

تسويق

تخطيط المبيعات

٢٥١ سوق



الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، محمد وعلى آله وصحبه، وبعد:

تسعى المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني لتأهيل الكوادر الوطنية المدربة القادرة على شغل الوظائف التقنية والفنية والمهنية المتوفرة في سوق العمل، ويأتي هذا الاهتمام نتيجة للتوجهات السديدة من لدن قادة هذا الوطن التي تصب في مجملها نحو إيجاد وطن متكامل يعتمد ذاتياً على موارده وعلى قوة شبابه المسلح بالعلم والإيمان من أجل الاستمرار قدماً في دفع عجلة التقدم التتموي: لتصل بعون الله تعالى لمصاف الدول المتقدمة صناعياً.

وقد خطت الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج خطوة إيجابية تتفق مع التجارب الدولية المتقدمة في بناء البرامج التدريبية، وفق أساليب علمية حديثة تحاكي متطلبات سوق العمل بكافة تخصصاته لتلبي متطلباته، وقد تمثلت هذه الخطوة في مشروع إعداد المعايير المهنية الوطنية الذي يمثل الركيزة الأساسية في بناء البرامج التدريبية، إذ تعتمد المعايير في بنائها على تشكيل لجان تخصصية تمثل سوق العمل والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بحيث تتوافق الرؤية العلمية مع الواقع العملي الذي تفرضه متطلبات سوق العمل، لتخرج هذه اللجان في النهاية بنظرة متكاملة لبرنامج تدريبي أكثر التصاقاً بسوق العمل، وأكثر واقعية في تحقيق متطلباته الأساسية.

وتتناول هذه الحقيبة التدريبية " تخطيط المبيعات " لمدرسي قسم " تسويق " للكليات التقنية موضوعات حيوية تتناول كيفية اكتساب المهارات اللازمة لهذا التخصص.

والإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج وهي تضع بين يديك هذه الحقيبة التدريبية تأمل من الله عز وجل أن تسهم بشكل مباشر في تأصيل المهارات الضرورية اللازمة، بأسلوب مبسط يخلو من التعقيد، وبالاستعانة بالتطبيقات والأشكال التي تدعم عملية اكتساب هذه المهارات.

والله نسأل أن يوفق القائمين على إعدادها والمستفيدين منها لما يحبه ويرضاه: إنه سميع مجيب الدعاء.

الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

إن أي عملية إدارية تتطوي على عدة مراحل تسمى مراحل الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. هذه المراحل تنظم العملية الإدارية في أي منظمة أو منشأة بمختلف المستويات الإدارية فيها (من الإدارة العليا وحتى المستويات الدنيا للأقسام والإدارات).

والعمل البيعي باعتباره نشاطاً إدارياً لا بد أن يقوم على هذه المراحل. وما يهمننا في هذه الحقيقة هو المرحلة الأولى وهي عملية التخطيط وكيفية تطبيقها على العملية البيعية. والهدف هو إعداد رجل بيع قادر على القيام بتخطيط المبيعات في منشأته بما يتضمنها ذلك من تخطيط للمناطق البيعية والحصص البيعية لرجال البيع، وكذلك قادر على القيام بعملية التنبؤ بشكل صحيح وعلمي.

وعلى هذا فسيتم تقسيم هذه الدراسة إلى الوحدات التالية :

- التخطيط وأهميته ومراحله .
- تحديد وتخطيط المناطق البيعية .
- تحديد وتخطيط الحصص البيعية .
- التنبؤ .
- تقويم الخطط البيعية .



المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

تخطيط المبيعات

التخطيط والتخطيط البيعي

التخطيط والتخطيط البيعي

مقدمة

يعتبر التخطيط الخطوة الأولى في العملية الإدارية وتبنى بقية الخطوات عليه. ولذا فعندما يكون التخطيط غير جيد فإنه بالضرورة ستكون بقية الخطوات كذلك. وبالتالي فإن العملية الإدارية لن تؤدي إلى الهدف المطلوب. والعملية البيعية باعتبارها جوهر العملية الإدارية في أي منشأة تجارية يجب أن تقوم على خطة محكمة وفعالة لأنه وبدون هذا لن تتمكن المنشأة من الوصول إلى هدفها النهائي . والهدف من هذه الوحدة هو أن يكون الطالب ملماً بعملية التخطيط وأهميته وأساسه ومراحله وكذلك أن يكون ملماً بأهمية التخطيط البيعي وموقعه من التخطيط العام في المنشأة وكذلك مراحله والعوامل المؤثرة فيه.

ولتحقيق هذه الأهداف فإننا سنقسم هذه الوحدة إلى الموضوعات التالية:

- التخطيط كمرحلة في العملية الإدارية.
- التخطيط البيعي ودوره في التخطيط العام للمنشأة.

الأهداف السلوكية

الهدف من هذه الوحدة أن يكون الطالب قادراً على أن :

- ١ - يشرح عملية التخطيط وموضوعها وعناصرها ومراحلها.
- ٢ - يربط التخطيط البيعي بالخطة العامة للمنشأة .
- ٣ - يصف بشكل عام التخطيط البيعي .

الفصل الأول

التخطيط

أولاً: التخطيط كعملية إدارية

مفهوم التخطيط:

هو عملية تحديد مسبق للأهداف، وكذلك للموارد المتاحة وكيفية استخدامها لتحقيق الأهداف.

أهمية التخطيط:

يمكن إيجاز أهمية التخطيط بما يلي:

- يشجع على التفكير المنظم للإدارة.
- يؤدي إلى تنسيق أفضل بين الإدارات في المنظمة.
- يساعد على إيجاد معايير الأداء مما يسهل ويزيد من فاعلية الرقابة على الأنشطة.
- يوجه الجهود في المنظمة نحو تحقيق الأهداف.
- يساعد على الاستعداد للتغيرات المفاجئة مستقبلاً.
- يساعد على تحقيق الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة.

مراحل (خطوات) التخطيط:

تتكون عملية التخطيط من خمس خطوات وهي:

- ١ - تحديد الأهداف: وتعني هذه الخطوة تحديد ما نريد أن نصل إليه. وسوف نشرح هذه الخطوة لمزيد من التفصيل في موضوع لاحق.
- ٢ - تحقيق الموقف الحالي بالمقارنة مع الأهداف: ويقصد بذلك معرفة الموقف الحالي بالمقارنة مع الحالة المرغوبة مستقبلاً. ويتضمن ذلك تحليل الموقف لمعرفة جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات الحالية وتأثير ذلك على إمكانية الوصول للأهداف.
- ٣ - وضع الافتراضات بشأن الظروف المستقبلية: وهذه الخطوة تقوم أساساً على عملية التنبؤ والذي بدونها لا يمكن أن تتم عملية التخطيط. ولأهمية التنبؤ سنفرد له باباً كاملاً في هذه الدراسة.
- ٤ - تحديد البدائل الممكنة والاختيار بينها: وهذا يعني أن تدرس الخطة الطرق المختلفة التي من الممكن أن تقود إلى تحقيق الهدف، وأن تقارن بينها، ومن ثم اختيار إحدى هذه الطرق والتي تعتبر الطريقة الأفضل بين الطرق المتاحة. فعلى سبيل المثال إذا كان الهدف هو زيادة المبيعات بنسبة ٢٠٪ خلال هذه السنة، فإن ذلك يمكن (نظرياً) أن يتحقق بعدة طرق (بدائل). فمثلاً إحدى هذه البدائل هو أن يتم تخفيض الأسعار، وبديل آخر هو أن تقوم بزيادة عدد رجال البيع، وبديل ثالث أن تقوم بدخول

أسواق جديدة ، وبديل رابع أن تقوم بزيادة وتكثيف الإعلانات. وفي هذه الخطوة تقوم المنظمة بدراسة وتحليل هذه البدائل والمقارنة بينها ومن ثم اختيار البديل الذي يؤدي إلى الهدف بشكل أفضل من غيرها.

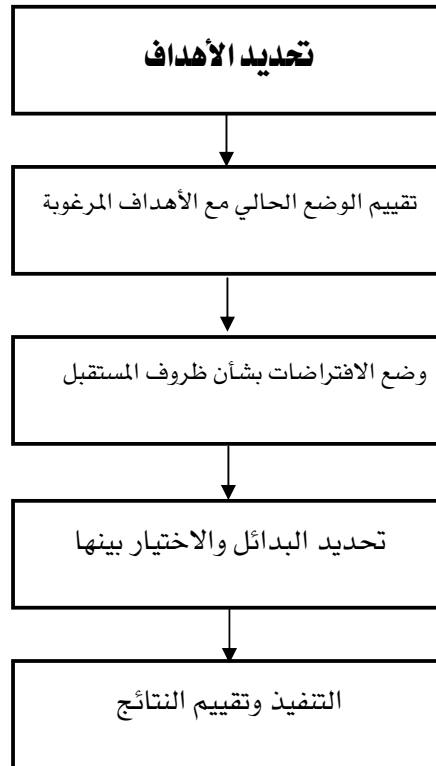
٥ - التنفيذ وتقييم النتائج: وفي هذه الخطوة يوضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ. ومراقبة ما يتحقق على أرض الواقع بما تم التخطيط له. وأي اختلاف بين النتائج المتحققة والمتوقعة يعني أن هناك انحرافاً أو خلافاً وهذا الانحراف قد يكون في الخطة أو التنفيذ ، وبالتالي يتم التدخل في الوقت المناسب لتصحيح الوضع.

عناصر التخطيط:

يمكن حصر عناصر التخطيط بثلاثة عناصر هي:

- ١ - وضع معايير للأداء: ويقصد بهذه المعايير الأهداف (سواء الرئيسية أو التفصيلية).
- ٢ - قياس الأداء الفعلي: ويقصد بها المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط وتتم هذه المقارنة باستخدام المعايير المحددة.
- ٣ - تصحيح الانحرافات: فإذا كشفت عملية المقارنة أن هناك تفاوت أو عدم تطبيق بين الأداء الفعلي والأداء المخطط يتم التدخل لعلاج الوضع.

