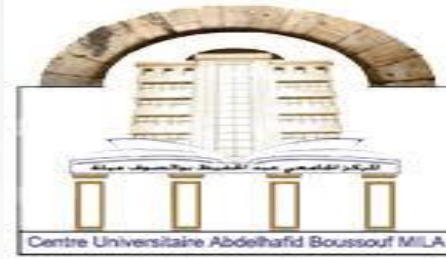


سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا
إِنَّكَ الْغَنِيُّ الْكَرِيمُ

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله



قوى البيع (التخطيط، التنظيم، الإختيار والتوظيف)

الدكتور: محمد جوال

قسم العلوم التجارية

محتويات المحاضرة

أولاً: تخطيط المبيعات

ثانياً: تنظيم المبيعات

ثالثاً: اختيار وتوظيف المبيعات

المقدمة

تعتبر إدارة المبيعات من أقدم الإدارات التي ظهرت في الهيكل التنظيمي للمنظمة وذلك لارتباطها بعملية الإنتاج. وقد استمر هذا الارتباط لحين **ظهور المفهوم التسويقي الحديث** (من الترويج والتسعير والتوزيع وغيرها الأمر الذي جعل من إدارة المبيعات إحدى الإدارات التابعة **لإدارة التسويق**. إن نجاح وتفوق أي منظمة أعمال يتحدد من خلال قدرتها على إدارة مبيعاتها. والاهتمام يعود لكون المبيعات تمثل المصدر الرئيس للإيرادات التي تمول كافة أنشطة المنظمة ويأتي على ضوءها تحديد الميزانية العامة للمنظمة تهتم إدارة المبيعات باتجاهين هما:

-**الاتجاه الأول:** يتعلق بالمنظمة حيث تساهم المبيعات في الحصول على الإيرادات والأرباح التي تعتبر الأساس في البقاء والنمو والتطور لأي منظمة.

-**الاتجاه الثاني:** يتعلق بالمستهلك حيث توفر السلع والخدمات في الوقت والمكان المناسب وبالمواصفات التي يرغب في الحصول عليها.

أولاً: تخطيط المبيعات

1. مفهوم التخطيط والتخطيط الإستراتيجي:

قبل عملية التخطيط، يجب على المدراء بشكل عام ومدراء المبيعات بشكل خاص ان يقوموا بجمع البيانات والمعلومات ودراسة العوامل وتحليلها، وكذلك تحليل العوامل الخارجية المؤثرة لتحديد **الضعف والتهديدات والفرص الداخلية** لتحديد نقاط **القوة والضعف**. هذا التحليل يساعد في عملية تخطيط المبيعات واجراء التعديلات . على الخطط البيعية الموضوعة في الوقت المناسب من أجل استمرارية العمل بالاتجاه الصحيح والمخطط له.

أ. مفهوم التخطيط الاستراتيجي: هو نشاط إداري يعمل على تحديد وتحليل الفرص **والفرص البديلة وتجنب التهديدات**، وتحديد عوامل **القوة والضعف**، ومن ثم تحديد الأولويات والتغلب عليها بالشكل الذي يحقق للمنظمة أفضل استغلال للموارد البشرية والمالية. - يبدأ بتحديد رؤية وقيم المنظمة ومن ثم رسم خطط العمل للأنشطة الواجب انجازها وتحديد الأهداف الواجب تحقيقها. **تحليل swot**

ب. مفهوم التخطيط بشكل عام: هو عملية ادارية أو نشاط اداري يتضمن وضع الخطط قصيرة أو طويلة الأمد لعمليات المنظمة في المستقبل. لا يمكن أن تقوم به بشكل جيد الا بعد دراسة وفهم العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، لأن المنظمات بشكل عام تعمل في ظل ظروف بيئية متغيرة وغير مستقرة مما يتطلب متابعة هذه التغيرات أولاً بأول والتكيف والمرونة مع العوامل الخارجية الحيطرة لتحقيق أهداف المنظمة.

2 التخطيط الاستراتيجي وتخطيط المبيعات: إن إدارة المبيعات هي جزء حيوي ضمن الهيكل التنظيمي لأي منظمة، بالتالي فإن **التخطيط الاستراتيجي العام** للمنظمة لابد أن يمتد لإدارة المبيعات بكافة جوانبها وأنشطتها المختلفة، لذلك فإن منهج **التخطيط الاستراتيجي** هو منهج واحد لكافة وظائف المنظمة. ومن الواضح أن **تخطيط المبيعات** ما هو الا جزء مهم من **التخطيط الاستراتيجي** للتسويق والادارة العليا للمنظمة، لذلك فإنه يسير بنفس الاتجاه المحدد له في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

3. تخطيط المبيعات الاستراتيجي: مدراء المبيعات مسؤولين عن تزويد المستهلكين بالسلع والمنتجات المرغوب بها بالموصفات المطلوبة حسب المكان والوقت والسعر المناسب. - **تخطيط المبيعات** عمل سنوي مبرمج ضمن استراتيجية المنظمة العامة والتسويقية يتم من خلالها قياس مدى قدرة مدراء المبيعات في اعداد خطة المبيعات على المدى القصير (سنة) والمدى الطويل (أكثر من سنة). - ويعتبر الاعداد الصحيح لخطط المبيعات السابقة والحالية) بشكل علمي وعملي يمثل العنصر الأساسي لنجاح إدارة المبيعات.

