approx 112 \text{ رجل بيع.}$$

هذا يعني أنه على إدارة المؤسسة رفع حجم قوتها البيعية بـ: 39 رجل بيع.

3 - إعادة تقسيم المناطق البيعية المشكلة لسوق المؤسسة؛ مع مراعاة شروط التقسيم المعيارية خاصة منها:

- تحقيق التوازن بين الجهود المبذولة والإيرادات المتوقعة؛
 - تقليص مساحة المناطق البيعية لتمكين رجال البيع من تغطيتها؛
 - الأخذ بعين الاعتبار للعوامل المؤثرة في التقسيم، كالحود الطبيعية، الظروف المناخية.....؛
 - تحقيق التناسب بين المناطق البيعية، ورجال البيع المسندة إليهم، وذلك بدراسة المناطق البيعية واختيار رجال البيع المناسبين لإسنادها إليهم؛
 - خلق مناطق بيعية جديدة لتغطية السوق الحالي للمؤسسة تغطية شاملة.
- 4 - تحسين هيكل القوة البيعية؛ وذلك من خلال استخدام أسلوب إضافي في الهيكلية إلى جانب الأسلوب الحالي المتمثل في الهيكلية حسب الزبائن، مما يجعل الهيكلية مركبة، والأرجح أن يكون الأسلوب المضاف هو أسلوب الهيكلية الجغرافية، وهذا للقضاء على أكبر السلبات التي خلقها الأسلوب الحالي وضمان على الأقل تغطية إجمالية للمناطق البيعية وتزويد شامل لها بمنتجات المؤسسة.

المطلب الثالث: تخطيط قوة البيع بالمؤسسة ومحاولة تطويره.

تتم عملية تخطيط القوة البيعية بمؤسسة حليب الأوراس مرورا بثلاثة مراحل أساسية وهي:

1- تحديد الأهداف.

تصنف أهداف القوة البيعية بمؤسسة حليب الأوراس إلى ثلاثة مستويات رئيسية وهي:

1-1 المستوى القاعدي: ويشمل الأهداف قصيرة المدى التي تتمثل أساسا في المهام المسندة إلى القوة البيعية، ومنها:

- بيع منتجات المؤسسة؛
- تغطية احتياجات السوق؛
- تقديم الخدمات والإرشادات للعملاء؛
- تجميع المعلومات حول السوق والزبائن؛
- القيام بعملية الترويج لمنتجات المؤسسة.

2-1 المستوى المتوسط: يشمل الأهداف التي تشكل القاعدة للأهداف العامة للمؤسسة، وهي تمثل أهدافا غير مباشرة للقوة البيعية، وذلك لأنها عبارة عن تجميع لأهداف المستوى القاعدي، ومن هذه الأهداف:

- حجم المبيعات المراد تحقيقه؛
- حصة المؤسسة في السوق؛
- الاهتمام بالعملاء....

3-1 المستوى العلوي: يشمل الأهداف العامة للمؤسسة، ويتم تحديدها على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة، وهي تتعلق بمصير المؤسسة ومستقبلها، ومنها:

- المحافظة على استمرارية المؤسسة؛
- مواكبة التكنولوجيات الحديثة، وتحسين القدرات التنافسية.

هذا إضافة إلى أهداف تعتبر كأهداف استراتيجية يتم تحديدها على مستوى المجمع الصناعي لإنتاج للحليب (GIPLAIT) كالتقارير المتعلقة بالاستثمارات المستقبلية، وتوريد المواد الأولية....

2- إعداد الاستراتيجيات.

تتمثل الاستراتيجيات التي يتم إعدادها في الأدوات والوسائل التي يتم تحصيلها لبلوغ الأهداف التي تم التخطيط لها، وتتمثل الوسائل والأدوات المحصلة من طرف مؤسسة حليب الاوراس في تخصيص ميزانية لإدارة عمليات البيع، وذلك بغية توفير الأموال اللازمة لتنفيذ القوة البيعية للمهام الموكلة إليها، وقد بلغت قيمة هذه الميزانية خلال سنة 2006 مبلغ: 88, 5485784 دج.

3- وضع المخططات:

تتمثل عملية وضع المخططات في تحديد السبل التي يتم إتباعها بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المخططة باستخدام الاستراتيجيات التي تم تحصيلها؛ و يتم إعداد مخطط القوة البيعية بمؤسسة حليب الأوراس دوريا، وذلك بالاعتماد على تحليل المعلومات والمعطيات التي يتم جمعها. وبالنسبة للمخطط الحالي (سنة 2006) فهو يعتمد على قوة بيعية تتكون من 73 رجل بيع مزودين بالوسائل الضرورية للقيام بمختلف المهام المسندة إليهم.

والملاحظ من خلال استقراء تخطيط القوة البيعية بالمؤسسة هو ضآلة الميزانية المخصصة لإدارة العمليات البيعية مقارنة بحجم التعاملات اليومية لرجال البيع.¹ إضافة إلى قلة عدد رجال البيع المشكلين للقوة البيعية مقارنة مع احتياجات المؤسسة منهم، خاصة وأن الحجم الفعلي للقوة البيعية العاملة أقل من الحجم النظري.

- تقديم الاقتراحات التي يراها الباحث مناسبة لتطوير تخطيط القوة البيعية.

يمكن لمؤسسة حليب الأوراس تحسين أداء قواها البيعية من خلال تطوير الاستراتيجيات والمخططات التي تم تحديدها، وذلك من خلال:

1 - رفع الميزانية المخصصة لإدارة العمليات البيعية، أو تشكيل ميزانية احتياطية لمواجهة نقص التمويل الذي يمكن أن يصادف القوة البيعية خلال أداء مهامها.

2- توفير الحجم المطلوب من القوة البيعية: إذ أن الحجم الحالي للقوة البيعية ليس بالضرورة هو الحجم الفعلي لها، كما أن تحقيق الأهداف المخططة يستلزم توفر الحجم الفعلي المطلوب من القوة البيعية.

- الحجم المطلوب من القوة البيعية: تم تحديده سابقا عند حساب الحجم الأمثل للقوة البيعية وقد قدر بـ: 112 رجل بيع، وهو يعكس العدد الأدنى من رجال البيع الذي يستلزمه السير الحسن لعملية تسويق منتجات المؤسسة.

- الحجم المتاح من القوة البيعية: ويقصد به العدد الفعلي لرجال البيع خلال فترة النشاط، هذا ما يستثني رجال البيع الغائبين ، أي أن: الحجم الفعلي = الحجم الحالي - رجال البيع الغائبين. وسيتم تحديده باستخدام

1 : هذا حسب تصريح قنمه ممثل القوة البيعية بالمؤسسة خلال لقاء أجراه مع الباحث .

طريقة هايلبرونر (HEILBRONER). التي تطرقنا إليها في الجانب النظري، وذلك بتباع الخطوات التالية:

أولاً: تحديد معدل الغياب:

$$\text{معدل الغياب} = (\text{عدد أيام الغياب لرجال البيع} \div \text{عدد أيام العمل المنجز لرجال البيع}) \times 100$$

$$\text{معدل الغياب} = (265 \div 108) \times 100$$

$$= 03 \%$$

ثانياً: تحديد الحجم المتاح من القوة البيعية:

$$\text{الحجم المتاح من القوة البيعية} = \text{حجم القوة البيعية} \times (1 - \text{معدل الغياب})$$

$$= 73 \times (0,97)$$

$$= 71 \text{ رجل بيع} . (\text{الحجم الفعلي للقوة البيعية العاملة بالمؤسسة})$$

ومنه نجد أن المؤسسة لها عجز (العجز الحقيقي) في عدد رجال البيع العاملين يقدر بـ: 112-71=41 رجل بيع. هذا ما يعني أن المخطط الأمثل لتحقيق الأهداف المرسومة يستلزم اختيار وتعيين: 41 رجل بيع إضافي.

المطلب الرابع: نظام معلومات القوة البيعية بالمؤسسة ومحاولة تطويره.

إن نظام المعلومات الخاص بالقوة البيعية التابعة للمؤسسة يقتصر فقط على قوة البيع الداخلية، هذا مع أنه لا يستخدم الوسائل الحديثة أو التكنولوجيات المتطورة. إذ تتمثل أسرع قناة لنقل المعلومات بين مختلف رجال البيع في خط الهاتف الداخلي، حيث يتم استخدامه لنقل المعلومات بشكل سريع عن طريق الإيماء الشفهي ثم يتم إثباتها بعد ذلك بالمستندات المنقولة، أما قوة البيع الخارجية فيتم الاتصال بها غالباً وتزويدها بالمعلومات التي تحتاجها عن طريق المقابلة المباشرة أو الهاتف الخارجي الثابت أو النقال، وقد تستغرق عملية نقل المعلومات فترة طويلة يمكن أن تتغير خلالها المعطيات قبل وصولها إلى رجال البيع فتصبح المعلومات المنقولة غير مجدية.

1 : 08 = عدد الغيابات خلال السنة بمصلحة التسويق حسب تصريح رئيس مصلحة المستخدمين بالمؤسسة

265 = عدد أيام العمل الفعلية خلال السنة = (365 - 50 × 02) أو (365 - 22 × 12)

ويستلزم على إدارة مؤسسة حليب الأوراس تطوير نظام المعلومات الخاص بالقوة البيعية من أجل ضمان فعاليتها في أداء وظائفها وتحقيق الأهداف المخولة إليها.

ويمكن تطوير هذا النظام مبدئياً من خلال:

1- إلماع القوة البيعية الخارجية في النظام لتمكينهم من الحصول على المعطيات الضرورية في أوانها، ومعالجة مختلف المعلومات المتوفرة لديهم لاستغلالها من طرف المؤسسة في الوقت المناسب.

2- تطوير الوسائل المستخدمة في النظام كاستخدام شبكة إعلام آلي داخلية مثلاً.

المبحث الرابع: تسيير القوة البيعية بمؤسسة حليب الأوراس ومحاولة تطويره.

تسعى إدارة المؤسسة إلى تشكيل قوة بيعية فعالة من أجل الاعتماد عليها في تحقيق أهدافها، وتهتم بتسييرها بدرجة كبيرة لضمان نجاحها في أداء المهام الموكلة إليها، ويمكن استعراض تسيير القوة البيعية بمؤسسة حليب الأوراس في النقاط التالية:

المطلب الأول: اختيار وتعيين رجال البيع بالمؤسسة ومحاولة تطويره.

تختلف سياسة اختيار وتعيين رجال البيع بمؤسسة حليب الأوراس حسب نوع القوة البيعية:

1- بالنسبة لقوة البيع الداخلية.

تسعى إدارة المؤسسة إلى التقليل من حجم القوة البيعية الداخلية قدر الإمكان، وذلك بناء على تعليمات مجلس إدارة المجمع الصناعي لإنتاج الحليب (GIPLAIT) الذي يرى أنه من الضروري التخفيف من الأعباء الثابتة الخاصة بالقوة البيعية، والاعتماد أكثر على قوة البيع الخارجية نظراً لتغير أعبائها وفقاً للجهود المبذولة عكس القوة البيعية الداخلية، ومنه فإن سياسة المؤسسة في توظيف هذا النوع من القوة البيعية تعد جد ضيقة، ويمكن تلخيصها في الإجراءات التالية:

1-1 تحديد الوظائف: يقصد به دراسة الوظائف الشاغرة والجديدة، والتي هي بحاجة إلى قوة بيعية جديدة لإدارتها، وتظهر هذه المناصب عند خلق مصلحة جديدة في دائرة التسويق أو تحويل القوة

البيعية العاملة بها إلى دائرة أخرى أو الإحالة إلى التقاعد...، مما يخلق حاجة إلى قوة بيعية لإدارة هذه الدائرة أو العمل بها.