مراحل التخطيط



ثانياً الأهداف

لا يمكن بناء أو رسم أي خطة في أي مجال دون تحديد هدف أو أهداف تسعى هذه الخطة إلى تحقيقها. ومن هنا جاءت أهمية الهدف، فإذا كان الهدف غير جيد ولا تتوافر فيه الشروط (كما سنرى لاحقاً) فإن الخطة نفسها تكون خطة غير فعّالة.

ولما كان تحديد الأهداف هو أساس التخطيط فإننا سنتطرق بإيجاز من خلال هذا الفصل للمواضيع التالية:

- ◆ تعريف الهدف .
- ◆ أهمية الأهداف.
- ◆ تصنيف الأهداف .
- ◆ تطبيق الأهداف .
- ◆ مراحل صياغة الأهداف.

تعريف الهدف :

الهدف هو ذلك الوضع الذي ترغب المنشأة (أو الوحدة التنظيمية داخل المنشأة) بالانتقال إليها من وضعها الحالي.

كما يمكن تعريفه بأنه الغاية التي ترغب المنشأة أن تصل إليها خلال فترة زمنية محددة.

أهمية الأهداف :

الأهداف الجيدة تحقق المزايا التالية :

- ترفع مستوى الأداء ببحثها روح التحدي في المنظمة.
- تساهم في إيجاد خطة واضحة ومحددة.
- تساهم في انسجام وتناسق بقية مراحل العملية الإدارية.
- تسهل عملية الرقابة. لأن الأهداف توفر معايير واضحة لقياس الأداء.

تصنيف الأهداف:

يمكن تصنيف الأهداف بعدة طرق، أهمها :

تصنيف الأهداف وفق المستوى التنظيمي :

- ١ - الأهداف الاستراتيجية: وهي الأهداف التي تخص المنشأة كوحدة كاملة . وعادةً تصاغ هذه الأهداف وتحدد من قبل الإدارة العليا في المنشأة . كما أنها عادةً أهداف طويلة المدى .
- ٢ - الأهداف التكتيكية: وهي الأهداف الفرعية التي يتم عن طريقها تحقيق الهدف الاستراتيجي . والأهداف التكتيكية . عادةً تخص الإدارات المختلفة في المنشأة فكل إدارة لها هدف فرعي تسعى لتحقيقه وترسم خططها بناءً عليه.
- ٣ - الأهداف التشغيلية : وهي الأهداف التفصيلية داخل الإدارة . وهذه الأهداف توضع عادة من قبل المستويات الدنيا داخل الإدارة . وهذه الأهداف التفصيلية تسعى لتحقيق الهدف التكتيكي للإدارة .

تصنيف الأهداف وفق المدى الزمني :

- ١ - أهداف قصيرة الأجل : وهي الأهداف التي تصاغ وتوضع لتحقيق خلال سنة فأقل.
- ٢ - أهداف متوسطة الأجل: وهي تغطي عادة من سنة إلى خمس سنوات.
- ٣ - أهداف طويلة الأجل: وهي عادة تغطي فترة طويلة تتجاوز الخمس سنوات. وهذا النوع من الأهداف يكون عادة هدفاً كبيراً بحيث تكون الأهداف قصيرة ومتوسطة الأجل وسائل للوصول إليه.

تصنيف الأهداف من حيث طبيعتها:

- ١ - هدف كمي : وهو الهدف الذي يحدد رقماً معيناً كتحديد صافي الأرباح المرغوبة بـ ١٠٪ من رأس المال. أو تحديد كمية المبيعات المستهدفة لهذه السنة بـ ١٠٠,٠٠٠ وحدة.
- ٢ - هدف نوعي : وهذا الهدف لا يمكن تحديده بقيمة أو كمية محددة ويمكن قياسه عن طريق التحليل وإجراء الأبحاث والاستقصاءات . ومن أمثلة هذا النوع أن تضع المنشأة من بين أهدافها زيادة ولاء المستهلك ورضاه عن المنتجات، أو تحسين صورة المنشأة عند المستهلك.

صياغة الأهداف:

لما كان نشاط أي منشأة يسير وفقاً لخط سير مرسوم مسبقاً يسمى (الخطة) ولما كانت الخطة تسير باتجاه تحقيق غاية معينة تسمى الهدف، فإن نشاط أي منشأة يعتمد بالأساس على وجود هدف محدد. ومن هنا تأتي أهمية صياغة الهدف. فبدون هدف مصاغ بشكل جيد، لا يوجد خطة جيدة ولا نشاط جيد.

- ولكي يكون الهدف جيداً فإنه ينبغي أن تتوافر فيه عدة شروط:
- مصاغ بطريقة مفهومة ومحددة وواضحة لا تحتمل أكثر من معنى .
 - بأخذ بالاعتبار سياسات المنشأة وإمكانياتها .
 - معقول وقابل للتحقيق ، وفي نفس الوقت مثير للتحدي.
 - قابل للقياس.
 - محدد بزمان معين .

مراحل صياغة الأهداف:

تبدأ عملية وضع الأهداف من قمة المنشأة نزولاً حتى القاعدة. فكل مستوى إداري في المنشأة أهدافه . وتختلف الأهداف من حيث الحجم والتحديد حسب المستوى فالأهداف الاستراتيجية توضع من قبل الإدارة العليا ، ثم تقوم الإدارة الوسطى بتحديد أهداف هي في حقيقتها وسائل لتحقيق أهداف الإدارة العليا . ثم تقوم الإدارة الإشرافية بتحديد أهداف هي في حقيقتها وسائل لتحقيق أهداف الإدارة الوسطى. وهكذا تتم العملية فيما يعرف بسلسلة الوسائل والنهايات . ويمكن تمثيل هذه العملية بالمثل التالي:

الهدف : زيادة الحصة السوقية لتصل إلى ٤٠٪ خلال الخمس سنوات القادمة	الإدارة العليا (المدير العام)
الهدف: زيادة حجم المبيعات بنسبة ١٠٪ مع نهاية هذه السنة.	الإدارة الوسطى (مدير إدارة التسويق)
الهدف: زيادة حجم مبيعات منطقة الرياض بنسبة ٣٪ خلال الشهرين القادمين.	الإدارة الإشرافية (مدير المبيعات في منطقة الرياض)

الفصل الثاني التخطيط البيعي

سنقوم في هذا الفصل باستعراض النقاط التالية:

- مفهوم التخطيط البيعي .
- مكونات التخطيط البيعي .
- أهداف التخطيط البيعي .
- موقع التخطيط البيعي .

أولاً : مفهوم التخطيط البيعي :

يمكن تعريف التخطيط البيعي بأنه ذلك النشاط الذي ينطوي على تحديد أهداف بيعية وكيفية الوصول إليها باستخدام موارد محددة .

ثانياً : مكونات التخطيط البيعي :

ذكرنا سابقاً أنه بدون تخطيط جيد ومتكامل لا يوجد تنظيم ولا توجيه ولا رقابة جيدة . وكذلك بالنسبة للعملية البيعية ، فبدون تخطيط بيعي دقيق ومحدد الأهداف فإنه يصبح من الصعب الوصول إلى أهداف المنشأة ككل . لذلك فلا بد عند التخطيط البيعي أن يؤخذ بالاعتبار توفر المكونات الأساسية للخطة البيعية وهي:

- ١ - الأهداف البيعية .
- ٢ - التنبؤ .
- ٣ - تحدي المناطق البيعية .
- ٤ - تحديد الحصص البيعية .
- ٥ - تحديد طرق تقييم أداء رجال المبيعات للتأكد من أنهم على المسار الصحيح نحو تحقيق الهدف .

وفيما عدا المكون الأول والذي تم شرحه في فصل سابق ، فسيتم دراسة بقية المكونات بشيء من التفصيل في فصول قادمة.

ثالثاً : أهداف التخطيط البيعي :

يمكن إيجاز الفوائد التي يحققها التخطيط البيعي بالتالي :

- وضع أهداف واضحة ومحددة تكون مرشداً للإدارة ورجال البيع في عملهم.
- التنبؤ بشكل علمي وعملي بظروف المستقبل وتأثيره على النشاط وتحديد المطلوب من كل رجل مبيعات ، وضمان عدم التداخل بين أعمالهم.
- تحديد أسس موضوعية ومحددة تكون أساساً لرقابة رجال البيع وتقييم أدائهم.

رابعاً : موقع التخطيط البيعي من المنشأة :

مر بنا أن الخطة العامة في المنشأة ما هي إلا مجموعة خطط تتدرج من أعلى الهرم التنظيمي إلى القاعدة . وكل مستوى في هذا الهرم له أهدافه وخططه التي تحقق هذه الأهداف. وذكرنا أن الأهداف في المستويات العليا تكون عادة أهدافاً شاملة وعامة ثم تتدرج الأهداف كلما نزلنا في المستويات الإدارية لتصبح أكثر تفصيلاً وتركيزاً . وأن كل هدف في مستوى إداري معين ما هو إلا وسيلة لتحقيق الهدف للمستوى الإداري الأعلى .

هذا ينطبق تماماً على التخطيط البيعي . فالخطة البيعية بأهدافها وأدواتها ما هي إلا وسيلة لتحقيق خطة أعلى منها وأكثر شمولاً هي الخطة التسويقية والتي بدورها تعتبر وسيلة لتحقيق هدف أعلى وهو هدف أو استراتيجية المنشأة .

وبناءً على هذا فلكي تكون الخطة البيعية مساهمة في تحقيق الهدف الأعلى للمنشأة ، فلا بد أن يراعى فيها هذا التدرج وذلك يتم طبقاً للمراحل التالية :

المرحلة الأولى :

تحديد استراتيجية المنشأة العامة :

ويقصد بها التعرف على الهدف الأساسي من عمل المنشأة ككل ، وخططها للقيام بدورها في المستقبل ، ولكي تتمكن من تحديد الاستراتيجية بدقة ، يجب عليك أن تتعرف على الآتي :

١ - مهمة المنشأة : وهي المهمة التي تحدد اتجاه العمل والأهداف والأنشطة في المنشأة فهي تحدد مجال العمل ومن هم العملاء الذين تسعى المنشأة لسد احتياجاتهم وما هي المنتجات التي تشبع هذه الاحتياجات والرغبات .