التخطيط الإستراتيجي للإدارة
الرسالة، الأهداف، الإستراتيجيات

التخطيط الإستراتيجي للتسويق
التحليل الموقفي، التجزئة والسوق
المستهدف، برنامج المزيج التسويقي

استراتيجية قوى البيع
مداخل استراتيجية السوق، استراتيجية العلاقة

**العلاقة بين التخطيط
الإستراتيجي وتخطيط المبيعات**

تابع أولاً: تخطيط المبيعات

4. تعريف تخطيط المبيعات وأهميته:

أ. **تعريف تخطيط المبيعات:** هو عملية واعية ومنظمة لجعل القرارات حول تنفيذ الأهداف ونشاطات الأفراد أو الجماعات وحدات العمل، ويعمل على تنفيذ نظرة المنظمة المستقبلية من خلال استخدام المصادر أو الموارد المتاحة واستعادتها من خلال إقبال عملية البيع. لذلك فإن تخطيط المبيعات يمثل جهد هادف وموجه تحت سيطرة مدير المبيعات .

ب. أهمية تخطيط المبيعات:

– يزود وحدات العمل بالخطوات الواضحة التي يجب أن تتبع في المستقبل.

– يسمح للعاملين في إدارة المبيعات للتكيف للظروف المتغيرة في البيئة. الشكل النهائي لتخطيط المبيعات يأتي من خلال وضع خطة مواصفاتها: واقعية وموضوعية قابلة للتطبيق مكتوبة لتصبح متوفرة للجميع، تعمل على تحقيق الأهداف.

ج. مبررات تخطيط المبيعات:

- تخطيط الأعمال والأنشطة البيعية يمثل أداة فعالة لاتخاذ العديد من القرارات وتوصيف ماذا تعمل الإدارة في المستقبل.
- تخطيط الأعمال وخطط المبيعات تمثل الطريقة الفعالة لقياس الكفاءة الحالية من خلال مقارنة ما متوقع انجازه وما هو منجز فعلا .
- تعتبر قاعدة لتقييم أنجاز العاملين في إدارة المبيعات استناداً إلى المسؤوليات المكلفين بها.
- تقوم على تشجيع وتحفيز مدراء المبيعات من خلال مشاركتهم في عملية تطوير الخطة.
- تعتبر الخطة أداة تعليمية لأن عملية تطوير الخطة تساعد فريق العمل على تفهم مكوناتها بشكل أفضل.
- تعتبر الطريق الجيد للتحقق من الفرضيات التي على ضوءها يتم تحديد المصادر التي يجب توافرها لتنفيذ هذه الخطة.

د. أهداف التخطيط الاستراتيجي لإدارة المبيعات: أهداف التخطيط الاستراتيجي لإدارة المبيعات لا يختلف من ناحية الجوهر عن التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة أو للإدارات الأخرى .

- تحديد ومعرفة مهمة أو رسالة إدارة المبيعات بشكل واضح.
- تحديد أهداف إدارة المبيعات وكذلك الإطار الزمني لتنفيذه .
- يلعب الدور الأساسي في تحقيق أهداف إدارة المبيعات.
- يلعب الدور الأساسي في مساعدة إدارة المبيعات على التكيف مع عوامل البيئة المحيطة والاستعداد لمواجهة أي تغييرات ممكن أن تحدث.
- يساعد على تقليل الفجوة ما بين إدارة المبيعات وأهدافها وبين احتياجات السوق.
- يساعد في استغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة لإدارة المبيعات من خلال تقليل الأخطاء التي قد تحدث أثناء عملية التنفيذ
- خلق فكرة واضحة عن المهام التي تساعد على جذب الزبائن وإثارة الطلب وبالتالي زيادة المبيعات.

تابع أولاً: تخطيط المبيعات

5. أنواع التخطيط في المبيعات:

أ. **التخطيط الاستراتيجي للمبيعات:** لا يخرج في إطاره العام عن التخطيط للوظائف الأخرى للمنظمة ويقوم بالمحافظة على الملائمة بين أهداف المنظمة وامكانياتها ويمكن أن يعبر عنه بأنه - تلك العملية التي تعمل على تشخيص مشاكل المنظمة المتعلقة بديمومة عمل إدارة المبيعات والبحث عن الحلول اللازمة أو البديلة لمعالجتها.

تشخيص المشاكل ← من خلال التحليل الاستراتيجي للعوامل الداخلية والخارجية)

-التخطيط الاستراتيجي للمبيعات يساعد إدارة المبيعات على توفير نقطة تركيز واتجاه نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

ب. **تعريف التخطيط التكتيكي للمبيعات:** هو عبارة عن الخطط والبرامج والسياسات والأهداف المرحلية لمواجهة ظرف خاص أو مرحلة ما أو لتحقيق أهداف تكتيكية وفق إطار زمني محدد وضمن السياق العام للاستراتيجيات العامة للتسويق وإدارة المبيعات، وهو يهدف إلى تحقيق أهداف جزئية أو فرعية أو مرحلية تتطلبها ظروف عمل إدارة المبيعات.