1-2 تقديم طلب إلى المجمع الصناعي لإنتاج الحليب (GIPLAIT): إذا حصل وأن ظهرت هناك حاجة إلى قوة بيعية داخلية جديدة، تقوم إدارة المؤسسة بتقديم طلب إلى المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته لاعتماد مناصب مالية جديدة من أجل توظيف قوة بيعية داخلية، لتقوم إدارة المجمع بدراسة الطلب والموافقة عليه أو رفضه، وفي حالة الموافقة يتم إرفاقها بمختلف التعليمات الخاصة بإجراءات الاختيار، كالخصائص الواجب توفرها في الأشخاص المترشحين لأداء الوظيفة مثلا ...

1-3-3 اختيار رجال البيع: يتم اختيار رجال البيع الجدد مرورا بمرحلتين أساسيتين هما:

1-3-1-1 تحديد شروط الاختيار: في الغالب تتعلق شروط اختيار القوة البيعية بالنقاط التالية:

- الإجراءات الإدارية؛

- المؤهلات العلمية.

1-3-2-2 عملية الاختيار: يتم الاختيار داخليا في المرحلة الأولى ثم تنتقل العملية إلى خارج

المؤسسة.

- الاختيار الداخلي: يتم بنشر إعلان داخلي يخص عمال المؤسسة ينص على فتح منصب عمل

داخلي ليتقدم عمال المؤسسة الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة من أجل شغل المنصب المقترح، وتتم عملية الاختيار من خلال قياس مردودية العامل في المنصب الحالي ومقارنتها بالمردودية التقديرية التي يمكن أن يحققها في المنصب الجديد.

- الاختيار الخارجي: في حالة عدم إتمام عملية الاختيار وملء كل المناصب المفتوحة بواسطة

الأفراد المختارين داخليا يتم اللجوء إلى المحيط الخارجي للحصول على العدد المطلوب من أفراد البيع، ويتم ذلك من خلال نشر إعلانات خارجية في الوسائل المتاحة، كالوكالة الوطنية للتشغيل، الجرائد والصحف الوطنية...

ويحمل الإعلان المنشور كل الشروط الواجب توفرها في المتقدم لشغل المناصب المفتوحة لتتم

بعد ذلك عملية الاختيار من خلال إجراء امتحان كتابي وآخر شفهي تشرف عليهما الوحدة نفسها.

1-3 تعيين رجال البيع: بعد اختيار رجال البيع المؤهلين يتم إعلامهم من أجل الالتحاق بالمؤسسة، ليتم إمضاء محضر التنصيب ثم التوجيه إلى الوظيفة أو المصلحة المعنية، ليشرع في العمل مع توجيهات مكثفة من قبل نوي الاختصاص بالمؤسسة، وبعد مرور فترة تتراوح بين الستة أشهر والسنة حسب الرتبة الوظيفية لرجل البيع المختار يتم تثبيته نهائيا للعمل بالوحدة.

2- بالنسبة لقوة البيع الخارجية.

تختلف سياسة مؤسسة حليب الأوراس المتبعة في توظيف قوة البيع الخارجية عن تلك المتبعة في توظيف قوة البيع الداخلية إذ تسعى إلى الاعتماد بالدرجة الأولى على هذا النوع من القوة البيعية، إلا أن هذا لا يعني أن عملية اختيار هذا النوع لا تخضع إلى إجراءات وشروط صارمة، وتتمثل إجراءات توظيف وتعيين القوة البيعية الخارجية في:

2-1 تحديد حاجة المؤسسة إلى القوة البيعية الخارجية: ويتم ذلك نوريا من خلال قياس مدى تغطية القوة البيعية الحالية للأقاليم البيعية التابعة للمؤسسة، والبحث عن القوة البيعية المناسبة (التي تملك الإمكانيات الضرورية) لاحتلال أقاليم بيعية أخرى. والواقع أن المؤسسة بحاجة إلى قوة بيعية جديدة من أجل تغطية أكثر للسوق الحالي والتوسع نحو الأسواق المجاورة وقد سهلت إجراءات توظيف هذا النوع من القوة البيعية، ولم تضع كشرط لالتحاق رجال البيع الجدد بالمؤسسة إلا الحيازة على الوسائل والإمكانيات التي ستستخدم في أداء المهام التي ستسند، كوسائل النقل المجهزة أو المحلات....، كما لم تحدد ما إذا كانت هذه الوسائل مملوكة أو مستأجرة.

2-2 تحويل الأفراد العاملين بالمؤسسة إلى قوة بيعية خارجية: بهدف تغطية العجز الموجود بالقوة البيعية الخارجية تقوم المؤسسة قبل إجراء عملية الاختيار الخارجية بمحاولة تحويل الأفراد العاملين بمختلف الوظائف والدوائر إلى قوة بيعية خارجية، وذلك بهدف تجسيد السياسة الرامية إلى تقليص عدد العمال الدائمين بالمؤسسة وفقا للتعليمات الصادرة عن إدارة المجمع الصناعي لإنتاج الحليب.

ويتم هذا التحويل عند تقديم مجموعة من العمال لطلب التحويل إلى قوة بيعية خارجية، فتوافق عليه المؤسسة، وتلتزم بتزويدهم بكافة الوسائل الضرورية إضافة إلى منحهم امتيازات أخرى كضمان الحد الأدنى من الأجر مثلا... وبالتالي تحقق المؤسسة هدفين في آن واحد وهما تقليص العمال الدائمين وزيادة حجم القوة البيعية الخارجية.

2-3 الإعلان: إضافة إلى عملية التحويل يتم اللجوء إلى المحيط من أجل استقطاب قوة بيعية خارجية جديدة، ويتم الإعلان لذلك بنفس الوسائل والطرق المستخدمة في اختيار القوة البيعية الداخلية.

2-4 استقبال الطلبات ودراستها: يتم ذلك على مستوى إدارة المؤسسة، إذ تجمع الملفات المقدمة من طرف الأفراد المترشحين، ثم دراستها، فاختيار المترشحين الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة، التي تركز كما ذكرنا سابقا على الوسائل والإمكانيات المتوفرة بالدرجة الأولى.

2-5 التعاقد: بعد اختيار الأفراد الملائمين يتم استدعائهم إلى إدارة المؤسسة من أجل إتمام المعلومات الضرورية وإثباتها ثم إمضاء العقد وتعهد كل طرف بالالتزام بمسؤولياته والوفاء وتقديم يد العون للطرف الآخر.

2-6 التعامل مع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ): يتم ذلك من خلال تقديم الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب لطلب إلى المؤسسة بغية دعم الشباب المؤطرين من طرفها ومساعدتهم على تحقيق مناصب عمل مستقرة، فنقوم المؤسسة بوضع مخطط حول تسيير التعاملات مع الشاب المستفيد، الذي يتعهد بدوره على التعامل مع المؤسسة دون غيرها واحترام القانون الداخلي لها، ثم تقدم هذا المخطط إلى الوكالة التي تقوم بإجراءات تدعيمه بوسائل النقل المجهزة لبدء المستفيد في النشاط ويضم إلى القوة البيعية التابعة للمؤسسة.

ويمكن عرض أثر تعليمات المجمع الصناعي لإنتاج الحليب على تكوين القوة البيعية في مؤسسة حليب الأوراس من خلال دراسة المعطيات التي يقدمها الجدول التالي :

جدول رقم(4-2): التحول في تكوين القوة البيعية لمؤسسة ح. الأوراس.

المؤسسة تابعة للمجمع الصناعي إنتاج الحليب (2006)	المؤسسة تابعة للديوان الشرقي لإنتاج الحليب ومشتقاته (1996)	أصناف القوة البيعية المستخدمة في المؤسسة
19	34	القوة البيعية الداخلية
54	21	القوة البيعية الخارجية
73	55	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من دائرة التسويق

يتضح من الجدول أعلاه أن تشكيلة القوة البيعية التابعة لمؤسسة حليب الأوراس قد تغيرت بصفة جذرية مع تحول تبعيتها من الديوان الشرقي لإنتاج الحليب ومشتقاته إلى المجمع الصناعي لإنتاج

3- تعديل طرق الإعلان وإثرائها بالامتيازات التي يمكن أن يتحصل عليها رجل البيع حالة التحاقه بالمؤسسة وذلك بهدف استقطاب الكفاءات العاملة بالمحيط أو بالمؤسسات المنافسة.

4- الاهتمام بالمستوى التكويني عند اختيار القوة البيعية الخارجية وذلك بهدف منح الأولوية لرجال البيع القادرين على تجسيد سياسات المؤسسة على أرض الواقع.

5- الاهتمام بالميزات الشخصية عند اختيار القوة البيعية الخارجية، إذ أن القوة البيعية تعد المرأة العاكسة لصورة المؤسسة في السوق، وممثلها الشخصي عند التعامل مع الزبائن، هذا ما يستدعي اختبار مميزات الفرد في التعامل مع الزبائن وتقدير سلوكياته، حتى لا تعود تصرفاته بنتائج سلبية تتحملها المؤسسة.

المطلب الثاني: تكوين وتدريب رجال البيع بالمؤسسة ومحاولة تطويره.

إن إدارة مؤسسة حليب الأوراس تولي اهتماما بالغا للتكوين، وذلك بغية تحقيق الأهداف المرجوة منه والتمثلة أساسا في تحسين الأداء بالمؤسسة، والحصول على شهادة الجودة العالمية ، ويمكن إيجاز واقع التدريب والتكوين بالمؤسسة في النقاط التالية:

1- بالنسبة لمحتوى التكوين.

تشارك المؤسسة فقط في الدورات التكوينية المنظمة من طرف المؤسسات المتخصصة ولم تنظم أي دورة على مستواها، وبالتالي فإن برامج التكوين تصمم وفقا لتخطيط المؤسسات المنظمة والتي هي في الغالب الجامعات، أو مراكز التكوين أو المعاهد المتخصصة، أما عن إجراءات مشاركة المؤسسة في الدورات التكوينية فيمكن تلخيصها في المراحل التالية:

1-1 تقديم رجال البيع الذين يرغبون في التكوين لطلب إلى المديرية العامة للمؤسسة مع إرفاقه بالإعلان المنشور عن التكوين؛

2-1 تقوم إدارة المؤسسة بالاتصال بالهيئة المنظمة للتكوين قصد الاطلاع على التخصصات التي يحتويها البرنامج التكويني؛

3-1 تقديم المؤسسة لطلب المشاركة في التكوين؛

4-1 إرسال رجال البيع للمشاركة في التكوين.