٢ - الأهداف العامة للمنشأة : وهذه الأهداف ما هي إلا تفصيل أكثر دقة لمهمة المنشأة فالأهداف هي المعنى الأكثر تحديداً وتفصيلاً لمهمة المنشأة . أو هي المهمة بطريقة يمكن تجزئتها وقياسها . وهي عادة أهداف كبيرة تحقق على المدى الطويل.

٣ - الاستراتيجيات العامة للمنشأة : وهي الأدوات التي تخطط المنشأة لاستخدامها لتحقيق أهدافها العامة. فمثلاً قد تكون استراتيجية المنشأة هي التركيز على خفض التكاليف وبالتالي خفض أسعار المنتجات في السوق حتى تمكن من تحقيق هدفها العام وهو السيطرة على ٨٠٪ من الحصة السوقية خلال السبع سنوات القادمة.

المرحلة الثانية :

تحديد التخطيط الاستراتيجي التسويقي :

ويقصد بها تحديد الاستراتيجية الجزئية (المنبثقة من الاستراتيجية العامة للمنشأة) والمتعلقة بنشاط أو إدارة التسويق. هذه الاستراتيجية تنطوي بدورها على أهداف تسويقية وأدوات لتحقيق هذه الأهداف . ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى عدة خطوات :

١ - تحديد الموقف أو الحالة في السوق: وفيها يتم تحليل الحالة في السوق وكذلك تحليل البيئة الداخلية للمنشأة بمعنى تحليل كل ما يحيط بالنشاط التسويقي من عوامل سواءً داخلية أو خارجية.

مثلاً ما هو الوضع المالي، كم ميزانية التسويق، كم رجل مبيعات لدينا، تحليل العملاء واحتياجاتهم، المنافسة ونوعها... وغيرها من العوامل.

٢ - تحديد الأهداف التسويقية بناءً على تحليل الموقف والحالة في السوق، يتم في هذه الخطوة تحديد الأهداف التسويقية لإدارة التسويق وصياغة الأهداف التسويقية بطريقة علمية وموضوعية كما مر بنا سابقاً. ويجب هنا أن تكون الأهداف مرتبطة بالأهداف الأعلى منها وهي الأهداف العامة للمنشأة. بمعنى أن تكون الأهداف التسويقية أهدافاً جزئية متعلقة بإدارة التسويق، وفي نفس الوقت تحقيقها يؤدي إلى تحقيق الهدف العام للمنشأة. وعموماً تحديد الأهداف التسويقية يتم عبر عدة خطوات هي:

- قم بدراسة وتحليل السوق.
 - قم بتحديد الفرص والمخاطر المحتملة في السوق.
 - قم بدراسة إمكاناتك ومواردك.
 - قم بتحديد أهدافك التسويقية.
- ٣ - تجزئة السوق: وذلك حتى يتم التعامل مع العملاء واحتياجاتهم بشكل أكثر دقة وتحديداً. مما يساهم بتحقيق الهدف بشكل أكثر فاعلية. ويقصد بتجزئة السوق تقسيم مجموعة العملاء إلى عدة أجزاء، كل جزء لديه رغبات واحتياجات متشابهة وتختلف عن أي جزء آخر في السوق فمثلاً إذا كنت تعمل في مجال برامج الحاسب الآلي فيمكن أن تقوم بتقسيم عملاء برامج الحاسب إلى عدة أقسام أو أجزاء، كل جزء له احتياجات ورغبات تختلف عن القسم الآخر، فمثلاً هناك فئة من العملاء تحتاج برامج في مجال المحاسبة، وهناك فئة أخرى ترغب برامج الإدارة المكتبية، وفئة ثالثة تطلب برامج الألعاب والتسلية، فتقوم منشأتك باختيار فئة أو أكثر وتلبي طلباتها ورغباتها، هذه الطريقة تحقق فوائد كثيرة لإدارة التسويق والمبيعات مثل:
- تركيز الجهود على قطاعات معينة بدلاً من تشتيتها.
 - تحديد احتياجات العملاء بشكل أكثر دقة، مما يساعد في تلبيةها.
 - الوصول إلى العملاء المستهدفين بأسرع الطرق وأقلها تكلفة. وغيرها من الفوائد والمميزات.
- ٤ - تحديد السوق المستهدف: وذلك باختيار الجزء أو الأجزاء من السوق التي ترغب بالتعامل معها.
- ٥ - دراسة وتحليل السوق المستهدف: من هم المشترون؟ كيف يتم اتخاذ قرار الشراء؟ من هم المنافسون؟ ما هي مميزاتهم؟

٦ - تحديد مميزات منتجات المنشأة ليتم التركيز عليها من قبل رجال البيع : بعد دراسة رغبات المستهلكين ، ودراسة المنافسين ومنتجاتهم ونقاط القوة لديهم ، تحدد في هذه الخطوة ما هي نقاط القوة لديك حتى تستطع إثارة انتباه العميل ، وهذه المميزات قد تكون :

- إضافات في المنتج .
- تميز بالأسعار .
- تميز بخدمات قبل وبعد البيع .
- تميز بالإعلان .
- تميز بالتوزيع .

أو غيرها من المميزات التي يطلق عليها (الميزات التنافسية) .

٧ - تحديد المزيج التسويقي المناسب: وذلك أن أي خطة تسويقية هي عبارة عن تشكيل معين لأربعة عناصر تسمى عناصر المزيج التسويقي

- المنتج أو السلعة
- السعر
- التوزيع
- الترويج

وفي هذه الخطوة وبناءً على الخطوات السابقة، يتم تحديد المزيج المناسب من هذه العناصر. ذلك المزيج الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف بطريقة أنسب من غيره .

المرحلة الثالثة :

إعداد الأهداف البيعية واستراتيجيات العمل البيعي :

وهذه المرحلة هي موقع التخطيط البيعي ، وتتكون من خطوتين رئيسيتين :

١ - صياغة الأهداف البيعية : والمقصود بها تحدي كمية ونوعية وقيمة المبيعات المتوقعة في فترة زمنية محددة.

٢ - تحديد استراتيجيات العمل البيعي : أي تحدي الوسائل والطرق والأدوات التي ستصل بها إلى تحقيق أهدافك البيعية ، وتتضمن هذه الاستراتيجيات ثلاثة مجالات رئيسية هي :

- طريقة الوصول إلى العملاء : هل ستصل إليهم بشكل مباشر، أو عن طريق وسطاء ، أو أي طريقة أخرى.

- العلاقات مع العملاء : كيف ستحقق الرضاء للعملاء ؟ كيف ستتعامل مع مشكلاتهم وشكاواهم ، كيف ستخدمهم بعد البيع.. وغيرها من الأمور التي تشكل علاقاتك مع عملائك .
- موازنة المبيعات : تنفيذ خطتك البعية يحتاج إلى ميزانية تنفق عليها فرجال البيع يحتاجون حوافز ، والنقل له تكاليف ، والترويج له تكاليف.....

أسئلة للمناقشة

س١ : عرف التخطيط كعملية إدارية. ثم اذكر أربعاً من إيجابياته.

س٢ : ما المقصود بالتخطيط البيعي (تخطيط المبيعات)؟ ما هي علاقة خطة المبيعات بخطة المنشأة ككل؟

س٣ : ما المقصود بتجزئة السوق؟ وكيف تخدم هذه الاستراتيجية الخطة التسويقية؟



تخطيط المبيعات

تحديد وتخطيط المناطق البيعية

تحديد وتخطيط المناطق البيعية

٢

تعتبر خطوة تحديد وتخطيط المناطق البيعية أحد الأركان الأساسية في عملية التخطيط البيعي . إن عدم تحديد وتخطيط المناطق البيعية يمثل تهديداً لنجاح الخطة البيعية لأن التوزيع الجغرافي للعملاء الحاليين والمحتملين ليس متجانساً ، وبالتالي فإن كل منطقة قد يكون لها خصوصيتها التي تميزها عن غيرها . كما أن كل منطقة قد تحتاج رجل بيع ذا قدرات خاصة تختلف عن منطقة أخرى يخدمها رجل بيع آخر ، بمعنى أن كل منطقة بيعية قد تتطلب خطة بيعية مختلفة بشيء ما عن الخطة البيعية لمنطقة أخرى . ولما كان هدف الخطة البيعية هي زيادة مبيعات المنشأة وبالتالي زيادة أرباحها يجب أن تعامل كل منطقة بيعية بطريقة تضمن لها تحقيق هذا الهدف .

وسنتطرق إلى العناصر التالية :

- ١ - مفهوم المناطق البيعية .
- ٢ - أهداف تحديد المناطق البيعية .
- ٣ - العوامل المؤثرة في تحديد المناطق البيعية .
- ٤ - كيفية تحديد المناطق البيعية .

الأهداف السلوكية:

- الهدف من دراسة هذا الموضوع هو أن يكون الطالب قادراً على :
- أن يعرف ويشرح التخطيط البيعي وأهميته .
 - أن يقوم بعملية التخطيط البيعي لرجال البيع بكفاءة .

تحديد المناطق البيعية

أولاً : مفهوم المنطقة البيعية :

يقصد بالمنطقة البيعية أي منطقة جغرافية محددة يتواجد فيها عدد معين من العملاء الحاليين أو المرتقبين يمكن الوصول إليها وتكفي لتشغيل رجل بيع بكامل طاقته. من خلال هذا التعريف يمكن أن نقسم هذه العملية إلى عدة عناصر أو مكونات :

- ١ - تحديد السوق الكلية جغرافياً .
- ٢ - تقسيم هذه العملية الكلية إلى أجزاء أصغر ، كل جزء محدد جغرافياً.
- ٣ - تكليف رجل بيع (أو فريق من رجال البيع) بالعمل في هذا الجزء (المنطقة البيعية).