6. **العلاقة بين خطة التسويق وخطة المبيعات:** يجب فهم العلاقة بين كلاً من: استراتيجية المنظمة واستراتيجية التسويق واستراتيجية المبيعات لأن كلا منهما يسعى إلى تحقيق نفس الأهداف العامة ومن خلالها تحقق هذه الإدارات الثلاثة أهدافها، حيث أن خطة التسويق تشتق من خطة المنظمة العامة وتجسدها، في حين أن خطة المبيعات بدورها تشتق من خطة التسويق وتجسدها (علاقة تكاملية)



تابع أولاً: تخطيط المبيعات

7. تطوير الاستراتيجية البيعية: أحدى المهام الأساسية للتخطيط سواء كان للمبيعات أو غيرها من الأنشطة داخل المنظمة هي تطوير الاستراتيجية لأن هذه الاستراتيجية تمثل الإطار العام والمرشد لتنفيذ الأنشطة المختلفة.

أ. متطلبات تطوير الاستراتيجية البيعية . لتطوير الاستراتيجية البيعية للمنظمة يتطلب العديد من الأمور وهي:

- تكوين صورة واضحة عن الوضع الراهن. (SWOTتحديد معالم الاستراتيجية وإطارها العام بشكل واضح والتي تغطي جميع أقسام ووحدات البيع ومن ضمنها المناطق البيعية.
- وضع ميزانية المبيعات لتقدير النفقات والإيرادات وذلك استناداً للمبيعات المتوقعة والسياسات السعرية المعتمدة من قبل المنظمة.
- بعد فحص جميع العوامل الداخلية والخارجية سيؤدي ذلك الى صياغة الخطة البيعية ومعرفة: طبيعة المنتجات، الأسواق، الحصص السوقية، رجال البيع ومدى كفاءتهم.

وبعد تفحص النقاط السابقة يؤدي الى تحديد نقاط القوة والضعف وهي كالتالي:

نقاط القوة المتعلقة بإدارة المبيعات هي:

- إمتلاك قوى بيعية جيدة (رجال البيع).
- الشركة قائدة في مجال الإبداع والتطوير في مجال إنتاج المنتجات.
- وضع الشركة الجيد.
- سمعة الشركة داخل السوق جيدة.

أما نقاط الضعف المتعلقة بإدارة المبيعات هي :

- ارتفاع أسعار المنتجات مقارنة بأسعار المنافسين.
- اشتداد المنافسة

• نمو المنظمة التي تعمل فيها إدارة المبيعات يتجه نحو الانحدار والتباطؤ.

• رجال البيع غير مواكبين للتطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

• عدم وجود برامج تدريبية وتأهيلية لرجال البيع.

• أهداف وبرامج إدارة المبيعات غير واضحة للعاملين في هذه الإدارة وبالأخص رجال البيع

تابع أولاً: تخطيط المبيعات

ب خطة المبيعات تنحصر بمؤشرين لنجاحها هما

- فهم أهداف المبيعات. أهداف خطة العمل **المبيعات الفصلية، المبيعات السنوية، دخل المبيعات المتوقع، عدد الوحدات المتوقع بيعها الحصة السوقية.**
- تمييز أهداف المبيعات. تمييز أهداف المبيعات يساعد إدارة المبيعات في تحديد أهدافها بشكل واضح ورسم الخطط لتحديد القطاعات السوقية المستهدفة).

ج مستلزمات تنفيذ خطة المبيعات بعد الانتهاء من إعداد خطة المبيعات وتحديد الإطار الزمني لها تقوم إدارة المبيعات بتحديد ما يلي:

- البرامج والإجراءات والقواعد التي يجب اتباعها.
- وضع الهيكل التنظيمي لإدارة المبيعات وفق الخطة المعدة.
- إعداد برامج اختيار وتعيين قوة البيع.
- إعداد برامج التدريب والتأهيل.
- تحديد المصادر المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة.
- وضع المعايير الرقابية على الأداء والتنفيذ.

8. اختبار خطة المبيعات: وهو اختبار الخطة قبل عملية التنفيذ بهدف الوقوف على مدى ملائمة الخطة من الناحية التنفيذية الأمر الذي يساعد في تطوير الخطة أو إعادة هيكلتها بالشكل الذي يؤدي إلى إخراج الخطة بأفضل حالة ممكنة.

ثانيا: تنظيم المبيعات

1)تنظيم المبيعات المفهوم والأسباب

ان التنظيم الإداري لأي ادارة ومنها ادارة المبيعات يستند على نظرية النظم في تحديد ورسم المخطط التنظيمي المناسب إلى تقسيم وتنظيم العمل بين العاملين من خلال تجميع الأعمال على شكل مجاميع ويحدد لكل مجموعة أهدافها وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات لهم، وبعد ذلك يتم توزيع هذه المجاميع على الشعب والاقسام الوحدات والللجان استنادا الى العديد من المعايير والمواصفات التي يجب توفرها لدى هؤلاء العاملين لكي يتمكنوا من تأدية المهام المكلفين بكفاءة عالية. التنظيم الإداري لإدارة المبيعات يمثل فرع من النظام التسويقي الكبير الذي يتكون من عدة انظمة فرعية و التي تعمل بشكل متفاعل ومتكامل لتحقيق اهدافها. ان التنظيم هو عبارة عن تلك العملية التي يتم فيها ترتيب الموارد الخاصة بالشكل الذي يحقق أفضل استخدام لتلك الموارد.