أما عن الأدوات المستخدمة في الدورات التكوينية التي تشارك فيها المؤسسة فتتمثل في:

- محاضرات يلقيها ذوي الاختصاص، ويتم خلالها استعراض آخر التقنيات التسويقية.
- لقاءات مع خبراء في مجال التسويق وطرح العوائق والصعوبات التي تعترض طريق رجل البيع ليقوم الخبير بمساعدته على اتخاذ الإجراءات واستخدام التقنيات المناسبة لكل حالة.
- نشرات إعلامية تحمل شرحا مختصرا لتوصيات ونصائح تعمل على مساعدة رجال البيع خلال أداء مهامهم.

وبالنسبة للعوائق والصعوبات التي تعترض المساعي التكوينية التي تطمح إليها إدارة المؤسسة فتتمثل في قلة مصادر التكوين، فنادرا ما تنظم المؤسسات المتخصصة دورات تكوينية خاصة بالقوة البيعية، إضافة إلى أن أغلب الدورات التي يتم تنظيمها لا تستخدم فيها الوسائل والطرق الحديثة المواكبة للتكنولوجيات العالمية.

2- بالنسبة لميزانية التكوين:

خصصت إدارة مؤسسة حليب الأوراس ميزانية خاصة لتكوين عمالها ككل وتزويدهم بالتقنيات والطرق الحديثة، قدرت بـ: 27,1848539 دج (خلال سنة 2006)، وتقدر حصة القوة البيعية بحوالي: 15% منها، أي ما يقارب 277280 دج خلال السنة.

3- بالنسبة لمراقبة التكوين:

تتخذ إدارة المؤسسة إجراءات صارمة على رجال البيع المتكويين بعد إتمام إجراءات التكوين، وذلك لمنع أي سبيل لتبديد أموال المؤسسة المخصصة للتكوين دون تحقيق نتائج، ومن الإجراءات المتخذة لمراقبة وتقييم فعالية التكوين ما يلي:

- على رجل البيع المتكون تقديم تقرير كتابي مفصل حول النقاط التي تعرض إليها أثناء التكوين؛
- تقديم نسخة من كل الوثائق والمستندات (مقالات، ملخصات..) التي تحصل عليها رجال البيع خلال التكوين؛
- تقديم شهادة أداء التكوين ممضية من طرف الهيئة المنظمة؛
- إجراء مقابلة مع أخصائيين في المؤسسة من أجل تقييم فعالية التكوين ومدى استفادة رجل البيع المتكون.

ويلاخص الجدول(4-3) الأصناف المختلفة للدورات التكوينية التي شاركت بها القوة البيعية التابعة لمؤسسة حليب الأوراس إلى غاية ديسمبر 2006 :

جدول رقم(4-3): أصناف الدورات التكوينية.

عدد رجال البيع	لم تتلقى أي تكوين	تكوينات أخرى	المشاركة في المنتقيات	تكوين ميداني	
19	00	19	17	00	القوة البيعية الداخلية
54	10	40	05	00	القوة البيعية الخارجية
-	10	59	22	00	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من مصلحة التكوين.

يتضح من الجدول أن 13.7 % من رجال البيع فقط لم يتلقوا تكويناً بعد، في حين أن 24.7 % من باقي القوة البيعية قد تلقى التكوين في أكثر من صنف تكويني، هذا بغض النظر عن تكرار المشاركة في الدورات التكوينية من نفس الصنف، إلا أن 73 % من التكوينات التي تلقاها رجال البيع سطحية، و 27 % الباقية منها فهي عبارة عن دورات تكوينية نظرية.

والملاحظ من خلال استقراء عملية تكوين وتدريب رجال البيع بمؤسسة حليب الأوراس هو عدم مشاركة المؤسسة في تنظيم الدورات التكوينية، وبالتالي عدم التركيز على نقاط الضعف الموجودة لدى قوتها البيعية. إضافة إلى اختلاف وقت تنظيم التكوين مع الوقت الملائم للمؤسسة الذي يكون فيه رجال البيع في حاجة حقيقية إلى التكوين هذا إلى جانب مكان إجراء التكوين الذي قد لا يلائم رجال البيع التابعين لها سواء من حيث البيئة أو المحيط، كما أنه لا يتم استخدام التكوين الميداني هذا من جهة. ومن جهة أخرى فإنه يتم توزيع ميزانية التكوين على مستوى الأفراد مما يكلف المؤسسة نفقات أكبر مما لو كان التكوين جماعي لمجموعات متماثلة من رجال البيع.

- تقديم الاقتراحات التي يراها الباحث مناسبة لتطوير تكوين القوة البيعية.

يمكن لمؤسسة حليب الأوراس تحسين تسيير قواها البيعية من خلال تطوير عملية تكوين وتدريب رجال البيع خاصة وأن الميزانية المخصصة للتكوين معتبرة فإمكان المؤسسة تنظيم تكوينات خاصة، أو بالتنسيق مع وحدات أخرى بالاستعانة بالكفاءات الموجودة بالجامعات والمعاهد دون إهمال الكفاءات الداخلية، إضافة إلى التكوينات الحالية، ومنه تضمن المؤسسة ما يلي:

1- ضمان برامج تكوينية حسب احتياجات القوة البيعية العاملة خاصة إذا تم تصنيفها إلى مجموعات حسب الخبرات والمؤهلات المتوفرة لديهم، وتكوين كل مجموعة على حدى.

2- ضمان إجراء التكوين في الوقت الملائم الذي يتزامن والحاجة الحقيقية إلى التكوين وفي المكان المناسب لرجال البيع من حيث البيئة والعوامل الطبيعية وكذا من حيث المحيط الذي يحمل نفس خصائص محيط عمل رجال البيع المتكويين.

3- ضمان إجراء خرجات ميدانية وزيارات مشتركة بين رجال البيع المبتدئين والخبراء، ومنه تحقيق إدارة المؤسسة لهدفين أحدهما يتعلق بالتدريب الجيد لرجال البيع المبتدئين، والثاني يتعلق بتحقيق طلبات جديدة واستقطاب زبائن جدد من خلال العمل الميداني.

4- ضمان تزويد رجال البيع المتمرسين بتقنيات البيع الجديدة وكيفية تطبيقها في محيط المؤسسة الذي يختلف عن المحيط النظري.

المطلب الثالث: تحفيز ومكافأة رجال البيع بالمؤسسة ومحاولة تطويره.

تسعى إدارة المؤسسة من خلال نظام المكافأة والتحفيز المتبع من طرفها إلى تعظيم رقم أعمالها وكذا هامش الربح المحقق، ويضم هذا النظام نظامين فرعيين أساسيين يتمثلان في:

1- مرتب ثابت + عمولة: ويخص هذا النظام قوة البيع الداخلية، إذ تستفيد هذه الأخيرة من مرتب ثابت حسب سلم الأجور بالمؤسسة. إضافة إلى عمولة تابعة لرقم الأعمال، يتحصل عليها رجال البيع عند بلوغ أو تجاوز رقم الأعمال لـ: 40000000.00 دج.

2- عمولة: ويخص هذا النظام قوة البيع الخارجية إذ تستفيد هذه الفئة من عمولة تتراوح بين 5% و 7,5% من رقم الأعمال المحقق، دون ضمان أي حد أدنى للأجور.

أما بالنسبة للحوافز المعنوية فلا يتم استخدامها من طرف إدارة المؤسسة، ويبقى التركيز فقط على الحوافز المادية، هذا باستثناء الترقيات التي نادرا ما تحصل في صفوف قوة البيع الداخلية.

والملاحظ من خلال استقراء عملية تحفيز ومكافأة رجال البيع لمؤسسة حليب الأوراس هو شمول العمولة لكل القوة البيعية الداخلية دون استثناء، هذا بالرغم من الفرق في الجهود المبذولة من طرف رجال البيع لأداء المهام المسندة إليهم، مع عدم وجود أي حوافز أخرى تقوم على أساس التفرقة بين الجهود أو النتائج المحققة من طرف القوة البيعية الداخلية مما يخلق إحباط لدى رجال البيع الناشطين. أما فيما يخص الاعتماد على العمولة فقط كأساس لمكافأة القوة البيعية الخارجية فإنه قد يؤدي إلى توجيه اهتمام هذه الفئة إلى البيع دون الوظائف الأخرى. كما يلاحظ عدم استخدام الحوافز المعنوية مما يدل

على إهمال إدارة المؤسسة للجانب النفسي لرجال البيع باستثناء الترقية التي نادرا ما تمس صفوف القوة البيعية، وهي تخضع لنظام الأقدمية فقط، وبالتالي قلة فعاليتها في التحفيز على العمل.

- تقديم الاقتراحات التي يراها الباحث مناسبة لتطوير تحفيز القوة البيعية.

يمكن لمؤسسة حليب الأوراس تحسين تسيير قواها البيعية من خلال تطوير عملية تحفيز ومكافأة رجال البيع وذلك من خلال:

1- التمييز في العمولة الممنوحة لقوة البيع الداخلية، وذلك لإنصاف رجال البيع النشطين وتحفيزهم على زيادة وتيرة النشاط.

2- تعديل نظام المكافأة بالنسبة لقوة البيع الخارجية أو من خلال إضافة مرتب ثابت أو علاوة محددة مع تخفيض قيم العمولة، وذلك من أجل توجيه نشاط القوة البيعية إلى أهداف أخرى غير الكمية مع ضمان استقرار مستوى تكاليف المكافأة والتحفيز (من خلال تخفيض قيمة العمولة).

3- اعتماد الحوافز المعنوية حتى ولو بصيغة رمزية، وذلك للاهتمام بالجانب النفسي والمعنوي لرجال البيع.

المطلب الرابع: مراقبة وتقييم رجال البيع بالمؤسسة ومحاولة تطويرها.

تتكفل دائرة مراقبة التسيير بمراقبة العمال والمستخدمين بالمؤسسة بما فيهم القوة البيعية، ويتم مراقبة هذه الأخيرة من خلال معيارين أساسيين وهما:

- معيار الأداء.

- معيار النتائج.

1- مراقبة الأداء.

تتم هذه المراقبة من خلال قيام مراقبين بدوريات فجائية وسرية حول عينة عشوائية من رجال البيع، بهدف الإطلاع على مدى تطبيق الإجراءات المنصوص عليها. بمعنى أن هذه المراقبة تشمل الإجراءات الإدارية والقانونية التي يطلب من رجال البيع القيام بها، وذلك بهدف القضاء على كل أشكال الإهمال والتأجيل وما قد ينجر عنها من أخطاء حقيقية أو مصطنعة.

2- مراقبة النتائج.

تتم هذه المراقبة من خلال مقارنة النتائج التي حققها رجال البيع مع النتائج المعيارية المحددة

- النتائج التي حققها رجال البيع تشمل أساسا النتائج الكمية مثل كمية المبيعات، الهامش المحقق....

- النتائج المعيارية تشمل التقديرات الأولية التي قامت إدارة المؤسسة بإعدادها، أو النتائج المحققة من طرف القوة البيعية في القطاع، أو نتائج السنوات الماضية للمؤسسة نفسها.

تقدم نتائج المراقبة في شكل تقرير إلى المديرية. وتكون هذه النتائج إما مرضية في حالة تحقيق النتائج المعيارية أو تجاوزها، وهنا يكون القرار مكافأة القوة البيعية على النتائج المحققة من طرفها، أو غير مرضية في حالة عدم تحقيق النتائج المعيارية وهنا تقوم دائرة المراقبة بالبحث عن رجال البيع المسؤولين عن هذه النتائج لإنذارهم أو معاقبتهم، مع حرمان كافة القوة البيعية من المكافأة المقررة، مهما كانت نتائج رجال البيع الآخرين.