ثانياً : أهداف تحديد المناطق البيعية :

يهدف تحديد وتخطيط المناطق البيعية إلى تحقيق الآتي :

- ١ - استغلال الفرص التسويقية : فمن خلال تقسيم وتحديد المناطق البيعية يمكن الوصول إلى أكبر عدد من العملاء الحاليين أو المرتقبين . كما يمكن تحديد احتياجاتهم ورغباتهم بشكل أكثر دقة على المنافسين ونشاطاتهم لتحديد الطرق المناسبة لمواجهتهم .
- ٢ - تخفيض التكاليف : فتحديد وتخطيط المناطق البيعية يمنع وجود ازدواجية وتداخل في نشاطات رجال البيع ، فكل رجل بيع له منطقتة المحددة التي يعمل فيها ، وبالتالي فمساره محدد وتنقلاته محددة وعملاؤه محددون مما يؤدي في النهاية إلى تخفيض النفقات .
- ٣ - تحسين وتسهيل خدمة العملاء : وذلك أن رجل البيع يصبح لديه عملاء محددون مما يسهل الاتصال بهم ويعمق الثقة والعلاقة بينهم ، وبالتالي يقدم لهم خدمات أفضل.
- ٤ - رفع معنويات رجال البيع : فإذا كان عمله محددًا وعملاؤه محددون وخدماتهم أفضل ، ازدادت ثقته بنفسه وازداد رضاه عن أدائه . كما أن إنتاجيته غالباً تزداد مما يؤدي إلى زيادة دخله المادي وبالتالي ارتفاع روحه المعنوية .
- ٥ - تسهيل رقابة رجال البيع : كل رجل بيع له منطقة محددة ومسار محدد وعملاء محددون. فيمكن عندئذ رقبته بشكل أكثر موضوعية ودقة .
- ٦ - التقييم الموضوعي للجهود البيعية : فكل منطقة بيعية لها مبيعات متوقعة (ساهم رجل البيع نفسه بتقديرها) ، وعند مقارنتها بالأداء الفعلي لرجل البيع يكون التقييم واضحاً ودقيقاً وموضوعياً .

- ٧ - تسهيل تدريب رجال البيع : فكل منطقة لها مواصفات محددة وعندما تريد الإدارة أن تدرب رجل بيع معين على التعامل مع عملاء بمواصفات معينة ، فإنه يسهل إيجادهم في إحدى مناطق البيع وبالتالي تكليف رجل البيع بالتعامل معهم.
- ٨ - منع الاحتكاك بين رجال البيع : وذلك بسبب المنافسة الشديدة بينهم على اجتذاب العملاء إذا لم تحدد لكل واحد منطقة بيعية خاصة به.
- ٩ - تحقيق العدالة والمساواة بين رجال البيع : وذلك بعدم تخصيص المناطق البيعية ذات المبيعات العالية لرجال بيع معينين ، وتخصيص المناطق ذات المبيعات المنخفضة لآخرين. بل يمكن أن تكون العملية بطريقة الدوران لتحقيق العدالة.

ثالثاً : العوامل المؤثرة في تحديد المناطق البيعية :

- والمقصود بها تلك العوامل التي يجب أخذها بالاعتبار عند تحديد المناطق البيعية مثل :
- ١ - المبيعات المتوقعة في السوق : وهي التي تستخدم كمعيار لقياس نجاح أو فشل رجل البيع في عمله ، وعليه فعند تحديد المناطق البيعية يجب أن يوجد توازن بينها حتى يعطى كل رجل بيع نفس الفرصة لتحسين أدائه .
- ٢ - المنافسة : فكلما زادت حدة المنافسة كلما تطلب ذلك تصغير مساحة المنطقة البيعية ليتمكن رجل البيع من تركيز جهوده في مواجهة المنافسة . والعكس بالعكس .
- ٣ - مدى توفر وسائل النقل المناسبة : فكلما توفرت وسائل النقل بشكل مناسب كلما تمكن رجل البيع من خدمة منطقة بيعية أكبر.
- ٤ - الطلب على السلعة : فكلما كان الطلب قليلاً (بسبب حداثة السلعة مثلاً) كلما تطلب هذا تضيق المنطقة البيعية لإعطاء رجل البيع فرصة أكبر لتركيز جهوده البيعية والترويجية لزيادة الطلب على السلعة .
- ٥ - نوع العملاء : فإذا كان رجل البيع يبيع لتجار الجملة أو تجار التجزئة كبير الحجم ، أمكن تخصيص منطقة بيعية أوسع له ، أما إذا كان يتعامل مع أفراد أو متاجر صغيرة فتكون منطقتهم أصغر نسبياً .
- ٦ - مقدرات رجال البيع : فرجال البيع الأكفاء المدربون يمكن تخصيص مناطق بيعية كبيرة لهم ، و غير المدربين أو رجال البيع المبتدئين فتكون مناطقهم أصغر.

- ٧ - الخدمات التي يقدمها المنتج للعملاء : مثل الصيانة وتوصيل المنتج وغيرها من الخدمات. فإذا كانت هذه الخدمات كثيفة وضرورية فإن المنطقة البيعية تكون صغيرة نسبياً والسبب في هذا هو أن يمكن رجل البيع من تقديم هذه الخدمات بشكل أكثر كفاءة .
- ٨ - تكاليف البيع : والمقصود بها مثلاً مكافأة حجم المبيعات، أو تكاليف نقل رجل البيع داخل منطقته البيعية ، فكلما زادت هذه التكاليف كلما دعا هذا المنشأة لتصغير حجم المنطقة البيعية .
- ٩ - سياسات البيع : فمثلاً عند اعتماد سياسة البيع بالأجل (الائتمان) أو تخفيض الأسعار فإن ذلك يؤدي لزيادة حجم المبيعات وبالتالي يؤدي إلى ضرورة تضيق حجم المنطقة البيعية حتى يستطيع رجل البيع أن يواجه هذا الطلب المرتفع.

رابعاً: كيفية تحديد المناطق البيعية :

عادة يتم تحديد المناطق البيعية باتباع الخطوات التالية:

- ١ - جمع كافة المعلومات والبيانات الضرورية عن السوق وحجمه وحجم مبيعاتنا فيه. وكذلك معلومات عن عدد السكان وتقسيمهم ومناطقهم الجغرافية وغير ذلك من المعلومات.
- ٢ - تقسيم هذا السوق إلى مناطق فرعية، كل منطقة لها حدود جغرافية واضحة على أن تكون كل منطقة كافية لتشغيل رجل بيع واحد على الأقل بكامل طاقته لخدمة المنطقة.
- ٣ - تحديد حجم المبيعات المتوقعة لمنتجنا داخل كل منطقة.
- ٤ - تحديد نسبة مبيعات كل منطقة إلى حجم مبيعاتنا الكلي.
- ٥ - توزيع هذه المناطق على رجال البيع مع مراعاة العوامل المؤثرة التي شرحناها سابقاً.

ولتوضيح طريقة تحديد المناطق البيعية نأخذ المثال التالي:

لنفرض أن لدينا عشرة رجال بيع . ولنفرض أننا قمنا بتقسيم سوقنا إلى ست مناطق بيعية وكان

التقسيم كالتالي:

منطقة ١	١٠٠٠,٠٠٠	%١٠
منطقة ٢	٤٥٠,٠٠٠	%٤,٥
منطقة ٣	٢٠٠٠,٠٠٠	%٢٠
منطقة ٤	٥٠٠٠,٠٠٠	%٥٠
منطقة ٥	٥٥٠,٠٠٠	%٥,٥
منطقة ٦	١٠٠٠,٠٠٠	%١٠
إجمالي المبيعات	١٠,٠٠٠,٠٠٠	%١٠٠

وبالنظر إلى أنه لدينا عشرة رجال بيع ، فإنه ومن منطلق تحديد منطقة لكل رجل بيع بحيث تحقق العدالة ، فإن كل رجل بيع له منطقة تحقق له ١٠٪ من المبيعات المتوقعة وبالتالي فإنه يمكن تخصيص رجل بيع واحد للمنطقة البيعية الأولى ، بينما يخصص خمسة رجال بيع للمنطقة البيعية الرابعة . أما المنطقتان البيعيتان الثانية والخامسة فيخصص لهما رجل بيع واحد ، وهكذا.

غير أن الموضوع قد لا يكون بهذه البساطة أو المباشرة ، فبالنظر إلى العوامل التي ذكرنا أنها تؤثر على تحديد المناطق البيعية ، فقد يكون التقسيم مختلفاً تماماً فمثلاً لو أخذنا مقدرات رجال البيع بالاعتبار ، وكان لدينا رجال بيع على درجة كبيرة من الكفاءة والتدريب ، وآخرون مبتدؤون وكفاءتهم منخفضة فإننا يمكن أن نكلف رجل بيع واحد من ذوي الكفاءة للمنطقة الثالثة . كما يمكن أيضاً أن نكلف رجل بيع واحد مبتدئ للمنطقة الخامسة .

أسئلة للمناقشة

س١: ما المقصود بتحديد المنطقة البيعية؟

س٢: اذكر خمسة من الأهداف التي يحققها تحديد المناطق البيعية؟

س٣: ما هي علاقة تحديد المنطقة البيعية بكل من:

- المنافسة القوية
- الطلب المنخفض
- محلّ تجزئة ضخم



تخطيط المبيعات

تحديد وتخطيط الحصص البيعية

تحديد وتخطيط الحصص البيعية

٣

مقدمة

بعد أن يتم تحديد وتخطيط المناطق البيعية ، تكون الخطوة التالية هي توزيع رجال البيع على هذه المناطق . وحيث أن هذه المناطق مختلفة كما ذكرنا سابقاً وكذلك مقدرات رجال البيع ، فإن من المنطقي أن يكون لكل منطقة نسبة معينة أو حصة معينة يتوقع أن تساهم بها في المبيعات الكلية للمنشأة في السوق. وبدون تحديد هذه الحصة لرجال البيع بعد توزيعهم على المناطق فإن تحديد المناطق من الأساس يصبح بدون معنى.

ومن هذا المنطلق فإن تحديد الحصص البيعية لرجال البيع هو أحد الأركان الأساسية في عملية التخطيط البيعي ، وبالإضافة إلى تحديد الحصص البيعية فإننا أيضاً سنقوم في هذه الوحدة بالتعرف على أهمية تحديد مسار انتقال رجل البيع داخل منطقتة البيعية لارتباطه بتحديد وتخطيط الحصص البيعية . ولتحقيق هذه الأهداف فإننا سنقسم هذه الوحدة إلى الموضوعات التالية :

- مفهوم الحصة البيعية .
- أنواع الحصة البيعية .
- انتقال رجال البيع.