(أ) مفهوم تنظيم المبيعات: يعرف على أنه التوليفة لأجزاء النظام وتوزيع الأعمال بين الأفراد أو العاملين وتجميع الأنشطة في مجموعات واسناد كل منها إلى إدارة خاصة أو قسم أو وحدة عمل وكذلك تحديد العلاقات الرأسية والأفقية ووضع الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وتبسيط إجراءات العمل بهدف الوصول إلى الأهداف المحددة بأقل وقت وتكلفة ممكنة.

تابع ثانيا: تنظيم المبيعات

(ب) أسباب التنظيم للمبيعات: هناك عدة أسباب أو مبررات تدعو المنظمات لاعتماد التنظيم ومنها:

□ زيادة وتنوع المنتجات التي تتعامل بها إدارة المبيعات.

□ حجم الزبائن الذين تتعامل معهم إدارة المبيعات ومقدار الزيادة في إعدادهم خلال فترة زمنية معينة.

□ اتساع المناطق الجغرافية التي يتم خدمتها بمنتجات المنظمة.

□ دخول مناطق بيعية جديدة.

□ الانسحاب من مناطق بيعية كانت قائمة.

□ استحداث نقاط بيعية جديدة في مناطق مختلفة.

□ دخول قطاعات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية.

□ الحاجة لتوظيف عناصر بشرية كفؤة بيعية جديدة.

□ التطور التكنولوجي وأثره على وسائل الاتصال.

□ طبيعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على تحقيق أهداف إدارة المبيعات.

□ استراتيجية وأهداف إدارة المبيعات.

□ تحقيق الإدارة الجماعية.

□ قصر دورة حياة المنتجات.

تابع ثانياً: تنظيم المبيعات

2) إجراءات تنظيم المبيعات:

أ) إجراءات ما قبل التنظيم.

• **تحديد الأهداف:** إن الإدارة سيكون لديها المعلومات الكافية عن ما يحيطها من عوامل مؤثرة على تحقيق الأهداف وأن هذه المعلومات سوف يتم الاعتماد عليها عند التنظيم ورسم الهيكل التنظيم، لذلك تعتبر الأهداف دليل العمل ومرشداً له وأن تحقيقها يعتبر معياراً مهماً لتقييم أداء التنظيم والعاملين من قوى بيعية.

• **تحديد خطة العمل:** يجب أن تكون الخطة واضحة ومحددة، وهذه الخطة تلعب دوراً مهماً في تنظيم أنشطة البيع، فمثلاً إذا كانت الخطة لتحقيق أهداف إدارة المبيعات في زيادة عدد النقاط البيعية فإن هذا الهدف سوف يؤثر على الهيكل التنظيم لهذه الإدارة.

• **تحديد الوحدات أو الأقسام التي يتكون منها الهيكل التنظيمي:** تقوم إدارة المبيعات بتوصيف الوظائف التي يجب أن تكون في الهيكل التنظيمي وطبيعة العلاقات وتحديد موقعها ومواصفاتها ومؤهلات الأفراد المراد تعيينهم داخل الهيكل التنظيمي، وكلما كان عدد الوحدات كبير في الهيكل التنظيمي فإنه يتصف بالتشعب، وتظهر الحاجة بشكل أكبر إلى عملية التنسيق وتحديد التكامل والتفاعل والعلاقات، الرئيس والمرؤوس وغيرها.

تابع ثانياً: تنظيم المبيعات

تابع/ إجراءات ما قبل التنظيم:

• **تحديد المستويات الإدارية:** يتم تقسيم الإدارات إلى ثلاث مستويات هي (الإدارة العليا الإدارة الوسطى الإدارة الدنيا). هذا التقسيم يحدد من هو الرئيس ومن هم المرؤوسين اللذين يصبح لديهم المعلومات الكافية عن الجهة التي يرجعون إليها وتكون لهم بمثابة مرجعية في تلقى واستلام الأوامر والتعليمات وكيفية تنفيذها. هذا التقسيم يساهم في 1. **تحديد وحدة الأوامر والقيادة 2. تحديد طبيعة الصلاحيات كل إدارة ومسؤولياتها 3. طبيعة عمل كل إدارة والإطار الذي يتحرك فيه العاملين 4. تحدد العلاقات الرأسية والأفقية.**

• **تحديد الصلاحيات والمسؤوليات:** يتم تحديد الصلاحيات استناداً لفلسفة الإدارة ومدى تبنيها لفهوم المركزية أو عدم المركزية في الإدارة أو أي شكل آخر يجمع ما بين النوعين من النمط الإداري فإذا كانت إدارة المبيعات تعتمد مفهوم المركزية الإدارية فإن جميع الصلاحيات تكون محصورة بها وبالتالي فإن جميع القرارات تنحصر بإدارة واحدة أو شخص واحد أما إذا كانت تتبع مفهوم اللامركزية الإدارية فإن القرارات تأخذ من قبل أكثر من جهة استناداً للصلاحيات المخولة لها. أما إذا كانت تدمج ما بين المفهومين المركزية واللامركزية الإدارية فإن القرارات لدى مدير المبيعات حصراً وبينما القرارات الأخرى توزع حسب الصلاحيات على الأقسام والوحدات داخل هذه الإدارة استناداً لبيئة وطبيعة العمل.