وحسب النظام المعمول به في مؤسسة حليب الاوراس، تقع مسؤولية النتائج السلبية على عاتق رجال البيع المسؤولين عنها، إلا في حالة وجود ظروف قاهرة منعتهم من القيام بالوظائف المسندة إليهم أين يتم تقييمهم مع مراعاة هذه الظروف.

وتتم إجراءات التقييم من خلال طلب تقييم يتقدم به رجل البيع إلى المديرية يشرح فيه الأسباب التي منعت من تحقيق الوظائف الموكلة إليه، فتقوم المديرية بإرسال لجنة تحقيق للتأكد من مدى واقعية الأسباب المذكورة في الطلب وتقديمها في تقرير كتابي إلى المديرية التي تحدد مدى مسؤولية رجل البيع وتقصيره.

الملاحظ من خلال استقراء عملية مراقبة وتقييم رجال البيع بالمؤسسة هو إهمال مراقبة الالتزامات بالرغم من أهميتها. وتتمثل الالتزامات المتعلقة برجل البيع أساسا في احترام القطاع البيعي الخاص به مع وجوب السهر على التغطية الشاملة له، طريقة التعامل مع الزبائن،....

- تقديم الاقتراحات التي يراها الباحث مناسبة لتطوير مراقبة القوة البيعية.

يمكن لإدارة المؤسسة تحسين تسيير قواها البيعية من خلال تطوير عملية مراقبة وتقييم رجال البيع وذلك من خلال القيام بمراقبة أكثر شمولية، خاصة من ناحية احترام الالتزامات المتفق عليها و طريقة التعامل مع الزبائن، وكذا تطبيق الاستراتيجيات التسويقية المرسومة من طرف المؤسسة.

خلاصة الفصل.

تعتبر مؤسسة حليب الأوراس من المؤسسات الصناعية الغذائية المهمة على مستوى الشرق الجزائري، ومن خلال دراستنا هذه لوحظ أنها تتخبط في مشاكل جمة ومن نواحي عديدة، خاصة في مجال التسويق، حيث لوحظ أن السياسات التسويقية التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة غير فعالة إلى درجة الاعتماد عليها من أجل بناء استراتيجيات تنافسية مستقبلية.

وبالنسبة لواقع القوة البيعية بالمؤسسة فتخلله العديد من النقائص والسلبيات التي من شأنها عرقلة رجال البيع على أداء الوظائف المسندة إليهم وبالتالي عدم تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. نلك أن تشكيلة القوة البيعية غير كفيلة بتحقيق كل أهداف المؤسسة؛ تنظيمها لا يتلاءم مع ممارسة النشاط التسويقي الفعال؛ تخطيطها تنقصه الاستراتيجيات والوسائل لبلوغ الأهداف المرسومة؛ وإعلامها يفتقر إلى استخدام الأجهزة والأدوات التكنولوجية. أما من ناحية التسيير الذي يعتبر أساس نجاح أي تنظيم فيفتقر إلى الجرأة في اختيار رجال البيع؛ والجدية في تكوينهم؛ والفعالية في تحفيزهم؛ والشمولية في مراقبتهم. مما استدعى تقديم اقتراحات تعديلية من طرف الباحث قد تساعد على تخطي السلبيات والعقبات الحالية لبلوغ هدف إنشاء قوة بيعية فعالة يمكن الاعتماد عليها لخوض غمار المنافسة وافتكاك الأسواق.

الخاتمة العامة

من خلال هذه الدراسة يتضح أن التسويق يكتسي أهمية بالغة في تحقيق أهداف أي مؤسسة، كما يتضح أيضا أن لعبة التسويق أضحت معروفة لدى كل المؤسسات الاقتصادية خاصة من حيث ممارسة السياسات التقليدية المعروفة بالمزيج التسويقي والمتعلقة بالسلعة، وسعرها، وتوزيعها، وترويجها. هذا ما يستدعي الاهتمام بالسياسات الحديثة التي برزت كأساليب للتفوق وخوض غمار المنافسة.

وتعد سياسة القوة البيعية التي تتميز بخاصية الاتصال المباشر مع الزبائن من السياسات الحديثة التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها في مواجهة المنافسة وضمان البقاء والاستمرارية.

ونظرا لارتفاع تكاليفها (القوة البيعية) واستلزامها الاهتمام والعناية المتواصلة، فإن ضمان نجاحها في تحقيق الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة يشترط الاعتماد على القواعد العلمية الحديثة في تسييرها.

وبالعودة إلى الجانب التطبيقي من الدراسة أين تم استعراض واقع القوة البيعية بمؤسسة حليب الاوراس بانتة الشبيهة بأغلب المؤسسات الوطنية العاملة بنفس القطاع مما يتيح فرصة تعميم نتائج هذه الدراسة على المؤسسات الوطنية الشبيهة بها، فقد لاحظنا أن واقع القوة البيعية بالمؤسسة يتميز بما يلي:

1- بالنسبة لتشكيل القوة البيعية: تتشكل القوة البيعية التابعة للمؤسسة من الأعوان الأجراء المتخصصين، والوسطاء، إضافة إلى الوكلاء. وتتميز هذه التشكيلة بقلة الأصناف المكونة لها، ذلك بالرغم من الأهمية التي يكتسيها كل صنف، نظرا إلى اختلاف مميزاته وأدواره. وينقص التشكيلة السماسرة، والسواح الوكلاء العارضين، إضافة إلى عدم وجود مصلحة خاصة بمتابعة المستهلك وتحصيل رغباته.

2- بالنسبة لتنظيم القوة البيعية فيتم من خلال إسناد مهام مختلفة منها ما هو متعلق بتحقيق أهداف المؤسسة ومنها ما هو متعلق بأهداف العملاء لقوة بيعية تتكون من 73 رجل بيع من مختلف الأصناف المستخدمة في المؤسسة، المتمثلة في صنف الأعوان الأجراء المتخصصين وحصته 19 رجل بيع، صنف الوسطاء وحصته 26 وسيط، صنف الوكلاء وحصته 28 وكيل، تمارس هذه القوة البيعية نشاطها على مستوى كل سوق المؤسسة الذي تم تنظيمه وفقا لمناطق بيعية كان لعامل التقسيم الإداري النصيب الأكبر في تحديدها. ويتكون سوق مؤسسة حليب الاوراس من 11 منطقة بيعية مهيكلة من طرف القوة البيعية التابعة للمؤسسة وفقا لمعيار الزبائن الذي يحبذ اغلب رجال البيع، إلا انه يعود بسلبيات عديدة على المؤسسة منها عدم تغطية كافة زبائنها، خاصة وان المناطق البيعية التي يتوزع عليها هؤلاء الزبائن شاسعة لدرجة تصعب من إمكانية

- تغطيتها، وان حجم القوة البيعية العاملة بالمؤسسة غير كافي من اجل تغطية السوق الحالية وبالتالي استحالة تغطية الأسواق المرتقبة.
- 3- بالنسبة إلى تخطيط القوة البيعية فيتميز بتنوع مستويات الأهداف الموكلة إليها. ويتم التركيز على الأهداف القصيرة والمتوسطة المدى بالدرجة الأولى ثم على الأهداف الطويلة المدى، ذلك أن أهداف هذا المستوى يتم تحديدها خارج المؤسسة إذ تحدها إدارة المجمع الصناعي للحليب، باستثناء البعض منها التي يتم تحديدها على مستوى المؤسسة. وبالنسبة للاستراتيجيات والمخططات المحصلة لتحقيق هذه الأهداف فيمكن حصرها في ميزانية خاصة بعمليات البيع تقدر بـ: 88, 5485784 دج. إضافة إلى قوة بيعية مكونة من 73 رجل بيع. وهي غير كافية لتحقيق الأهداف المرسومة خاصة المتعلقة بالاعتماد على القوة البيعية كسلاح أساسي لخوض غمار المنافسة .
- 4- بالنسبة إلى إعلام القوة البيعية فيتميز باقتصاره على قوة البيع الداخلية، كما انه لا يستخدم الوسائل والتكنولوجيات الحديثة هذا ما يخلق نقاط ضعف كثيرة تتخلل صفوف القوة البيعية بالمؤسسة وتعرقل جهودها لتحقيق العمل المطلوب منها.
- 5- بالنسبة إلى اختيار وتعيين القوة البيعية فيتميز باختلاف السياسات المتبعة في اختيار القوة البيعية الداخلية عن تلك المتبعة في اختيار القوة البيعية الخارجية، فالسياسة الأولى تسعى إلى تقليص حجم القوة البيعية الداخلية إلى أدنى مستوياتها، إذ انه لا يتم اختيار وتعيين قوة بيعية جديدة إلا في حالة الضرورة القصوى المتمثلة في خلق مصالح جديدة أو الحاجة الماسة للمصالح الحالية إلى قوة بيعية جديدة لإدارتها. أما بالنسبة إلى للسياسة الثانية المتعلقة باختيار القوة البيعية الخارجية فهي تعد جد متفتحة وتقدم تسهيلات كبيرة للمنخرطين بغية تعويض النقص الحاصل في القوة البيعية الداخلية وضمان تغطية اكبر للسوق الحالية والأسواق المرتقبة.
- 6- بالنسبة إلى تكوين القوة البيعية فيتميز باهتمام المؤسسة به. فقد خصصت له ميزانية قدرت بما يقارب: 277280 دج لسنة 2006 إلا أن هناك العديد من العوائق التي تخلق صعوبات أمام تحقيق المساعي التكوينية للمؤسسة خاصة المتعلقة بمصادر التكوين ومحتواه، والظروف التي تنظم فيها الدورات التكوينية.
- 7- بالنسبة لتحفيز ومكافأة القوة البيعية فإن النظام المتبع في ذلك يتميز بالتركيز على الجانب المادي، ويهدف خاصة إلى الربط بين النتائج الكمية التي يحققها رجال البيع والمكافآت التي يتحصلون عليها. وعلى العموم فهو يتشكل من نظامين فرعيين يشتمل النظام الأول على اجر ثابت وعمولة، وهو يخص قوة البيع الداخلية. أما الثاني فيشتمل على عمولة فقط، وهو يخص قوة البيع الخارجية. ويعتبر نظام التحفيز المتبع محفز فقط من اجل تحقيق نتائج كمية أكثر. أما

النتائج غير الكمية فهي لا تؤخذ بعين الاعتبار، خاصة وان المؤسسة لا تستخدم أسلوب التحفيز المعنوي الذي يعد كمكمل أساسي للأسلوب المادي.

8- بالنسبة لمراقبة وتقييم القوة البيعية فهي تتميز بالصرامة والموضوعية، خاصة فيما يتعلق بالأداء اليومي للقوة البيعية والنتائج المحققة من طرفهم. وتتخذ إجراءات صارمة على كل رجل بيع تقع على عاتقه مسؤولية عدم أداء المهام المسندة أو عدم تحقيق الأهداف المخططة، أما التقييم فهو يتم غالبا بناءا على طلب يتقدم به رجل البيع إلى المديرية. غير أن نظام المراقبة هذا يهمل مراقبة الالتزامات بالرغم مما قد ينتج عن خرقها من طرف رجال البيع من آثار سلبية تتحملها المؤسسة بالدرجة الأولى.