الأهداف السلوكية:

- التعرف على مفهوم وأهمية تحديد وتخطيط الحصص البيعية .
- التمييز بين الأنواع المختلفة للحصص البيعية ، وطريقة ومميزات كل نوع .
- التعرف على أهمية تحديد مسار انتقال رجال البيع.

الفصل الأول

مفهوم وأهداف الحصص البيعية

مفهوم الحصص البيعية:

يمكن تعريف الحصة البيعية بأنها حجم المبيعات (كمية أو قيمة) أو حجم الأنشطة التي تسند إلى رجل البيع (أو أي مستوى تسويقي آخر مثل مكتب، أو فرع، أو موزع) لتحقيقها في منطقة بيعية محددة خلال فترة زمنية محددة. من هذا التعريف يتضح أن الحصة البيعية ما هي إلا هدف بيعي يجب أن يحققه رجل البيع وأن لا يقل أداءه عن هذا المعدل.

أهداف الحصص البيعية:

يمكن إيجاز أهداف الحصص البيعية بما يلي:

- ١ - هدف وحافز بيعي: فالحصة البيعية تزود رجل البيع بمقياس للأداء الذي تتوقعه الإدارة منه، كما أنها تشجعه على تحسين وتطوير مستواه لأنها تخلق بيئة تنافسية بين رجال البيع، وأيضاً تحقيق رجل البيع لحصته البيعية يعني حصوله على عمولة أو مكافأة محددة.
- ٢ - تقييم أداة رجل البيع: فهي بالنسبة للإدارة تعتبره أداة يمكن قياس أداء مندوبي المبيعات من خلالها. وبالتالي اتخاذ قرارات أكثر موضوعية فيما يتعلق برجال البيع مثل المكافأة أو الترقية أو التدريب.
- ٣ - الرقابة على نشاط رجال البيع: فتحديد الحصص البيعية يساعد الإدارة على رقابة أنشطة رجال البيع، فإذا كان هناك مثلاً حد أدنى من الاتصالات بالعملاء التي يجب أن ينجزها رجل البيع يومياً، أو حد أدنى من العروض البيعية التي يجب أن يقوم بها، وفي حالة عدم قدرته على تحقيق هذا الحد الأدنى (الحصة البيعية) فإن الإدارة تقوم بتحديد الانحراف ومعالجته قبل أن يؤثر على تحقيق أهداف المنشأة.
- ٤ - الكشف عن نقاط القوة والضعف في التخطيط والتنظيم البيعي: ففي حالة تدني الأداء الفعلي لجميع رجال البيع (أو معظمهم) فإن هذا قد يكون مؤشراً يشير إلى أن الخلل هو في تصميم الخطة، أو أن الخلل هو في تحديد المناطق البيعية أو في توزيع رجال البيع على المناطق المحددة. أي أن الخلل إداري بحت وليس في رجال البيع.

٥ - تطوير خطط مكافآت فعالة : فمندوب المبيعات يعرف أن تحقيقه لحد معين من المبيعات (الحصة البيعية) يعني زيادة دخله عن طريق حصوله على عمولة محدّدة، ويعرف أنه في حالة زيادة مبيعاته عن هذا الحد فإنه سيحصل على عدة ميزات مثل زيادة عمولته أو مكافأته بالإضافة إلى تقدير الإدارة لأدائه. فعلى سبيل المثال لو أن الحصة البيعية المحددة هي ٥٠٠٠٠ ريال. وعمولة رجل البيع هي ٥٪. أما إذا زادت مبيعاته عن هذا الحد فإن رجل البيع سيأخذ ١٠٪ كعمولة عن الزيادة في المبيعات. ولنفترض أن رجل البيع حقق مبيعات بلغت ٧٠٠٠٠ ريال، فمعنى هذا أنه سيأخذ ٥٪ كعمولة عن مبيعات قدرها ٥٠٠٠٠ ريال (وهو ما يبلغ ٢٥٠٠ ريال) كما أنه سيأخذ أيضاً عمولة بنسبة ١٠٪ عن مبيعات قدرها ٢٠٠٠٠ ريال (وهو مبلغ ٢٠٠٠ ريال إضافية) أي أن دخله سيبلغ ٤٥٠٠ ريال. قارن دخل رجل المبيعات هذا بدخل زميل له حقق ٤٠٠٠٠ ريال كمبيعات، حيث سيبلغ دخله ٢٠٠٠ ريال فقط.

٦ - الرقابة على مصروفات وتكاليف البيع: وذلك بربط الحصة البيعية المطلوبة أو المحققة من قبل رجل البيع بتكلفة ومصاريف البيع مثل تكاليف الانتقال و الإقامة والطعام لرجل البيع. فرجل البيع يجب أن يعرف أنه يجب أن يكون هناك تناسب معقول بين مصاريف البيع والحصة البيعية.

تشجيع المسابقات البيعية: في المسابقات البيعية يتم تحديد حصة بيعية كمعيار لتقييم المتنافسين من رجال البيع. ومن يحقق هذه الحصة بأقل مدة، يفوز بجائزة المسابقة.

الفصل الثاني

أنواع الحصص البيعية

بشكل عام هناك أربعة أنواع رئيسية للحصص البيعية أولاً: **حصص حجم المبيعات**: وهذا النوع هو أكثر أنواع الحصص استخداماً من قبل المنشآت. ويمكن استخدام قيمة أو كمية المبيعات. فغالباً تستخدم قيمة المبيعات عندما تكون مبيعات السلعة أو المنتج مستقرة ويمكن توقعها بدقة نسبياً. أما عندما تكون المبيعات غير مستقرة ولا يمكن التنبؤ بها بشكل دقيق نسبياً كأن تكون السلعة جديدة في السوق فإنه يفضل استخدام كمية المبيعات. ومن القواعد المعروفة عند استخدام هذا النوع من الحصص أن تكون الحصة البيعية منخفضة عند بيع السلع الجديدة مع فرص الحصول على مكافآت أكبر من بيع السلع المستقرة والمعروفة عند العملاء. كما أن هذا النوع من الحصص يوضع عادة ليغطي مبيعات فترة زمنية محددة وقصيرة نسبياً، لأنه كلما كانت الفترة الزمنية أقل كلما كانت هذه الطريقة أكثر فاعلية وتحفيزاً لرجال البيع.

أسس تحديد الحصص البيعية على أساس حجم المبيعات:

- ١ - على أساس الخبرة البيعية السابقة: وتعتمد هذه الطريقة على حساب الحصة البيعية السابقة ويضاف إليها نسبة الزيادة المتوقعة لهذه الفترة، فمثلاً إذا كانت مبيعاتنا في الفترة السابقة (١٠٠٠) وحدة، وإذا كانت الزيادة المتوقعة للمبيعات خلال الفترة القادمة ستكون بنسبة ١٥٪ وحدة، فإن الحصة البيعية للفترة القادمة تكون ١١٥٠ وحدة. وأهم ما يميز هذه الطريقة هو سهولتها.
- ٢ - على أساس المبيعات المحتملة للمنطقة: وطبقاً لهذه الطريقة، تقوم الإدارة بتقدير مبيعات المنطقة للفترة القادمة ثم احتساب الحصة البيعية على أساس هذا التقدير، والفرق بين هذا الأساس والأساس الذي قبله أن هذا الأساس يقوم على تقدير وتنبؤ يقوم به رجال البيع ومدراء المناطق ومدير المبيعات، بينما الأساس السابق يقوم على خبرة السنوات الماضية في تقدير مبيعات هذه السنة دون الرجوع إلى رجال البيع. ومن مشكلات هذه الطريقة أن رجل البيع غالباً ما يقدر حجم مبيعاته بأقل من المتوقع فعلاً وذلك حتى تقل حصته البيعية المتوقعة وبالتالي ينخفض سقف المبيعات التي يبدأ بعده باستحقاق زيادة المكافأة.
- ٣ - على أساس تقدير السوق الكلي: في الشركات أو المنشآت الصغيرة والجديدة في السوق والتي ليس لها خبرة كافية، تقوم هذه المنشآت باستخدام تقديرات حجم السوق الكلي في الصناعة (وتحصل عليه عادة من المؤسسات الاستشارية أو من وزارة التجارة أو غيرها من الجهات). ثم تقوم باحتساب حصتها

السوقية من حجم السوق الكلي. ثم تقوم بتوزيع هذه الحصة السوقية (وهي مبيعاتها المتوقعة في السوق) على مناطقها البيعية.

٤ - على أساس رجال البيع : وفيه تقوم المنشأة بالاعتماد كلياً على رجال البيع في وضع حصصهم البيعية . ويتميز هذا الأسلوب بسهولة وسرعته. إلا أن هناك مشكلة وهي عدم دقة رجل البيع في تقدير مبيعاته. فقد يقوم - كما ذكرنا سابقاً - بتقليل حجم مبيعاته المتوقعة بهدف تقليل حصته البيعية ومن ثم زيادة مكافأته. أو يقوم بتوقع مبيعات أكبر من الواقع وذلك ثقة منه بنفسه وقدرته على البيع ، وفي هذه الحالة فإنه عندما لا يستطيع أن يحقق هذه المبيعات فإنه يصاب بالإحباط وعدم الرضا عن نفسه وقد تتغير نظرة الإدارة إلى كفاءته مما يفقده الثقة في نفسه بالرغم من أنه في الواقع من أكثر رجال البيع كفاءة.

ثانياً : الحصص المالية : ويمكن تطبيقها بطريقتين :

١ - حصص الأرباح : وتستخدمها المنشأة عندما تريد أن يفهم رجل البيع أن الأرباح المتحققة من المبيعات أهم من كمية أو قيمة المبيعات. فكمية المبيعات أو قيمتها المرتفعة لا تعني دائماً إلا أن الأرباح المتحققة منها مرتفعة أيضاً ، ولذلك بهذه الطريقة تحفز المنشأة رجال البيع على التركيز على بيع السلع ذات الربحية العالية (وهي عادة تتطلب مجهوداً أكبر من رجل البيع).