تابع ثانيا: تنظيم المبيعات

ب. تنظيم قوى البيع:

- **تحديد أهداف القوى البيعية:** يكون حسب المناطق التي يعملون فيها والحصص البيعية المستهدفة كلاً حسب ما خطط له ضمن ميزانية المبيعات.
- **تحديد الصلاحيات والمسؤوليات للقوى البيعية:** تعمل إدارة المبيعات على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات كل فرد يعمل في هذه الإدارة لكي يعرف حدود ونطاق عمله ومن المسؤول عنه ومقدار المرونة الممنوحة له للتحرك ضمن عمله وهذا بالتحديد يكون بالغ الأهمية لعدم التدخل بأعمال الآخرين.
- **تحديد العلاقات الرأسية والأفقية لقوى البيع:** تعتبر إجراءات تحديد العلاقات ما بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى من الإجراءات المهمة التي تقوم بها كل إدارة ومنها إدارة المبيعات، على اعتبار أن مدير المبيعات هو الجهة المسؤولة الأولى عن أنشطة المبيعات داخل المنظمة وبالتالي فهو يمثل رأس هذه الإدارة.

تابع ثانياً: تنظيم المبيعات

ج. إعداد الهيكل التنظيم:

- **تصميم الهيكل التنظيمي:** يعد الانتهاء من تحديد الأهداف وتوصيف الوظائف، تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وتحديد نوعية العلاقات الرأسية والأفقية، وتجميع الأعمال وتقسيمها، تقوم إدارة المبيعات بتمثيل ذلك في هيكل تنظيمي يقسم استناداً إلى ذلك عدد الإدارات الأقسام، وحدات العمل، حدود العمل.
- **إصدار الدليل التنظيمي:** بعد تصميم الهيكل التنظيمي تقوم إدارة المبيعات بإصدار دليل يتضمن الهيكل التنظيمي مع شرح موجز لكل إدارة فيه يعتبر هذا الدليل ذات أهمية بالنسبة للعاملين.

تابع ثانيا: تنظيم المبيعات

(3) اهداف وفوائد تنظيم المبيعات:

أ) أهداف تنظيم المبيعات:

- ❖ التكيف مع العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة على عمل إدارة المبيعات.
- ❖ تحديد حدود وإطار عمل كل إدارة وعامل في إدارة المبيعات بالشكل الذي يمنع التداخل والازدواجية بين الوظائف أو العاملين.
- ❖ توصيف الوظائف من خلال وصف للمهام التي لابد أن تقوم بها كل وظيفة.
- ❖ تحديد المؤهلات اللازمة لشغل تلك الوظائف مما يساعد على اختيار وتعيين قوى البيع.
- ❖ القضاء على التشويش من البيئة الداخلية والخارجية.
- ❖ تحديد تخصص الإدارات الأقسام والوحدات والأفراد.
- ❖ تحديد العلاقات ما بين العاملين والإدارات المختلفة داخل التنظيم.
- ❖ مراقبة وتحضير العاملين في مختلف المستويات الإدارية داخل إدارة المبيعات.
- ❖ المساعدة على تحديد مجال عمل كل قسم ضمن إدارة المبيعات في الأسواق المستهدفة.

تابع ثانيا: تنظيم المبيعات

تابع/أ) أهداف تنظيم المبيعات:

- ❖ يساعد على انسيابية العمل بشكل يمكن من مواجهة المنافسين والصمود أمامهم.
- ❖ يساعد ادارة المبيعات على التنوع في أعمالها من خلال تنوع المنتجات أو الأسواق والمناطق.

(2) فوائد تنظيم المبيعات: ليس العبرة بأن تقوم إدارة المبيعات بتنظيم أعمالها وإنما المهم أن يكون هذا التنظيم ناجح وفعال لذلك فإن التنظيم الجيد له فوائد متعددة وبالتالي فإنه يجب أن يحقق ما يلي:

- تحديد أنشطة وأعمال الإدارة والعاملين فيها.
- توصيف الأنشطة والأعمال بشكل جيد ودقيق.
- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
- تحديد الاختصاصات والمؤهلات المطلوبة.
- تحقيق الإشراف الجيد والمتابعة.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

تابع ثانيا: تنظيم المبيعات

تابع/2) فوائد تنظيم المبيعات:

- تحديد الرئيس والمرؤوسين.
- تجميع الأعمال أو الأنشطة وتقسيمها.
- منع التداخل والتضارب والازدواج في الأعمال.
- يسهل عملية الرقابة والمتابعة.
- تقليل التكاليف والجهد.
- تحفيز العاملين.
- توظيف رجال البيع اللذين يمتلكون المهارات المطلوبة.
- يساعد العاملين على تلبية حاجات الزبائن بشكل كفؤ.
- تحقيق الاتصال بشكل سهل او سلس.