ومنه يمكن تقديم التوصيات والاقتراحات التالية :

1- من الضروري إعادة النظر في تشكيلة القوة البيعية بمؤسسة حليب الاوراس و استخدام صنف السواح الوكلاء العارضين، وصنف السماسرة. إضافة إلى تخصيص قوة بيعية لمتابعة المستهلك مع تأطيرها في مصلحة أو مكتب مستقل.

2- يستلزم على مؤسسة حليب الاوراس تطوير تنظيم قوتها البيعية، وذلك من خلال إسناد أعمال إضافية لا تتعلق بالجانب الكمي لها، وزيادة حجمها بـ 39 رجل بيع على الأقل لضمان تغطية أفضل للسوق الحالية، كما يجب عليها إعادة تقسيم المناطق البيعية باستخدام عدة معايير مختلفة وإعادة توزيع رجال البيع عليها وفقا لدراسة علمية.

3- فيما يتعلق بتخطيط القوة البيعية على المؤسسة رفع الميزانية المخصصة لإدارة العمليات البيعية بهدف تمكين رجال البيع من أداء الوظائف المسندة إليهم على أحسن وجه، إضافة إلى توفير المخططات والوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المرسومة والمتعلقة أساسا بالعدد الكافي من رجال البيع.

4- أما عن نظام المعلومات الخاص بالقوة البيعية فهو بحاجة إلى تطوير مادي وتقني، وذلك من خلال تزويده بالأدوات والوسائل التكنولوجية، خاصة أجهزة الإعلام الآلي وكوابل الشبكات الالكترونية هذا بالنسبة للجانب المادي. أما الجانب التقني فمن خلال توفير التقنيين المختصين في تركيب وصيانة هذه الوسائل والشبكات، وتكوين رجال البيع غير المؤهلين على استخدام هذه التجهيزات.

5- بالنسبة لاختيار القوة البيعية على المؤسسة تطوير أنظمة الاختيار وتشجيع عملية استقطاب القوة البيعية المؤهلة من المحيط الخارجي. إضافة إلى الحرص على توفر الطبيعة السلوكية الحسنة في رجال البيع أثناء الاختيار وذلك لأثرها البالغ في الحفاظ على زبائن المؤسسة.

6- فيما يتعلق بتكوين القوة البيعية فيجدر على المؤسسة المبادرة بتنظيم تكوينات خاصة بها أو بالاشتراك مع مؤسسات أخرى، وذلك لتجاوز العقبات الحالية التي تواجه المسار التكويني لها، وتدقيق محتويات التكوين وتوجيهها إلى تغطية نقاط الضعف الحقيقية في رجال البيع. إضافة إلى تحقيق أهداف ثانوية من خلال التكوين الميداني.

7- يجب على المؤسسة كذلك تطوير نظام تحفيز القوة البيعية وذلك بتطبيق أنظمة أكثر إقناعاً لرجال البيع، إذ أن النظام الحالي يجعل من العلاقة بين المؤسسة ورجال البيع علاقة عمل فقط خاصة بالنسبة للقوة البيعية الخارجية، والمفترض أن تكون هذه العلاقة مبنية على الالتزام بالوفاء وروح المسؤولية في إتقان العمل.

8- من الضروري كذلك تطوير نظام المراقبة بمؤسسة حليب الاوراس، وذلك بمنح نفس الأهمية الممنوحة لمراقبة الأداء والنتائج لمراقبة الالتزامات. خاصة فيما يتعلق بالالتزام بالقطاعات البيعية من حيث الحدود ومن حيث التوريد الشامل بمنتجات المؤسسة .

وخلاصة القول، أن القوة البيعية وبالرغم من أهميتها البالغة لأية مؤسسة تسعى إلى كسب قدرة تنافسية وطنية ودولية، فإن هذه الدراسة أثبتت أن مؤسسة حليب الاوراس لم تكمل بناء القوة البيعية التي يمكن الاعتماد عليها بالدرجة الأولى لتحقيق الأهداف المرسومة بصورة فعالة .

وأخيراً، نعتقد أن هذه الدراسة يمكن أن تكون نقطة انطلاق للعديد من البحوث المستقبلية التي ستحاول الإجابة على تساؤلات عديدة صادفتنا أثناء إعداد هذه الدراسة، وتتعلق هذه التساؤلات باتجاهين أساسيين:

الاتجاه الأول يتعلق بالآفاق المستقبلية للقوة البيعية في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، خاصة في مجال الإعلام والاتصال. وكيفية تكيفها مع هذه المستجدات لمواجهة منافسة أجنبية أكثر ضراوة تفرضها التطورات الاقتصادية الجديدة.

الاتجاه الثاني يتعلق بسبل تطوير السياسات البديلة عن القوة البيعية سواء المتعلقة بالمتغيرات الأخرى في المزيج الترويجي أو الصور الجديدة للسياسات التسويقية التقليدية، وإمكانية تحسين هذه السياسات لتصبح أكثر فاعلية من القوة البيعية.

قائمة المراجع.

* الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم عبيدات محمد: مبادئ التسويق، مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
2. إبراهيم العبد جلال، محمد الكردي منال: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
3. أبو قحف عبد السلام: التسويق، وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، د.ت.
4. الجوهري محمد، حاج عمر نادر: مدخل إلى التسويق السياحي، وزارة السياحة، دمشق، 1996.
5. الحاج طارق: التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
6. الحناوي محمد: إدارة التسويق - مدخل للأنظمة والاستراتيجيات، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976.
7. السيد إسماعيل: مبادئ التسويق، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1998.
8. السيد علي محمد أمين: أسس التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
9. الشرفاوي علي: وظائف منشأة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1979.
10. الشنواني صلاح: الإدارة التسويقية الحديثة، المفهوم والاستراتيجيات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
11. الطاهر هارون ، احمد بلمرابط: التحليل الاقتصادي الجزئي، منشورات جامعة باتنة، باتنة، 1998.
12. العديلي محمد ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
13. العلاق بشير، العبدلي قحطان: التسويق أساسيات ومبادئ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
14. العلاق بشير، ربابعة علي: الترويج والإعلان -أسس نظريات تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1998.
15. النجار فريد: التسويق التجريبي- تنمية المهارات التسويقية والبيعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
16. الناشد محمد: التسويق وإدارة المبيعات، مدخل تحليلي كمي، ط2، مديرية الكتب والمنشورات الجامعية، حلب، 1979.
17. أمين السيد علي محمد: أسس التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
18. باشري نفيسة، عبد الحليم هناء: إدارة المبيعات، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1986.
19. بوخمخ عبد الفتاح: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
20. بوراس أحمد: أسواق رؤوس الأموال، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003.
21. بوعلام بوشاشي: الأمتل في الاقتصاد، دار الملكية للطباعة والإعلام والنشر والتوزيع، الجزائر، 1998.
22. بيطار غازي: كتاب التسويق لمدراء المبيعات، دار الخيال، ط1، بيروت، 2001.
23. جاسم محمد الصميدعي محمود: إستراتيجية التسويق - مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
24. حداد شفيق، سويدان نظام: أساسيات التسويق، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
25. حسين علي حسين أحمد: تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

26. خير الدين عمرو: التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين الشمس، عين الشمس، 1997.
27. سلطان إبراهيم، محمد البكري سونيا: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
28. سليم الخطيب فهد، سلمان عواد محمد: مبادئ التسويق، مفاهيم أساسية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.
29. سويدان موسى، إبراهيم شفيق: التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
30. سويسى فرج الله: التسويق وإدارة المبيعات، ط7، منشورات جامعة دمشق، 1994.
31. شاكرك العسكري أحمد: إدارة المبيعات - مدخل كمي وسلوكي وإداري، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
32. شرابي عبد العزيز: تقنيات التنبؤ، مطبوعات جامعة قسنطينة، قسنطينة، 2002.
33. صخري عمر: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
34. طاهر نصير محمد: التسويق الالكتروني، مطبعة الأرز، الأردن، 2005.
35. عباس العلق بشير: تطبيقات الانترنت في التسويق، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
36. عبد الله عبد الرحيم محمد: التسويق المعاصر، مطبعة القاهرة، القاهرة، 1988.
37. عبيدات محمد، حداد شفيق، سمارة عبد الله: إدارة المبيعات - مدخل سلوكي، ط3، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1995.
38. علي عبيد عاطف: الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
39. فتحي عبد الصبور محسن: أسرار الترويج في عصر العولمة، مجموعة النيل العربي، مصر، د.ت.
40. فريد الصحن محمد: التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1991.
41. فهمي حيدر معالي: نظم المعلومات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
42. كورتل فريد، بن حسين ناجي: التسويق - المبادئ والسياسات، منشورات منتوري، قسنطينة، 2001.
43. مجيد جاسم: الإدارة الحديثة في التسويق؛ الوقت؛ الجودة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
44. محسن أحمد الخضيرى: التسويق في ظل الركود، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1996.
45. معلا ناجي: الأصول العلمية للترويج التجاري والإعلان، عمان، 1996.
46. معلا ناجي: الأصول العلمية والعملية للبيع الشخصي - مدخل إلى الاحتراف في البيع، ط1، د. ن. عمان، 1994.
47. محمد البكري سونيا: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
48. محمد العلق بشير، العبدلي قحطان، غالب ياسين سعد: استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
49. محمد الكردي منال: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، د.ت.
50. محمد يوسف سمير: التسويق - نظرة اقتصادية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1980.
51. محمود أبو بكر مصطفى: إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
52. محمود العمر رضوان: مبادئ التسويق، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
53. محمود حسين أمينة: نظم المعلومات التسويقية، مطبعة كلية الزراعة للتعليم المفتوح، القاهرة، 1995.