٢ - حصص التكاليف : وهذه الطريقة تساعد المنشأة على خفض تكاليف وإنفاقات رجل البيع (الطعام ، الانتقال ، الإقامة ...) وتربط هذه الطريقة الانفاقات المسموح بها لرجل البيع بمقدار ما يحققه من مبيعات، وذلك بجعلها نسبة من حصته البيعية. فمثلاً تعين الشركة أو المنشأة لرجل البيع حصة بيعية محددة ولنقل ٥٠,٠٠٠ ريال ، ثم تحدد له نسبة من هذه الحصة كتكاليف أو إنفاق مسموح به مثلاً ٣٪ وهو ما يساوي ١٥٠٠ ريال تقريباً فإذا زادت إنفاقاته أكثر من هذا المبلغ فإنه يخضع من مكافأته. وهذه الطريقة تحفز رجل البيع على أمرين:

- تخفيض تكاليفه وإنفاقاته وعدم الإسراف بها.

- العمل بجد لزيادة مبيعاته أكثر من الحصة المقررة حتى يغطي بها

تكاليفه في حالة زيادتها .

إلا أن هناك مشكلة رئيسية وهي أن محاولته لتخفيض تكاليفه قد تكون على حساب أدائه

وجودة خدمته للعميل .

ثالثاً: ححص النشاط : وهذه الحصص لا تعنى بكمية أو قيمة المبيعات ، ولكن تهتم أساساً بأنشطة رجل البيع مثل عدد مكالماته للعملاء أو عدد العروض البيعية التي يقوم بها . وتقوم هذه الحصص على الخطوات التالية :

- ١ - تحديد الأنشطة المطلوبة من رجل البيع مثل المكالمات الهاتفية مع العملاء ، فتح حسابات جديدة ، القيام بعروض للمنتجات على العملاء المحتملين وغيرها من الأنشطة .
 - ٢ - ترتيب الأنشطة حسب أولويتها وأهميتها .
 - ٣ - تقدير الوقت والجهد المطلوب لأداء كل نشاط.
 - ٤ - تحديد حصة لكل نشاط. مثلاً على رجل البيع أن يقوم يومياً بعشر مكالمات هاتفية مع العملاء.
- وهذه الطريقة تحقق للإدارة عدة مزايا منها :

- تساعد رجال البيع على تخطيط أعمالهم اليومية ، وتنظيم أوقاتهم.
- تسمح للمدراء بالسيطرة على جهود رجال البيع .
- تسمح للمدراء بتخطيط الجهود والأنشطة غير البيعية لرجل البيع.
- تساعد المدراء على تصحيح أخطاء رجال البيع وتوجيههم إلى الأنشطة التي تساهم في تحقيق أهداف المنشأة .

ولكن يبقى عيب رئيسي يقلل من فاعلية هذه الطريقة ، وهي أن هذه الطريقة تحدد الأنشطة لرجل البيع ، ولكنها لا تجبره على أدائها بالشكل المطلوب. بمعنى أن رجل البيع إذا كان غير مقتنع بهذه الأنشطة ، فإنه سيؤديها ولكن بدون حماس مما يؤثر على الإنتاجية.

رابعاً: الححص المركبة: وهذا النوع من الححص تستخدمه الإدارة عندما ترغب بالسيطرة على الأنشطة البيعية وغير البيعية لرجل البيع. فالإدارة تفترض حسب هذه الطريقة أن الحصة البيعية لرجل البيع، والتي على أساسها تحتسب مكافأته، يجب أن لا ترتبط فقط بكمية أو قيمة مبيعاته. بل بالإضافة إلى ذلك، ترتبط بأنشطة أخرى مثل عدد مكالماته الهاتفية للعملاء، أو عدد عروضه البيعية. وحتى تستطيع المنشأة المزج بين كل هذه العوامل، تقوم بتحديد وزن أو نقاط لكل نشاط من هذه الأنشطة حسب أهميته. مجموع هذه النقاط هو الذي يؤهل رجل البيع للحصول على المكافأة. وهذه الطريقة لها ميزة رئيسية وهي أنها تمكن الإدارة من تقييم جميع أنشطة رجل البيع في وقت واحد ، وكذلك تحفز رجل البيع لتطوير قدراته في جميع المجالات وليس فقط في زيادة حجم مبيعاته. إلا أنها أيضاً لها عيوب من أبرزها أن طرقها معقدة في الحساب ، كما أن رجل البيع قد لا يفهمها على الوجه الصحيح.

العوامل التي يجب مراعاتها عند تحديد الحصص البيعية :

لكي تكون الحصص البيعية فعالة وتحقق أهدافها فإنه يجب مراعاة ما يلي :

- ١ - تحديد حصص واقعية : أي يجب أن تكون الحصص قابلة للتحقيق ، ولكن ليس بسهولة أيضاً ، حتى تحفز رجل البيع على الأداء . كما أن نظام المكافآت والحوافز يجب أن يكون مربوطاً بتحقيق الحصة البيعية وإلا فإن رجل البيع لن يكون متحمساً لتحقيق حصته البيعية . وأيضاً يجب أن تكون الحصة البيعية دقيقة وعادلة وموضوعية.
- ٢ - تحديد حصص مفهومة : يجب أن يفهم رجال البيع طريقة تنظيم وتصميم الحصص البيعية وطريقة احتسابها حتى يتحمسون أكثر لتحقيقها . أما إذا لم يفهموها فقد يعتقدون أن الإدارة تحاول أن تزيد من مهامهم وجهودهم وإنتاجيتهم ، ولكن بدون زيادة في المكافأة أو الحوافز .
- ٣ - إشراك رجال البيع في عملية الحصص البيعية : ففي إشراكهم في عملية تحديد الحصص البيعية ضمان لتحقيق العاملين السابقين . ولكن إشراكهم يتطلب وجود إدارة خبيرة في التعامل مع رجال البيع عند تحديد الحصص ، وذلك حتى يتم تحديد الحصص بعدالة للإدارة ولرجال البيع .
- ٤ - إمداد رجال البيع بالمعلومات الجديدة المتعلقة بالحصص البيعية : وذلك حتى تعزز أهمية الحصص البيعية عند رجال البيع . كما يجب أن تقوم الإدارة بالمتابعة المستمرة لرجال البيع وتوجيههم وتحفيزهم على تحقيق الحصص المقررة.
- ٥ - الرقابة المستمرة : وذلك بأن تقوم الإدارة بتزويد رجال البيع بتقارير دورية توضح حصصهم البيعية وموقعهم من تحقيقها بعد كل فترة محددة خلال الفترة الكلية المحددة لتحقيق الحصة البيعية . وهذا يحفز رجال البيع أكثر .

الفصل الثالث

تحديد مسارات انتقال رجال البيع

واحد من التحديات التي يمكن أن تواجه رجال البيع بعد تحديد مناطقهم البيعية وعملائهم، هو كيف يقوم رجل البيع بتغطية هؤلاء العملاء بشكل منتظم وبطريقة توفر الوقت والجهد والمال على رجل البيع.

ولهذا السبب فإن تخطيط مسارات رجل البيع في منطقتة يعتبر جزءاً مهماً من التخطيط البيعي ككل. فكثير من رجال البيع يشكون من أنهم لا يستطيعون زيارة كل العملاء الموجودين في منطقتهم في الوقت المحدد، مما يؤدي إلى تضايق العملاء وضياع الفرص البيعية. وعند النظر إلى حقيقة المشكلة، نجد أنها ليست في عدم توفر الوقت الكافي لرجل البيع، بل تكمن في عدم تخطيطه الجيد للوقت المتاح، وذلك بعدم تخطيطه الجيد للمسار الذي سيتبعه عند زيارة عملائه.

أهمية تخطيط مسارات رجال البيع:

إن تخطيط مسارات البيع لها أهمية بالغة تكمن فيما يلي:

- ١ - توفير وقت وجهد رجل البيع.
 - ٢ - تجنب المنشأة تضاييق العملاء من عدم زيارة رجل البيع لهم.
 - ٣ - توفر المال للمنشأة وذلك عن طريق توفير وقت رجل البيع مما يجعله قادراً على زيارة عملاء أكثر. وبالتالي فهي تزيد من مبيعات المنشأة.
 - ٤ - ضبط وقت رجال البيع ومعرفة مقدار الوقت اللازم لهم للانتقال من نقطة إلى أخرى داخل مناطقهم البيعية .
 - ٥ - تغطية المناطق البيعية تغطية شاملة وكاملة .
 - ٦ - تخفيض تكاليف الانتقال لرجال البيع .
- ولكي تستطيع الإدارة أن تصمم وترسم خط انتقال ومسار رجال البيع الفاعلية ، فإن عليها أن تحصل على المعلومات التالية :
- عدد العملاء الحاليين والمرتبين وتوزيعهم داخل كل منطقة .
 - وسائل المواصلات المتوفرة .
 - عدد الزيارات البيعية المطلوبة ووقت كل زيارة .
 - ظروف المنطقة العامة . مثل توافر وجودة الطرق وتضاريس المنطقة وغيرها .
 - حجم المنطقة البيعية .

وهذه المعلومات تكون عادة متوفرة في سجلات إدارة المبيعات . وبعد الحصول على هذه المعلومات يمكن تصميم خريطة لكل منطقة توضح خط مسار انتقال رجال البيع بين العملاء المخطط لزيارتهم مع توضيح المسافة بين كل نقطة وأخرى وكذلك الوقت الذي تستغرقه زيارة العميل . ولكن ينبغي أن تكون هذه الخريطة مرنة لتواجه أي تغير محتمل مثل انتقال بعض العملاء لمناطق أخرى ، أو زيادتهم في هذه المنطقة.

خطوات وضع خطة المسار لرجل البيع:

خطوات وضع خطة المسار لرجل البيع:

- ١ - ارسم خريطة تبين منطقتك البيعية وموقع كل عميل.
- ٢ - حدد الوقت الذي تحتاجه للوصول لكل عميل ومقابلته.
- ٣ - حلل الخريطة على ضوء المعلومات المتوافرة عندك للوصول إلى المسار الأسرع و الأكثر كفاءة.