- استلام الأوامر والتعليمات بالسرعة المطلوبة.
- إيصال المعلومات للإدارة العليا بسرعة.
- يسهل عملية تحقيق الأهداف.
- يسهل عملية تطبيق البرامج والقواعد .
- يتصف بالمرونة والتكيف لعوامل البيئة المختلفة مما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

تابع ثانيا: تنظيم المبيعات

(3) تأثير تنظيم المبيعات:

يؤثر تنظيم المبيعات على الأنشطة المختلفة داخل ادارة المبيعات ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



(4) أسس تنظيم إدارة المبيعات:

- ✓ التنظيم الجغرافي.
- ✓ التنظيم السلعي.
- ✓ التنظيم وفق الزبائن.
- ✓ التنظيم الوظيفي.
- ✓ التنظيم حسب وسائل الاتصال.
- ✓ التنظيم المركب.

ثالثاً: اختيار وتوظيف القوى البيعية

1) خطوات عملية اختيار وتعيين رجال البيع:

إن عملية اختيار رجال البيع المناسبين للعمل يتطلب من مدير المبيعات الجهد والعناية الفائقة وعلى الأخص في الوقت الحاضر وذلك نتيجة إلى تنوع المنتجات وأصنافها وازدياد عدد المنظمات الصناعية والتسويقية وسعي كل منها إلى تحقيق أهدافها حتى وإن كان على حساب أهداف المنظمات الأخرى، لذلك تعتبر عملية مواجهة ظروف السوق والمنافسة من الأعمال الصعبة والحساسة والتي يتطلب وضع معايير محددة لاختيار رجال البيع لكي يتمكنوا من تلبية حاجات الزبائن لأن التركيز في الوقت الحاضر على الزبون لأنه يمثل صمود أنشطة المنظمات الصناعية والتسويقية مما دفع هذه المنظمات إلى تطوير استراتيجية بيعية تركز على حاجات ورغبات الزبائن وعلى تقديم خدمات ما بعد البيع.

ثالثاً: اختيار وتوظيف القوى البيعية

إن عملية اختيار رجال البيع تتضمن خمس مراحل:

الخطوة الأولى: تحدد إدارة المبيعات العدد المطلوب توظيفه من رجال البيع لتحقيق الأهداف البيعية.

الخطوة الثانية: تحدد المواصفات المطلوب توفرها لدى رجال البيع المطلوب تعيينهم استناداً إلى توصيف الوظيفة التي سوف يشغلوها.

الخطوة الثالثة قبول طلبات عدد من المتقدمين استناداً إلى ما حدد سابقاً.

• **الخطوة الرابعة:** القيام بالإجراءات المطلوبة مقابلة اختبار ، فحص المؤهلات ومن ثم اختيار العدد المطلوب من الذي تتوفر أكثر من المواصفات المطلوبة كذلك يتم الاطلاع على خبراتهم السابقة وكذلك اختبار الشخصية والذكاء، ومن ثم يقسمون إلى عدد المستويات حسب ما تم إجراءه سابقاً.

• **الخطوة الخامسة** وهي الخطوة الأخيرة تعتبر الخطوة الأساسية والتي تتضمن عملية اختيار العدد المطلوب وبالمواصفات التي يمتلكوها والتي أعطت انطباع لإدارة المبيعات بأنهم قادرين على انجاز ما يكلفون به ومن ثم يتم توظيفهم. إن إجراءات اختيار رجال البيع تعتمد على (كفاءة المبيعات، مهارات تحليلية وتنظيمية، خصائص أخرى يجب توفرها برجل البيع حسب السلع المناطق، الجهد، وغيرها.

ثالثاً: اختيار وتوظيف القوى البيعية

(2) مصادر القوى البيعية:

تنظر إدارة المبيعات إلى الفرص الخارجية الإختيار رجال البيع، وفي أغلب الأحيان، أكثر من الفرص الداخلية لأنها قد لا تجد لدى العاملين في إدارتها الكفاءة والقدرة المطلوبة لتوظيف رجال بيع حتى لو كانوا مبدعون في مجال عملهم، السبب يعود إلى المواصفات الخاصة التي يجب أن تتوفر برجال البيع المرغوبين. لذلك فإن إدارة المبيعات لا بد لها من البحث في جميع المصادر التي يمكن أن تحصل من خلالها على رجال بيع جيدين. ان مصادر القوى البيعية يمكن إجمالها على النحو التالي:

(أ) المصادر الداخلية للقوى البيعية

(ب) المصادر الخارجية للقوى البيعية

(أ) **المصادر الداخلية للقوى البيعية:** تشمل المصادر الداخلية لرجال البيع جميع الافراد الذين يعملون في الوقت الحاضر في المنشأة وكذلك الافراد الذين كانوا يعملون فيها في السابق ولديهم رغبة في العودة الى العمل فيها مرة اخرى. ومثال ذلك اولئك الذين استغنت عنهم المنشأة بسبب التغيرات الموسمية او الدورية في المبيعات. كما يدخل ضمن المصادر الداخلية ايضا رجال البيع الذين تقدموا للعمل في المنشأة في السابق، ولم يتم تعيينهم لاي سبب كان، ولكنهم معروفون بصورة جيدة من افراد يعملون حالياً في المنشأة .