1. Armand D.: Manuel de la distribution, Les édit D'organisations, Paris, 1987.
2. Ammi CH.: Le Marketing -Un outil de discision face a l'incertitude, Edi Copy Right, Paris, 1993.
3. Baux PH.: Mercatique -Gestion commerciale, Edi. D'organisation, Paris, 1979.
4. Beckman M.Dale., D. L. Kurtz, L.E. Boone: Le Marketing, Edi. Etudes Vivantes, Paris, 1990.
5. Bertrand J.P.: Techniques Commerciales et Marketing, Berti-éd. Alger, 1994.
6. Bernadet J.P., Bouchez A., Pihier S.: Précis de marketing, Ed. Natan, Paris, 1996.
7. Charon G., Hermel L.: La Vente –la nouvelle donne des forces de ventes, Economica, France, 2002.
8. Chevalier M. Fenwick R.: La Stratégie Marketing, P.U.F, Paris, 1975.
9. Chirouze Y.: Le Marketing -Le choix de moyens de l'action commerciale, O.P.U, Alger, 1990.
10. Colbert F., Filion M.: Gestion du Marketing, 2^{edi}, Gaetan Morin éditeur, Montréal, Paris, Casablanca, 1995.
11. Courbis R.: Les Modèles de Prix, Dunod, Paris, 1991.
12. Courbon J. C.: Systems d'information, Inter Edi., Paris, 1993.
13. Coussy Y.: Force de vente -Management, Communication, Négociation, édi.Bertrand -la Coste, Paris, 1994.
14. Dakka C.Th.: Mercatique et Force de vente, Edi Dunod, Paris, 1999.
15. Dakhmouche L.:Cours de Gestion Financière, Edi. Mentouri, Constantine, 2002.
16. Darmon R, Y., Laroche M., J. V. Petrof: Le Marketing -Fondements et Applications, 4^{edi}, Mac graw-Hill, Canada, 1990.
17. Davies A.: A first cours in business organization, 10th Edi. George Allen and Unwin, London, 1985.
18. Dayan A.: Manuel de Gestion, V₁, Ellipses, Paris, 1999.
19. Demeure C.: Marketing, 3^{eme} Ed. , Dalloz Ed., Paris, 2001.
20. Debourg M. Camille, Cavelin L., Perrier E.: Pratique du Marketing, Edi Berti, Alger, 2004.
21. Djitli M. Seghir: Comprendre le marketing, Berti-edi, Alger, 1990.
22. Dubois P.L., Jolibert A.: Le Marketing -Fondements et Pratique, 3^{edi}, Economica, France, 1998.
23. Fournis Y.: Le Réseau de Vente, 1^{ere} Ed, Dunod, Paris, 1997.
24. Gulloch M.C., Wendell H, Donald B.: International Busness and essentials, 5th ed. Richard D. Irwin, INC,
25. Hamon C., Lézin P., Toullec A.: Gestion et Management de la Force de Vente, 2^{eme} Ed. Dunod, Paris, 2000.
26. Haymann P., Nomarq A., et Badoc M.: Le Marketing industriel, Publi-union, Paris, 1979.
27. Helfer J. P., Kalika M., Orsoni J.: Management. Stra. Et Orga., Edi. Vuibert, Paris, 1997.
28. Helfer J.P., Orsoni J.: Marketing, 7^{eme} édi, Vuibert, Paris, 2001.
29. Kennedy K.: Tout Les Théories du Management, 3^{eme} Edi., Maxima, Paris, 2003.
30. Kotler PH.: Marketing, Management, Analysis, Planning and Control, 4th édi. Intentional Edition, New Jersey, 1980.
31. Lacono G.: Gestion des Ressources Humaines, Casbah ed. Alger, 2004.

32. Lendrevie J. et Lindon D.: Mercator, 6^édi, Dalloz, Paris, 2000.
33. Léonard F.: Stratégies de marketing industriel, Collection Diriyel l'en., France, 1994.
34. Levitt TH.: L'esprit marketing, Edi. D'organisation, Paris, 1972.
35. Lezin P., Toullec A.: Force de vente express, Ed. Dunod, Paris, 1999.
36. Marc I. et Bernhard A.: Marketing et Qualité totale, 1^{ère} éd. DeBoeck-Wesmael, 1993.
37. Marion G., Michel D.: Marketing Mode d'emploi, Edi. Organisation, Paris, 1995.
38. Mikol A., Stolomy H.: Contrôle de Gestion Cas pratiques corrigés, Gualino éditeur, Paris, 1997.
39. Negro Y.: Les Pratiques de Vente, Vuibert, Paris, 1995.
40. Oscar O., Stritzky V.: La Politique de Produit, EN. Moderne, France, 1972.
41. Précis de gestion d'entreprise, Nathan, France, 1996.
42. René D., Michel L.: Le Marketing- fondements et application, 4^{ème} Ed, MC. Grow-hille, 1990.
43. Stanton W.J.: Fundamentals of Marketing, MC-Graw Hill, 1975.
44. Vanbol J.M., Vgeux W.: Les Relations Publiques, Ed. Labor, Bruxelles, 1987.
45. Vandick R.: Marketing Opérationnel, Edi. Chihab, Batna, 1994.
46. Zaccarie P. L. : Le Marketing -Technique fondamentale, Tomed. Mame, France, 1970.
47. Zeyl A., Dayon A.: Force de Vente, 2^{ème} éd., Ed .d'Organisation, France, 2000.
48. Cotler PH., Dubois: Marketing Management, 11^{ème} edi. , Publi Union, Paris.

مصادر أخرى:

1. الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 21-30 أكتوبر 2001.
2. الملتقى الوطني الثاني حول الاتصال في المؤسسة: علم الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003.
3. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ج فرحات عباس، العدد 01، دار الهدى، سطيف، 2002.
4. شمام عبد الوهاب: دروس أقيمت على طلبة الماجستير، فرع مناجمت المؤسسة، أم البواقي، 2004.

فهرس الجداول.

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
05	مقارنة بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي	1-1
17	وظيفة التسويق كعملية إدارية	2-1
51	تسلسل أهداف المؤسسة	1-2
52	الأهداف الكمية والنوعية لقوة البيع	2-2
57	طرق إسناد الحصص البيعية	3-2
67	مثال حول طريقة التحليل الحدي	4-2
68	مثال حول العلاقة الخطية	5-2
101	الاختيار المباشر من طرف المؤسسة	1-3
102	الاختيار المسند	2-3
119	مميزات وعيوب طريقة الأجر الثابت	3-3
121	مميزات وعيوب طريقة العمولة	4-3
123	مميزات وعيوب طريقة العلاوات	5-3
124	مميزات وعيوب الطريقة المركبة	6-3
126	الجوائز المعنوية لمسابقات رجال البيع	7-3
134	طريقة الترتيب البسيط	8-3
134	طريقة الترتيب الفردي	9-3
135	النتائج المحصلة من طرف البائعين	10-3
136	القائمة التقديرية لجهود رجال البيع	11-3
159	المناطق البيعية المكونة لسوق المؤسسة	1-4
169	التحول في تكوين القوة البيعية لمؤسسة ح. الأوراس.	2-4
173	أصناف الدورات التكوينية.	3-4

فهرس الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	تحقيق المنافع	1-1
24	دورة حياة المنتج	2-1
30	هيكل سعر البيع	3-1
31	السعر السيكلوجي للمنتج	4-1
33	تحديد السعر في أسواق المنافسة الكاملة	5-1
39	عملية الاتصال التسويقي	6-1
50	قوة البيع في المصلحة التجارية	1-2
74	تسلسل الهيكل التجاري للمؤسسة	2-2
75	الهيكل الجغرافية	3-2
76	الهيكل حسب العملاء	4-2
77	الهيكل حسب المنتجات	5-2
78	الهيكل المركبة	6-2
111	التكوين التجاري القاعدي	1-3
115	ترتيب و تدرج الحاجات لدى ماسلو	2-3
116	مقارنة نظرية العوامل المزدوجة ونظرية تدرج الحاجات	3-3
143	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب الاوراس	1-4
153	شبكة التوزيع لمؤسسة حليب الاوراس	2-4
156	تكوين قوة البيع بمؤسسة حليب الاوراس	3-4
157	تطوير تكوين القوة البيعية بمؤسسة حليب الاوراس	4-4

الفهرس

الصفحة	الموضوع
	المقدمة العامة
01	الفصل الأول: مبادئ أساسية في التسويق
02	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية التسويق
02	المطلب الأول: نشأة التسويق
03	المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق
03	1- مرحلة المفهوم الإنتاجي
04	2- مرحلة المفهوم البيعي
04	3- مرحلة المفهوم التسويقي
05	4- مرحلة المفهوم الاجتماعي
05	المطلب الثالث: تعريف التسويق
06	1- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) عام 1960
06	2- تعريف المعهد البريطاني للتسويق
07	3- تعريف ستانتون STANTON
07	المطلب الرابع: طبيعة التسويق
08	المبحث الثاني: مكانة التسويق
08	المطلب الأول: أهمية التسويق
08	1- أهمية التسويق بالنسبة للمؤسسة
09	2- أهمية التسويق بالنسبة للمجتمع
11	المطلب الثاني: أهداف التسويق
11	1- الأهداف المتعلقة بحجم المبيعات
14	2- الأهداف المتعلقة بالربح
15	3- الأهداف المتعلقة بالسوق
16	4- الأهداف المتعلقة بالمستهلكين
16	المطلب الثالث: وظائف التسويق
16	1- مجموعة الوظائف الإدارية
17	2- مجموعة وظائف التبادل
19	3- مجموعة وظائف التوزيع
19	4- مجموعة الوظائف المساعدة

20	المطلب الرابع: دور التسويق
20	1- دور التسويق في المؤسسة
21	2- دور التسويق في الاقتصاد
22	المبحث الثالث: سياسات المزيج التسويقي
22	المطلب الأول: سياسة المنتج
23	1- تعريف المنتج
23	2- دورة حياة المنتج
26	3- تخطيط المنتجات
27	المطلب الثاني: سياسة التسعير
27	1- مفهوم السعر وأهمية التسعير
28	2- سياسات التسعير
29	3- طرق التسعير
34	المطلب الثالث: سياسة التوزيع
34	1- تعريف التوزيع
35	2- قنوات التوزيع والعوامل المحددة لها
37	3- أشكال التوزيع
38	المطلب الرابع: سياسة الترويج
38	1- تعريف الترويج وأهميته
40	2- متغيرات المزيج الترويجي
42	3- العوامل المحددة للمزيج الترويجي
44	خلاصة الفصل
45	الفصل الثاني: سياسة القوة البيعية
46	تمهيد
46	المبحث الأول: ماهية القوة البيعية ودورها في عملية البيع الشخصي
46	المطلب الأول: تعاريف
46	1- تعريف قوة البيع
47	2- تعريف عملية البيع الشخصي
48	المطلب الثاني: العناصر المكونة لقوة البيع
48	1- الأعوان المستقلون عن المؤسسة
49	2- السواح الوكلاء العارضون V.R.P
49	3- الأعوان الأجراء المتخصصون
50	المطلب الثالث: أهمية و أهداف قوة البيع
50	1- أهمية قوة البيع

51	2- أهداف قوة البيع
57	المطلب الرابع: الخطوات الأساسية لعملية البيع الشخصي
57	1- التنقيب على الزبائن
58	2- مواجهة الزبون المحتمل
60	3- المفاوضات مع الزبون المحتمل
62	4- إتمام عملية البيع
62	5- المتابعة
63	المبحث الثاني: تنظيم قوة البيع
63	المطلب الأول: تحديد مهام رجال البيع
63	1- العوامل المؤثرة على تحديد مهام رجال البيع
64	2- المهام المسندة لرجال البيع
65	المطلب الثاني: تحديد حجم القوة البيعية
65	1- العوامل المؤثرة في تحديد حجم القوة البيعية
66	2- طرق تحديد حجم القوة البيعية
69	المطلب الثالث: تحديد القطاعات البيعية
69	1- المناطق البيعية
69	2- القطاعات البيعية
70	3- تعيين القطاعات البيعية
72	المطلب الرابع: تحديد هياكل القوة البيعية
73	1- تقسيم المهام والمسؤوليات
74	2- أساليب هيكل القوة البيعية
78	المبحث الثالث : تخطيط القوة البيعية
79	المطلب الأول: تحديد الأهداف
79	1- تشكيل الأهداف
80	2- مستويات الأهداف
81	المطلب الثاني: إعداد الإستراتيجيات
81	1- توزيع المهام
82	2- إعداد ميزانية المبيعات
84	المطلب الثالث: وضع المخططات
84	1- تحديد الحجم المطلوب من البائعين
85	2- تحديد الحجم المتاح من البائعين
87	3- تحديد ومعالجة الانحرافات
88	المبحث الرابع: نظام معلومات القوة البيعية