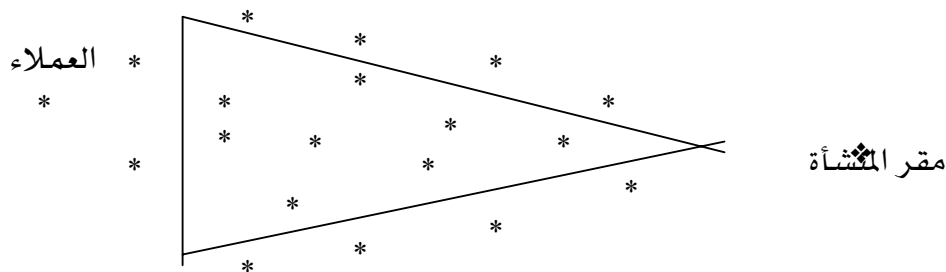
طرق تخطيط مسارات رجال البيع

تستخدم بعض المنشآت الآن بعض برامج الحاسوب التي تساعد على توفير المسار الأكثر توفيراً في الوقت والجهد. إلا أنه بشكل عام هناك ثلاث طرق لتحديد مسار رجل البيع عند زيارته لعملائه، وهي:

طريقة الخط المستقيم:

وطبقاً لهذه الطريقة، يبدأ رجل البيع بزيارة عملائه منطلقاً من مقر المنشأة في خط مستقيم يزور كل من يقع على هذا الخط من العملاء. وعند نهاية الخط يغيّر مساره في خط مستقيم آخر يقوم بزيارة العملاء على هذا الخط، هكذا حتى يغطي جميع العملاء المقرّر زيارتهم وتكون نهاية الخط الأخير في المنشأة.

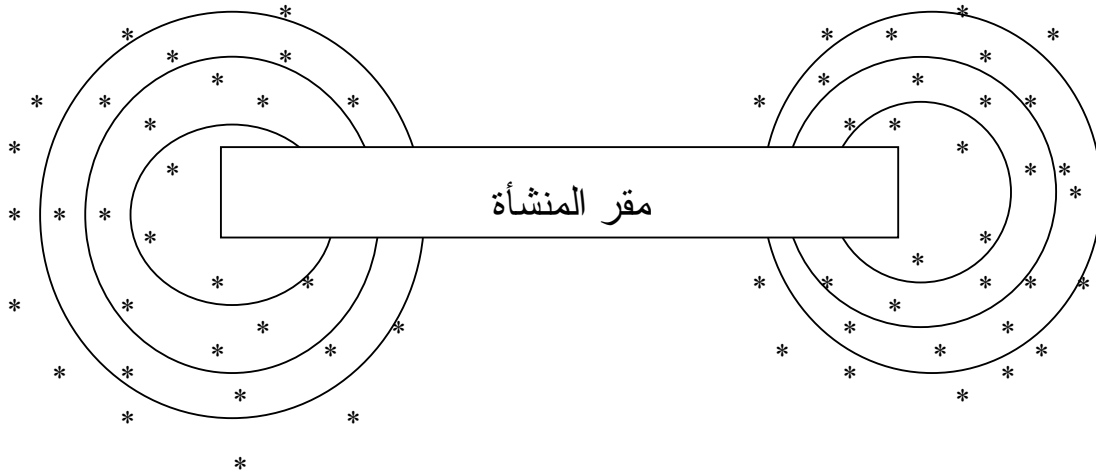
والشكل التالي يوضح هذه الطريقة:



طريقة المسار الدائري:

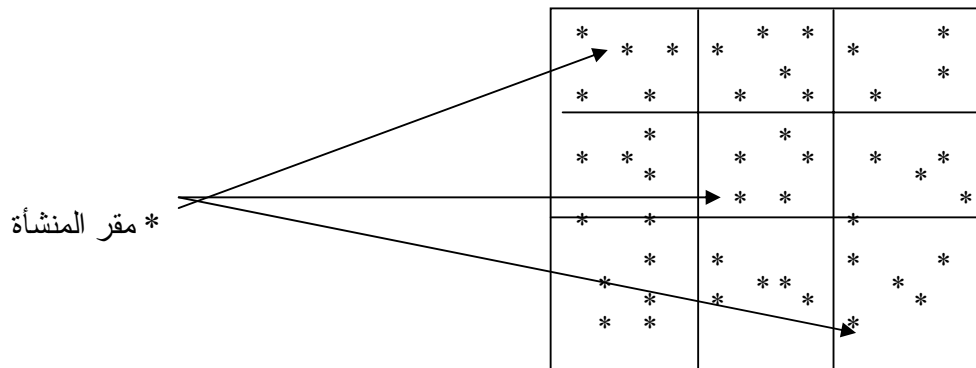
وفي هذه الطريقة يقسم رجل البيع منطقته البيعية إلى دوائر بعضها داخل بعض، وكل دائرة تغطي العملاء الذين يقعون على قطر هذه الدائرة أو قريباً منه، ويبدأ من مقر المنشأة ويمر على العملاء بمسار على شكل دائرة حتى يعود إلى مقر المنشأة مرة أخرى. ثم يبدأ بدائرة أخرى أكبر أو أصغر وهكذا حتى يغطي كل المنطقة.

والشكل التالي يمثل هذه الطريقة



طريقة القفزة:

وطبقاً لهذه الطريقة ، يقوم رجل البيع برسم منطقته البيعية على شكل مربع ، ثم يقوم بتقسيم هذا المربع إلى مربعات صغيرة، بحيث يشتمل كل مربع صغير على مجموعة من العملاء المتقاربين جغرافياً. ثم يقوم بزيارة كل مربع على حدة، حتى يغطي جميع المربعات. والشكل التالي يمثل هذه الطريقة.



إرشادات عند تخطيط مسار رجل البيع:

- ١ - يجب أن يقوم تخطيطك للمسارات على معلومات دقيقة وصحيحة. مثل وسيلة الانتقال، ووقته، ومدته، والمسافات بين العملاء، وأهمية العميل الخ
- ٢ - احتفظ دائماً بأرقام هواتف العملاء وأماكن تواجدهم خلال اليوم، حتى تستطيع أن تتصل بهم عند الضرورة.
- ٣ - مسارك يجب أن يكون مرناً (قابلاً للتعديل) إذا اقتضت الضرورة ذلك.
- ٤ - دائماً اذهب عن طريق وعد من آخر، حتى تغطي عملاء أكثر.
- ٥ - حاول أن تبدأ بالعملاء الأقرب من المنشأة.
- ٦ - دائماً اكتب في دفتر ملاحظاتك عن كل عميل تمت زيارته، لا تعتمد على ذاكرتك فقط خصوصاً إذا كان عدد العملاء كبيراً. فقد تنسى من زرت ومن لم تزر من العملاء.
- ٧ - الموقع الجغرافي للعميل ليس العامل الوحيد المؤثر في تخطيط مسارك. شخصية العميل وأهميته لها أيضاً تأثير.

أسئلة للمناقشة

س١: ما هو المقصود بالحصصة البيعية؟ اذكر أربعاً من الفوائد التي يحققها تحديد الحصص البيعية.

س٢: افرض أن مبيعاتك هذا الشهر ١٥٠ وحدة، وأنّ الزيادة المتوقعة للشهر القادم ستكون ١٠٪. ما هي حصتك البيعية للشهر القادم؟ وما هي إيجابيات وسلبيات هذه الطريقة في احتساب الحصص البيعية؟

س٣: اذكر مثلاً يبين

- طريقة حصص التكاليف
- طريقة حصص النشاط
- طريقة الحصص المركبة

س٤: لماذا يتم تحديد مسار رجل البيع؟ وما هي الطريقة الأنسب؟ ولماذا؟



المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

تخطيط المبيعات

التنبؤ بالمبيعات

التنبؤ بالمبيعات

٤

إن أي نشاط تجاري يقوم بالأساس على تلبية رغبات واحتياجات المستهلكين نوعياً وكمياً من خلال إنتاج السلع أو الخدمات بالكمية والمواصفات المطلوبة.

والمشكلة هنا أن الكمية التي يحتاجها المستهلكون (السوق) تعتبر من الأمور المستقبلية، ولكن لا بد من معرفتها أو على الأقل تقديرها حتى تستطيع المنشأة أن تعمل و تنتج. أي أن تقديرها لكمية المبيعات سيكون أساس العملية الإنتاجية لديها، وأي خطأ فسيترب عليه مشكلات كبيرة تؤثر سلباً على ربحية المنشأة.

من هنا جاءت أهمية تقدير المبيعات لفترة مستقبلية، أو ما يطلق عليه التنبؤ بالمبيعات. فلا يمكن للتخطيط (كوظيفة ادارية تغطي فترة مستقبلية غير مؤكدة) أن يتم بدون التنبؤ. وبقدر دقة التنبؤ تكون دقة التخطيط.

وقد مر بنا كيف أن تخطيط المناطق والحصص البيعية يقومان أساساً على تقدير المبيعات المستقبلية.

وسنقسم دراستنا إلى الفصول التالية

الفصل الأول: التنبؤ بالمبيعات وخصائصه ومستوياته ومتطلباته

الفصل الثاني: دور المعلومات في التنبؤ بالمبيعات

الفصل الثالث: طرق التنبؤ بالمبيعات، ومعايير التنبؤ الفعال

الأهداف السلوكية

تهدف هذه الوحدة إلى أن يكون الطالب قادراً على

- ١ - شرح وتفسير التنبؤ بالمبيعات، وموقعه من تخطيط المبيعات
- ٢ - اختيار النموذج أو الطريقة المناسبة للتنبؤ بالمبيعات
- ٣ - تطبيق أي نموذج للتنبؤ بالمبيعات

الفصل الأول

التنبؤ بالمبيعات

مفهوم التنبؤ بالمبيعات:

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

أهداف التنبؤ بالمبيعات:

تهدف المنشأة عند استخدامها لأحد نماذج التنبؤ بالمبيعات بطريقة علمية وسليمة إلى تحقيق ما

يلي:

- يعد التنبؤ بالمبيعات الأساس الأول للتخطيط لكافة الأنشطة الإدارية في المنشأة، حيث يمثل الأساس الذي تنبثق منه بقية الخطط الفرعية في المنشأة مثل الخطة التسويقية وخطة التمويل وخطة الإنتاج ... الخ.
- يمكن من خلال التنبؤ بالمبيعات تقدير الأرباح خلال نفس الفترة.
- يعتبر الأساس عند اتخاذ القرارات التسويقية مثل قرارات التسعير، الترويج، التوزيع، الإنتاج.
- يساعد التنبؤ بالمبيعات على تحديد الطلب المتوقع في المناطق البيعية، وبالتالي توزيعها على رجال البيع بشكل أكثر عدالة وموضوعية.
- يساعد (بل يعتبر الأساس) عند تحديد الحصص البيعية لرجال البيع.
- يساعد على توقع الصعوبات التي ستواجه المنشأة مستقبلاً وبالتالي الإعداد لمواجهةها
- يعتبر أساساً لنشاط الرقابة في المنشأة، فبدون تنبؤ بالمبيعات لا يمكن تحديد حصص بيعية، وبالتالي لا يمكن تقييم أداء رجال البيع، كما أنه بدون تنبؤ بالمبيعات لا يمكن تقدير الأرباح، وبالتالي تحديد موازنة تقديرية للمنشأة.
- يساعد على تحديد تكلفة التسويق وتوزيع التكاليف التسويقية وذلك على أساس القدرة المالية المتوقعة للمنشأة من خلال توقع المبيعات.