ثالثاً: اختيار وتوظيف القوى البيعية

(ب) **المصادر الخارجية للقوى البيعية:** تلجأ المنشآت التسويقية الى المصادر الخارجية للحصول على **القوة البيعية**، وذلك لأسباب عديدة منها أن المصادر الداخلية للمنشأة قد لا تحقق لها الاكتفاء الذاتي في توفير الافراد المطلوبين للعمل كرجال بيع تتوافر فيهم جميع المهارات والمؤهلات اللازمة لأداء العمل بكفاية عالية، اضافة الى ذلك فان الحصول على **القوى البيعية من المصادر الخارجية** يسهم في تدعيم **الجهاز البيعي** في المنشأة **بمخبرات ومهارات جديدة** قد تكون غير متوافرة في **الافراد الذين يعملون حالياً** فيها بالمستوى المطلوب نفسه. ان الحصول على **القوى البيعية** من المصادر الخارجية يكلف المنشآت **نفقات تعيين واختيار وتدريب** أكثر من النفقات التي تتحملها في حالة الحصول على القوى البيعية من المصادر الداخلية. كما ان اجراءات الاختيار والتعيين والتدريب تتطلب **وقتا اطول وجهدا أكبر**، وفي بعض الحالات قد لا تحصل المنشأة على **الافراد المطلوبين بنفس الكفاءة** التي ترغب في الحصول عليها، ولهذا فإن على المنشآت تقليل اللجوء إلى المصادر الخارجية في الحصول على **القوى البيعية**، وعليها ايضا ان تحدد بصورة دقيقة حجم ونوع الكوادر المطلوبة لكي تخفض التكاليف التي تتحملها ولا تضيع جهودها سدى وفيما يأتي اهم المصادر الخارجية للقوى البيعية:

ثالثاً: اختيار وتوظيف القوى البيعية

• **المؤسسات التعليمية:** تعد المؤسسات التعليمية كالكليات والمعاهد ، مصدراً هاماً من مصادر توفير القوى البيعية، وتلجأ المنشآت إليها عندما تكون على استعداد لقبول تعيين افراد في **الجهاز البيعي** بدون خبرات سابقة في العمل البيعي، ولكن يمتلكون **مؤهلات علمية** متخصصة في اعمال المبيعات. ان هذا المصدر يوفر الأفراد للعمل في وقت معين وهو **نهاية السنة الدراسية** في المؤسسات التعليمية ، ولهذا تخطط منشآت الاعمال التي تعتمد على هذا المصدر برامج تدريب رجال البيع الجدد في فصل الصيف من كل سنة. ويمتاز خريجو المؤسسات التعليمية بقابلية كبيرة لفهم محتويات برامج تدريب فن البيع بسرعة كبيرة ، ويتقدمون في اداء اعمالهم بعد التحاقهم بكفاية عالية.

• **مكاتب التشغيل:** تقوم مكاتب التشغيل بصورة عامة بتحليل مؤهلات طالب الوظيفة وتتأكد من خبراته ومؤهله الدراسي وطاقاته الجسمية والذهنية، وتقوم بالاتصال بالجهات التي اشار اليها المتقدم بهدف التأكد من **صحة المعلومات** التي ذكرها. كما تعرف طالب الوظيفة بالوظائف المتاحة وشروط العمل ومقدار الراتب او الاجرة وفرص الترقية وغيرها من المعلومات الأخرى عن المنشآت التي فيها مجالات عمل، وتترك له حرية اختيار المنشأة. ثم تقوم بتقديمه الى المنشأة التي يختارها في ضوء الاحتياجات التي قدمتها المنشآت الى مكتب التشغيل. وتتقاضى مكاتب التشغيل الخاصة اجورا من طالب الوظيفة او من المنشأة مقابل الخدمات التي تقدمها.

• **الاعلان** يعد الاعلان في الصحف والمجلات والاذاعة والتلفزيون وغيرها من وسائل الاعلان الاخرى من الاساليب الواسعة الاستخدام في الحصول على رجال البيع في الوقت الحاضر. ان الاعلان يعطي فكرة واضحة عن طبيعة الوظيفة الشاغرة وشروط العمل والمؤهلات والخبرات المطلوب توافرها في المتقدمين، وتحدد جنس المتقدم واللغات التي يجيدها ، وغيرها من المعلومات الاخرى التي ترى المنشأة ان من الضروري معرفتها. كما يتمكن الافراد من خلال الاعلان معرفة الراتب او الاجور والعلاوات والامتيازات الأخرى التي يمكن ان يحصل عليها المتقدم بعد التحاقه بالعمل. كما تحدد في الاعلان ظروف العمل وتذكر المدة الزمنية التي تقبل خلالها طلبات التعيين. وعلى المنشأة ان ترفض الطلبات التي ترد بعد ذلك التاريخ.

ثالثا: اختيار وتوظيف القوى البيعية

• **المنشآت المنافسة :** تعتمد بعض المنشآت في بعض الاحيان في الحصول على رجال البيع المطلوبين للعمل فيها من خلال رجال البيع الذين يعملون في المنشآت المنافسة للانتقال للعمل لديها لانهم يمتلكون خبرات واسعة ومعلومات غزيرة عن العمل ، فقد كانوا يقومون ببيع نفس السلع نفسها في الاسواق نفسها او في اسواق مشابهة خلال عملهم في المنشآت المنافسة .