88	المطلب الأول: معلوماتية القوة البيعية
88	1- ماهية المعلومات
89	2- تكنولوجيا المعلومات
89	المطلب الثاني: ماهية نظام المعلومات للقوة البيعية
89	1- مفهوم نظام معلومات القوة البيعية
90	2- مزايا وعيوب نظام معلومات قوة البيع
91	المطلب الثالث: مكونات نظام معلومات القوة البيعية
91	1- نظام معلومات البائع
92	2- نظام معلومات مسؤول المبيعات
92	المطلب الرابع: تصميم نظام معلومات القوة البيعية
92	1- المرحلة الأولى
93	2- المرحلة الثانية
94	3- المرحلة الثالثة
94	4- المرحلة الرابعة
94	5- المرحلة الخامسة
96	خلاصة الفصل
97	الفصل الثالث: أبعاد تسيير القوة البيعية.
98	تمهيد
98	المبحث الأول: اختيار وتعيين رجال البيع
98	المطلب الأول: تحليل ووصف الوظائف البيعية
99	1- تحليل الوظائف البيعية
99	2- تحديد خصائص رجال البيع
101	المطلب الثاني: تحديد مصادر الحصول على رجال البيع
101	1- مسؤولية اختيار رجال البيع
102	2- مصادر الحصول على رجال البيع
104	المطلب الثالث: إجراءات اختيار وتعيين رجال البيع
104	1- بيان السيرة الذاتية
104	2- المقابلة الشخصية
105	3- الاستعلام للمتقدمين للوظيفة
105	4- الكشف الطبي
105	5- الاختبار النفسي
106	المطلب الرابع: إدماج رجال البيع
106	المبحث الثاني: تكوين وتدريب رجال البيع

106	المطلب الأول: تصميم برنامج التكوين والتدريب
106	1- أهداف البرنامج
107	2- العوامل المؤثرة في محتوى البرنامج
108	3- طرق وأدوات تنفيذ البرنامج
109	4- ظرف تنفيذ البرنامج
110	المطلب الثاني: ميزانية برنامج التكوين والتدريب
110	1- التكاليف المباشرة
110	2- التكاليف غير المباشرة
111	المطلب الثالث: محتوى برنامج التكوين والتدريب
111	1- التكوين التجاري القاعدي
112	2- التكوين العام حول فن البيع
112	3- تكوينات أخرى
113	المطلب الرابع: تقييم فعالية برنامج التكوين والتدريب
113	1- الطريقة المنهجية
113	2- الاختبارات
113	3- قياس النتائج
114	المبحث الثالث : تحفيز ومكافأة رجال البيع
114	المطلب الأول: محددات التحفيز
115	1- نظرية تدرج الحاجات ل" ماسلو"
115	2- نظرية العوامل المزدوجة ل"هرزبورغ"
117	المطلب الثاني: أهداف تحفيز ومكافأة القوة البيعية
118	المطلب الثالث: الحوافز المادية
118	1- طريقة الأجر الثابت
120	2- طريقة العمولة
120	3- طريقة العلاوات
124	4- الجمع بين طرق مختلفة
125	المطلب الرابع: الحوافز المعنوية
125	1- المسابقات
126	2- الترقية
127	3- الاجتماعات الدورية
127	المبحث الرابع: الرقابة على رجال البيع وتقييم جهودهم
128	المطلب الأول: تحديد معايير الأداء
129	1- حسب الأهداف الموكلة للتنفيذ

129	2- حسب النتائج المراد تحقيقها
130	المطلب الثاني: قياس الأداء الفعلي للمهام
130	1- التقارير الخاصة برجال البيع
131	2- لوحات القيادة الخاصة برجال البيع
131	3- المراقبة المباشرة
131	4- تحليل بعض النسب
132	المطلب الثالث: تحليل الانحرافات وتقييم الأداء
132	1- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة
132	2- مقارنة الأداء الفعلي لمختلف رجال البيع
132	3- مقارنة الأداء الفعلي لعدة سنوات
133	4- مقارنة الأداء الفعلي مع مستوى الأداء في مؤسسات أخرى لنفس القطاع
133	المطلب الرابع: تقييم جهود رجال البيع
133	1- طريقة الترتيب
135	2- التقييم من خلال القائمة التقديرية
138	خلاصة الفصل
139	الفصل الرابع: دراسة حالة : مؤسسة حليب الاوراس - باتنة
140	تمهيد
141	المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة
141	المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها
141	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة حليب الاوراس
142	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب الاوراس
148	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة
149	المبحث الثاني: وظيفة التسويق في مؤسسة حليب الاوراس - باتنة
149	المطلب الأول: سياسة المنتج
149	1- الحليب
150	2- البياورت
150	3- القشدة
150	4- السمن
151	المطلب الثاني: سياسة التسعير
151	1- المستوى الأول
151	2- المستوى الثاني
152	المطلب الثالث: سياسة التوزيع
152	1- القناة المباشرة

152	2- القناة غير المباشرة
152	3- القناة الطويلة
153	المطلب الرابع: سياسة الترويج
154	المبحث الثالث: سياسة القوة البيعية بمؤسسة حليب الاوراس ومحاولة تطويرها
154	المطلب الأول: تكوين قوة البيع بالمؤسسة ومحاولة تطويره
157	المطلب الثاني: تنظيم قوة البيع بالمؤسسة ومحاولة تطويره
162	المطلب الثالث: تخطيط قوة البيع بالمؤسسة ومحاولة تطويره
165	المطلب الرابع: نظام معلومات القوة البيعية بالمؤسسة ومحاولة تطويره
166	المبحث الرابع: تسيير القوة البيعية بمؤسسة حليب الاوراس ومحاولة تطويره
166	المطلب الأول: اختيار وتعيين رجال البيع بالمؤسسة ومحاولة تطويره
168	المطلب الثاني: تكوين وتدريب رجال البيع بالمؤسسة ومحاولة تطويره
174	المطلب الثالث: تحفيز ومكافأة رجال البيع بالمؤسسة ومحاولة تطويره
175	المطلب الرابع: مراقبة وتقييم رجال البيع بالمؤسسة ومحاولة تطويرها
177	خلاصة الفصل
178	الخاتمة العامة
182	قائمة المراجع
186	قائمة الجداول
187	قائمة الأشكال
188	الفهرس
195	الملاحق

الملاحق:

- استمارة الأسئلة الشخصية؛
- الميزانية العامة لسنة 2006؛
- جدول حسابات النتائج (2006).

أسئلة المقابلات الشخصية.

الجزء الأول.

1. هل يمكنكم موافاتي بأهم المراحل التي تميز نشأة المؤسسة وتطورها ؟
 2. هل للمؤسسة مواقع فرعية، وماذا يشمل هذا المصنع من بنايات ؟
 3. مما يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب الأوراس ؟
 4. ما هو دور كل دائرة، وفيما تتمثل مهام المصالح المكونة لها؟
 5. ما هي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ؟
 6. هل يمكنكم تزويدي بأية وثائق حول المؤسسة بشكل عام أو عن الأهداف التي ترغب في تحقيقها؟
- الجزء الثاني.**

7. ما هي السياسات التسويقية التي تستخدمها المؤسسة ؟
 8. فيما تتمثل المنتجات التي تقوم المؤسسة بتصنيعها ؟
 9. هل يتم تطوير منتجات المؤسسة ؟ وكيف ذلك ؟
 10. كيف يتم تحديد أسعار منتجات المؤسسة ؟
 11. هل هناك أي تمييز عند القيام بإعداد السياسات السعرية ؟
 12. ما هي القنوات المستخدمة في توزيع منتجات المؤسسة ؟
 13. كم تبلغ نسبة الإنتاج المصروف من خلال كل قناة ؟
 14. ما مدى اهتمام إدارة المؤسسة بالترويج، ولماذا ؟
 15. هل قامت إدارة المؤسسة بتنظيم أي حملات اشهارية ؟
 16. هل تمارس المؤسسة أسلوب العلاقات العامة، وما هي الوسائل المستخدمة في ذلك ؟
 17. لماذا لا تعتمد إدارة المؤسسة على ترقية المبيعات ؟
 18. ماذا عن البيع الشخصي في المؤسسة ؟
 19. هل يمكنكم تزويدي ببعض المعطيات الرقمية لتعليل ما قد أفدتموني به من معطيات؟
- الجزء الثالث.**

20. مما تتكون القوة البيعية التابعة لمؤسستكم ؟ وما هي مميزات كل صنف ؟
21. هل تم تخصيص قوة بيعية داخلية لمتابعة سلوك المستهلك ؟
22. ما هي المهام المسندة لرجال البيع ؟
23. ماذا عن المهام الكمية ؟ هل هناك أرقام يمكنكم تزويدي بها ؟
24. كيف يتم إسناد المهام إلى القوة البيعية ؟
25. هل تضع المؤسسة منهجية معينة يستخدمها رجال البيع لإتمام العمليات البيعية مع الزبائن ؟
26. كم يبلغ حجم كل صنف من أصناف القوة البيعية العاملة بالمؤسسة ؟

27. هل تم تحديد هذه الأحجام من أصناف القوة البيعية بعد دراسة علمية ؟
 28. كيف يتم تحديد القطاعات البيعية المكونة لسوق المؤسسة ؟
 29. من كم منطقة يتشكل سوق المؤسسة، وما هي معايير تحديدها ؟
 30. كيف يتم توزيع رجال البيع على هذه المناطق ؟
 31. هل هناك دراسات أو أي أفكار مقترحة لتحسين تكوين وتنظيم القوة البيعية بالمؤسسة ؟
 32. كيف يتم تخطيط القوة البيعية بالمؤسسة ؟
 33. فيما تتمثل الأهداف المسندة للقوة البيعية ؟
 34. ماذا عن كمية هذه الأهداف ؟
 35. ما هي الوسائل التي حصلتها المؤسسة لبلوغ هذه الأهداف ؟
 36. هل هناك أي تحديد للمجالات التي ستوزع عليها ميزانية المبيعات ؟
 37. ما هي المعايير التي تم الاستناد إليها لتحديد مقدار هذه الميزانية، وهل هي متغيرة أم ثابتة ؟
 38. هل هناك سبل إضافية لتدعيم القوة البيعية من أجل بلوغ الأهداف المخططة ؟
 39. كيف يتم تزويد رجال البيع بالمعلومات ؟
 40. ما هي المدة المتوسطة التي يستغرقها انتقال المعلومات إلى القوة البيعية الداخلية ؟ والخارجية ؟
 41. ماذا عن فعالية النظام المستخدم في نقل المعلومات بالنسبة للقوة البيعية الداخلية ؟
 42. هل هناك أي مخططات لتطوير نظام الإعلام بالقوة البيعية ؟
- الجزء الرابع.
43. كيف يتم اختيار رجال البيع بمؤسسة حليب الأوراس ؟
 44. ما هي المصادر التي تلجأ إليها المؤسسة للحصول على قوة بيعية جديدة ؟
 45. كيف يتم إدماج رجال البيع الجدد ؟
 46. هل يمكنكم تزويدي بأي معطيات حول حجم القوة البيعية التي تم إدماجها خلال السنوات الخمسة الأخيرة ؟ أو على الأقل خلال سنة واحدة قبل انفصال المؤسسة عن الديوان الشرقي وسنة أخرى من فترة التبعية للمجمع الصناعي ؟
 47. هل هناك اهتمام من طرف إدارة المؤسسة بتكوين وتدريب رجال البيع ؟
 48. كيف تتم المشاركة في الدورات التكوينية ؟
 49. ما هو محتوى الدورات التكوينية التي تشارك فيها المؤسسة ؟
 50. ما هي العوائق والصعوبات التي تعترض طريق المساعي التكوينية للمؤسسة ؟
 51. بكم تقدر الميزانية المخصصة لتكوين القوة البيعية ؟
 52. بكم تقدر المصاريف الإجمالية للدورة التكوينية ؟
 53. هل يتم مراقبة فعالية التكوين، وكيف يتم ذلك ؟