• **المنشآت الأخرى غير المنافسة:** تستطيع المنشأة ان تحصل على رجال البيع من المنشآت الأخرى غير المنافسة . ان رجال البيع الذين يتم الحصول عليهم من خلال هذا المصدر لا تتوافر لديهم الخبرة والمعرفة المطلوبة عن السلع التي تقوم المنشأة بتسويقها ، الا انهم يمتلكون خبرة في اعمال البيع الامر الذي يمكن المنشأة من اختصار الوقت والجهد المطلوب لتدريبهم ، وتستطيع نتيجة ذلك ان تخفض تكاليف التدريب. ويتعين على الادارة ان تأخذ بنظر الاعتبار ان كفاية رجال البيع في اداء الاعمال المطلوبة منهم في بيع السلع في المنشآت التي كانوا يعملون فيها لا يضمن قيامهم باداء اعمال البيع بعد التحاقهم بالمنشأة بنفس مستوى الكفاية التي كانت لديهم نظرا لجهلهم بالسلع والعملاء والاسواق التي سيزاولون اعمالهم فيها .

ثالثاً: اختيار وتوظيف القوى البيعية

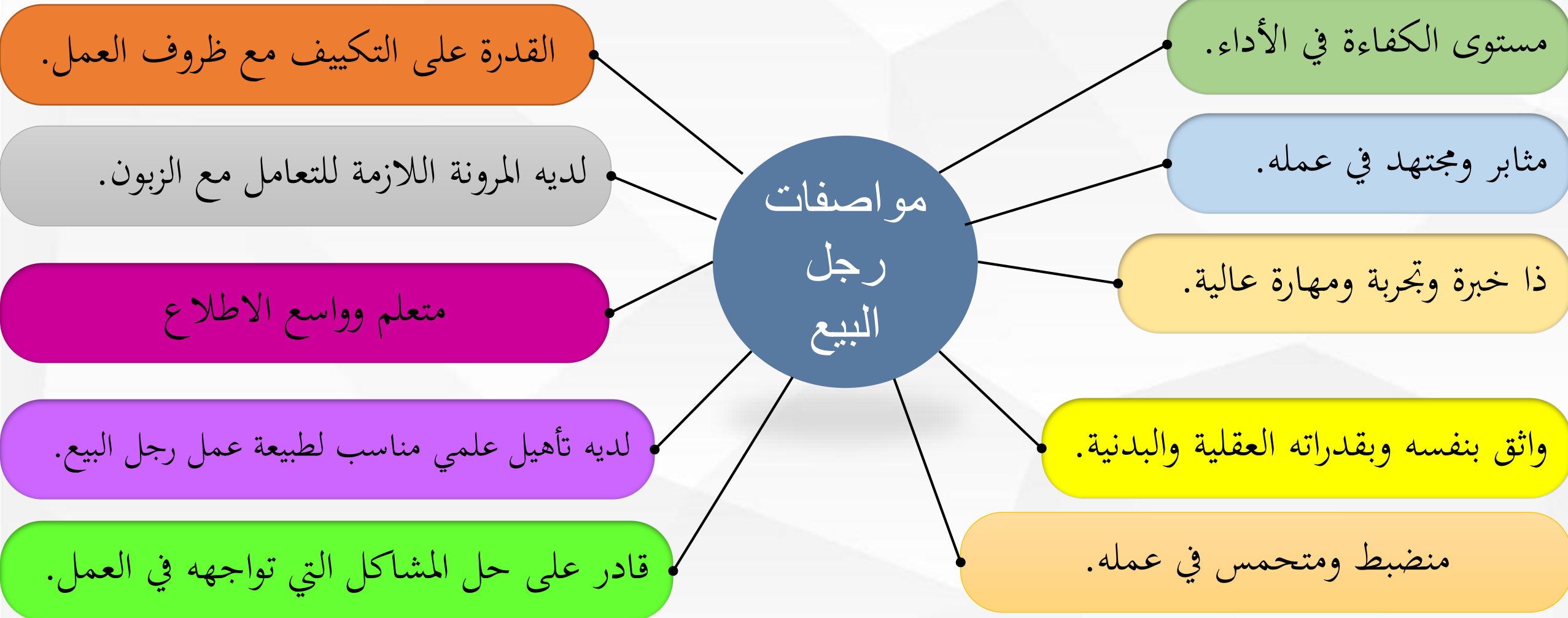
(3) مواصفات وخطوات اختيار رجال البيع

إن عملية البيع تتطلب مهارات مختلفة وشخصيات وتقنيات البائع الجيد يجعل من المشتري راضي عن قرار شرائه، عن هذه المسألة تعتبر من الأحكام المهمة في عملية البيع وتكرار الشراء. إن مثل هذه المهمة تعتبر أساس عملية البيع التي يكون رجل البيع أحد ركائزها المهمة، وكما هو معروف أن عملية البيع هي وظيفة مركبة لاشارك أكثر من جهة أو شخص فيها وتتطلب أساليب ومهارات مختلفة عن الوظائف الأخرى.

ثالثاً: اختيار وتوظيف القوى البيعية

أهم مواصفات لاختيار رجال البيع

هناك عدة مواصفات يجب أن يتصف بها رجل البيع من بين أهم المواصفات مايلي:



شكرا
على حسن
الإصغاء والمتابعة