54. ما هي الأصناف التكوينية التي شاركت فيها المؤسسة، وهل هي كافية لترقية القوة البيعية إلى المستوى المطلوب ؟
55. هل تم تنظيم دورات تكوينية بالمؤسسة، أو على الأقل بمساهمتها ؟
56. ما هو متوسط التكاليف للمشاركة في دورة تكوينية متخصصة ؟
57. هل هناك أي دراسات لتجاوز العراقيل الحالية وزيادة فعالية التكوين ؟
58. كيف يتم تحفيز ومكافأة القوة البيعية بمؤسسة حليب الأوراس ؟
59. ما هي المعايير التي يتم من خلالها تحفيز القوة البيعية ؟
60. ما هو مقدار رقم الأعمال الذي يسمح لرجال البيع بالحصول على المكافأة ؟
61. لماذا لم يتم الاعتماد على الأسلوب الفردي في التحفيز؟
62. هل القوة البيعية بصفة عامة راضية عن نظام التحفيز المتبع في المؤسسة ؟
63. هل هناك أي آفاق لتحسين نظام التحفيز والمكافأة بالمؤسسة ؟
64. هل هناك نظام مراقبة وتقييم خاص بالقوة البيعية ؟
65. ما هي المعايير المستخدمة في عملية المراقبة ؟
66. هل يمكنكم تزويدي بحصيلة المراقبة على القوة البيعية خلال سنة 2006 أو أي سنة أخرى ؟
67. كيف يتم تقييم رجال البيع ؟
68. حسب رأيك ما هي الظروف التي قد تؤدي برجال البيع إلى عدم تحقيق الأهداف المسندة إليهم ؟
69. ما هي الاحتياطات التي تضعها إدارة المؤسسة لاجتتاب إخفاق رجل البيع في تحقيق المهام الموكلة إليه، ومنه حماية أهداف المؤسسة المخططة ؟
70. هل هناك نية لتحسين نظام الرقابة وجعله أكثر شمولية ؟

جزاكم الله خيرا.

BILAN AU 31.12.2006

N° DES CPTES	ACTIF	MONTANTS BRUTS	AMORTISSEMENTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	TOTAUX PARTIELS
	INVESTISSEMENTS				
20	FRAIS PRELIMINAIRES	0,00	0,00	0,00	211 950 072,75
21	VALEURS INCORPORELLES	306 663,10	306 663,10	0,00	
22	TERRAINS	19 659 500,00	0,00	19 659 500,00	
24	EQUIPEMENTS DE PRODUCTION	1 391 900 379,72	1 205 633 951,09	186 266 428,63	
25	EQUIPEMENTS SOCIAUX	16 623 181,76	10 599 037,64	6 024 144,12	
26	ANIMAUX DE REPRODUCTION	0,00	0,00	0,00	
28	INVESTISSEMENTS EN COURS	0,00	0,00	0,00	
	TOTAL 2	1 428 489 724,58	1 216 539 651,83	211 950 072,75	211 950 072,75
	STOCKS				
30	MARCHANDISES	1 214 112,50	218 210,29	995 902,21	
31	MATIERES ET FOURNITURES	129 906 996,94	38 195 321,11	91 711 675,83	
32	ANIMAUX	0,00	0,00	0,00	
33	PRODUITS SEMI-OUVRES	0,00	0,00	0,00	
34	PRODUITS ET TRAVAUX EN COURS	76 265,36	0,00	76 265,36	
35	PRODUITS FINIS	8 119,15	0,00	8 119,15	
36	DECHETS ET REBUTS	0,00	0,00	0,00	
37	STOCKS A L'EXTERIEUR	0,00	0,00	0,00	
	TOTAL 3	131 205 493,95	38 413 531,40	92 791 962,55	92 791 962,55
	CREANCES				
40	COMPTES DEBITEURS PASSIFS	0,00	0,00	0,00	
42	CREANCES D'INVESTISSEMENT	4 489 263,99	0,00	4 489 263,99	
43	CREANCES DE STOCKS	83 137 880,33	0,00	83 137 880,33	
44	CREANCES SUR ASSOCIES ET STES APPARENTEES	0,00	0,00	0,00	
45	AVANCES POUR COMPTE	312 597,58	0,00	312 597,58	
46	AVANCES D'EXPLOITATION	18 806 106,81	8 323 613,51	10 482 493,30	
47	CREANCES SUR CLIENTS	80 273 750,45	64 336 362,26	15 937 388,19	
48	DISPONIBILITES	295 866 613,99	0,00	295 866 613,99	
	TOTAL 4	482 886 213,15	72 659 975,77	410 226 237,38	410 226 237,38
88	RESULTAT DE L'EXERCICE	53 594 737,85	0,00	53 594 737,85	
	TOTAL GENERAL	2 096 176 169,53	1 327 613 159,00	768 563 010,53	768 563 010,53

BILAN AU 31.12.2006

N° DES CPTES	PASSIF	MONTANTS	TOTAUX PARTIELS
	FONDS PROPRES		
10	FONDS SOCIAL	250 000 000,00	-72 908 598,96
12	PRIMES D'APPORTS	0,00	
13	RESERVES	1 143 204,41	
14	SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENTS	0,00	
15	ECARTS DE REEVALUATION	0,00	
16	AUTRES FONDS PROPRES	0,00	
17	LIAISON INTER-UNITE	0,00	
18	RESULTATS EN INSTANCE D'AFFECTION	-324 051 803,37	
19	PROVISIONS POUR PERTES ET CHARGES	0,00	
	TOTAL I	-72 908 598,96	-72 908 598,96
	DETTES		
50	COMPTES CREDITEURS ACTIFS	0,00	841 471 609,49
52	DETTES D'INVESTISSEMENTS	0,00	
53	DETTES DE STOCKS	4 110 481,08	
54	DETENTION POUR COMPTE	2 239 878,10	
55	DETTES ENVERS LES ASSOCIES ET SOCIETES APPARENTEES	829 648 156,90	
56	DETTES D'EXPLOITATION	4 288 045,11	
57	AVANCES COMMERCIALES	1 185 048,30	
58	DETTES FINANCIERES	0,00	
	TOTAL 5	841 471 609,49	841 471 609,49
88	RESULTAT DE L'EXERCICE	0,00	0,00
	TOTAL GENERAL	768 563 010,53	768 563 010,53

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT

N° DES COMPTES	DESIGNATIONS DES COMPTES	DEBIT	CREDIT
70	VENTE DE MARCHANDISES		32 975 956,51
60	MARCHANDISES CONSOMMEES	28 681 481,35	
80	MARGE BRUTE		4 294 475,16
80	MARGE BRUTE		4 294 475,16
71	PRODUCTION VENDUE		718 697 547,43
72	PRODUCTION STOCKEE	494 153,78	0,00
73	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE P/ ELLE MEME		0,00
74	PRESTATION FOURNIES		1 336 486,15
75	TRANSFERT DE CHARGE DE PRODUCTION		1 036 600,59
61	MES ET FOURNITURES CONSOMMEES	594 396 376,96	
62	SERVICES	18 305 530,07	
	TOTAL	613 196 060,81	725 365 109,33
81	VALEUR AJOUTEE		112 169 048,52
81	VALEUR AJOUTEE		112 169 048,52
77	PRODUITS DIVERS		1 176 568,60
78	TRANSFERT DE CHARGES D'EXPLOITATION		8 412 749,69
63	FRAIS DE PERSONNEL	75 684 085,77	
64	IMPOTS ET TAXES	2 026 043,30	
65	FRAIS FINANCIERS	161 966,49	
66	FRAIS DIVERS	2 668 679,52	
68	DOTATION AUX AMMORTISSEMENTS	79 343 128,13	
	TOTAL	159 883 903,21	121 758 366,81
83	RESULTAT D EXPLOITATION	38 125 536,40	
79	PRODUITS HORS EXPLOITATION		115 388 425,59
69	CHARGES HORS EXPLOITATION	130 857 627,04	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	15 469 201,45	
83	RESULTAT D'EXPLOITATION	38 125 536,40	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	15 469 201,45	
880	RESULTAT BRUTE DE L'EXERCICE	53 594 737,85	
889	IMPOTS SUR LES BENEFICES	0,00	
88	RESULTAT DE L'EXERCICE	53 594 737,85	

BILAN AURES AU 31.12.2006

المخلص:

في إطار التطور التكنولوجي والصناعي و ما صاحبه من تحولات اقتصادية مستمرة، خاصة المتعلقة بتعدد المنتجات و اشتداد حدة المنافسة، الأمر الذي صعب على المؤسسة تحقيق أهدافها خاصة المتعلقة بتصريف إنتاجها باستخدام التسويق التقليدي الذي يعتمد على سياسة المنتج، السعر، التوزيع، والاتصال. مما دفع بها إلى البحث عن سياسات جديدة قد تساعدها على تحقيق أهدافها.

تعتبر القوة البيعية من الوسائل الحديثة التي أصبحت المؤسسات تعول عليها كثيرا لتحقيق أهدافها خاصة المتعلقة بتصريف إنتاجها بطريقة تسمح لها بتحقيق عائدات معتبرة، إلا أن هناك عوائق متنوعة تصعب من استخدام القوة البيعية منها ما هو مرتبط بمختلف المظاهر المتعلقة بتركيب، تنظيم، وإعلام القوة البيعية، ومنها ما هو مرتبط بفعاليتها في تحقيق المهام المسندة إليها التي نعتد أساسا على تعيين رجال البيع، تدريبهم، تحفيزهم، ومراقبتهم.

Résume :

Dans le cadre du développement industriel et technologique et suite aux transformations économiques permanentes, surtout en ce qui concerne la diversité des produits et la forte concurrence, ce qui, pour l'entreprise complique la réalisation de ses buts, spécifiquement le but de vendre avec le marketing traditionnel adopté sur la politique du produit, du prix, de distribution, et de communication. Ce qui impose l'obligation de rechercher de nouvelles politiques plus efficaces pour la réalisation des objectifs.

La force de vente c'est un nouvel instrument permettant à l'entreprise de vendre ses produits d'une manière rentable. Mais il y a différents problèmes voire des difficultés pour l'utilisation de la force de vente, ces problèmes liés a ces principaux aspects concernant ; La composition, l'organisation, et l'information de la force de vente ou ceux liés a l'efficacité de la force de vente dans la réalisation qui repose essentiellement sur le recrutement, la formation, la motivation, et le contrôle des vendeurs.