العوامل المؤثرة على التنبؤ بالمبيعات:

ذكرنا أن التنبؤ بالمبيعات هو عملية توقع وتقدير ، وبالتالي فإن نتائج هذا التوقع غالباً لا تأتي مطابقة تماماً للتوقع نفسه . فالتنبؤ بحجم المبيعات مهما كان علمياً ودقيقاً فإنه لا يلغي ما يسمى بعدم التأكد من ظروف المستقبل. وهناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على دقة التنبؤ. من هذه العوامل: عوامل خارج نطاق تحكم المنشأة وتسمى "العوامل الخارجية" ومنها ما هو داخل نطاق سيطرة المنشأة وتسمى "العوامل الداخلية".

أولاً: العوامل الخارجية:

- العوامل السياسية: مثل نشوب الحروب بين الدول ، أو تغير علاقات البلد مع بلد آخر من الممكن أن يؤثر (سلباً أو إيجاباً) على مبيعات المنشأة ، بخلاف ما تتبأت به المنشأة قبل حدوث هذا التغيير.
 - العوامل الاقتصادية: مثلاً قد تتوقع المنشأة مستوى معين أو حجم معين من المبيعات ، إلا أن قيمة العملة تنخفض فجأة مما يؤدي إلى تراجع الطلب وبالتالي انهيار المبيعات الحقيقية.
 - العوامل القانونية: ويقصد بها الأنظمة والقوانين داخل البلد. فقد تتوقع المنشأة حجم مبيعات معين عند سعر محدد ، إلا أن الجهات الرسمية تصدر قانوناً يحدد السعر بحد معين مما يؤثر على المبيعات.
 - العوامل الديموغرافية : وهي العوامل المتعلقة بالجانب السكاني مثل عدد السكان ، وتوزيعهم في المناطق ، وأعمارهم ، ونسبة النمو فيهم ... الخ .
 - العوامل الاجتماعية: ويقصد بها عادات المجتمع وقيمه. فمثلاً مطاعم الوجبات السريعة قد تتنبأ بحجم مبيعات معينة خلال السنتين القادمتين، وتبني بقية خططها على هذا الأساس . فيحدث تغير في عادات المجتمع لسبب أو لآخر فيتراجع الطلب على هذا النوع من الوجبات (أو العكس) .
 - المنافسة: وهي من أسرع العوامل الخارجية تغيراً وأكثرها تقلباً. فمثلاً قد تبني خطتك على تقدير معين من المبيعات. وأثناء تنفيذ الخطط تفاجأ بدخول منافس كبير للسوق ، أو بتغير استراتيجية أحد المنافسين مما يربك السوق ويضطرك لتغيير خطتك وتقديراتك.
- هذه هي أهم العوامل الخارجية المؤثرة على التنبؤ بالمبيعات وبالإضافة لهذه العوامل هناك عوامل خارجية أخرى مثل تغيرات التقنية المستخدمة في صناعة السلعة ، وتقلبات أسعار المواد المستخدمة في الصناعة خصوصاً إذا كانت تستورد من بلدان أخرى . كل هذه العوامل من الممكن أن تؤثر على دقة التنبؤ بالمبيعات.

ثانياً : العوامل الداخلية :

وهي العوامل التي تكون تحت سيطرة المنشأة ، ومن هذه العوامل:

- ١ - حدوث تطوير في السلعة: فقد يحدث أنه وفي أثناء تطبيق الخطة البيعية على أساس تقدير معين بحجم المبيعات ، أن تقوم المنشأة بتطوير مفاجئ في السلعة مما يحدث تغيراً في الأسس التي قام عليها التنبؤ ، وبالتالي تتغير التقديرات.
 - ٢ - تغير في أساليب التوزيع المستخدمة: كأن يحدث تطور في إمكانيات المنشأة التوزيعية ، مما يسهل عليها الوصول لأسواق جديدة لم تؤخذ بالاعتبار عند التنبؤ بالمبيعات.
 - ٣ - كفاءة رجال البيع: وذلك بالتطور نتيجة التدريب أو تعيين رجال بيع أكفاء، أو بالانخفاض نتيجة لتسرب بعض رجال البيع المدربين.
- وعلى هذا المنوال تؤثر بقية العوامل الداخلية مثل:

- الترويج وسياساته.
- كفاءة الجهاز الإداري .
- موارد المنشأة المالية .

كل هذه العوامل (داخلية وخارجية) تؤثر على دقة التنبؤ بالمبيعات، ولذا فعلى الإدارة عند قيامها بالتنبؤ بالمبيعات أن تأخذ هذه العوامل وإمكان تغيرها في الاعتبار . كما ويجب العلم أنه لا يوجد تلك الخطة الكاملة التي تستطيع أن تتنبأ بدقة ١٠٠٪ ، فلا بد من حدوث تغير في التنفيذ والأداء عن ما هو مخطط له . ولكن الخطة الجيدة هي الخطة التي تستطيع أن تقلل من التأثير السلبي لهذه العوامل على دقة التنبؤ بالمبيعات إلى أدنى حد.

خصائص الطرق السليمة للتنبؤ بالمبيعات :

لكي يكون التنبؤ بالمبيعات دقيقاً وعلمياً فلا بد من توافر ما يلي:

- ١ - توافر المعلومات اللازمة للقيام بعملية التنبؤ.
- ٢ - توافر الإلمام بالأساليب الإحصائية وكيفية استخدامها وفهم مؤشراتهما.
- ٣ - توافر الكوادر الإدارية القادرة على القيام بالتنبؤ .
- ٤ - صحة العلاقات المفترضة بين العوامل المؤثرة في حجم المبيعات (أيها المتغير وأيها التابع) .

مستويات التنبؤ بالمبيعات :

هناك ثلاثة مستويات للتنبؤ بالمبيعات:

- ١ - التنبؤ بالنشاط الاقتصادي: ويحدد هذا المستوى من التنبؤ المؤثرات والتأثيرات على النشاط الاقتصادي بشكل عام في المجتمع ، تلك التأثيرات التي ستترك أثراً على الصناعات المختلفة بما فيها المنشأة التي تقوم بالتنبؤ، ومن أمثلة هذه المؤثرات الدخل القومي ، السكان ، مستوى الاستثمار العام ، مستوى الإنفاق الحكومي ، مستوى البطالة ، ...
- ٢ - التنبؤ بمبيعات الصناعة أو النشاط : وهذا المستوى يدرس المؤثرات والتأثيرات المتوقعة على الصناعة أو النشاط الذي تعمل فيه المنشأة والصناعات ذات العلاقة ، فمثلاً إذا كانت المنشأة تعمل في إنتاج الأواني الزجاجية ، فإن هذا المستوى من التنبؤ ينبغي أن يدرس ويحلل صناعة الأواني الزجاجية في البلد ككل من حيث عدد المنتجين ، ما هي طاقتهم الإنتاجية ، وأسعارهم ، وتوزيعهم ، ... وغيرها من المؤثرات كما ينبغي أن تدرس تلك الصناعات التي لها علاقة بشكل أو بآخر بصناعتنا. مثلاً ماهي الشركات التي تنتج أواني بلاستيكية وما هي الشركات التي تنتج أواني معدنية . لأن هاتين الصناعتين لها علاقة بصناعتنا الزجاجية ، حيث يمكن أن تكون بدائل عنها ، فأى تغير مثلاً بأسعار الأواني المعدنية سيؤثر بالتأكيد على الطلب على الأواني الزجاجية .
- ٣ - التنبؤ بمبيعات المنشأة : وهي الحصة المقدرة لمبيعات المنشأة في السوق . كم ستكون ، ما هي العوامل المؤثرة عليها (مما سبق ذكره) وكيف سيكون التأثير، ...

أنواع التنبؤ بالمبيعات :

وهناك تقصد التصنيف على أساس المدى الزمني الذي سيغطيه التنبؤ :

- ١ - التنبؤات طويلة الأجل : وهي تغطي عادة أكثر من خمس سنوات ، وهي تدرس التأثيرات طويلة الأجل التي يمكن أن تحدثها بعض العوامل . مثلاً ما هو المتوقع بالنسبة للمنافسة خلال عشر سنوات من الآن ، كيف سيكون النمو السكاني من الآن وحتى سبع سنوات قادمة . وهذه التنبؤات مهمة تبني عليها المنشآت قرارات استراتيجية قد تبدو غير واقعية الآن ، ولكن تظهر واقعيتها بعد مدة من الزمن ، مثلاً قد تقوم المنشأة بتدريب عدد كبير من رجال البيع (قد يبدو الآن أكبر من الحاجة) ولكن بعد سنتين من التدريب تصبح المنشأة قادرة على استقبال عدد أكبر من الطلبات كانت تتوقعها قبل سنتين. وعموماً التنبؤات طويلة الأجل عادة صعبة وغير دقيقة بسبب طول الفترة التي تغطيها ، مما يصعب الحصول على المعلومات اللازمة عنها .

٢ - التنبؤات قصيرة الأجل : وعادة يغطي هذا التنبؤ فترات قصيرة (أشهر أو سنة) ويمتاز هذا النوع بأنه أكثر دقة من سابقه بسبب قصر الفترة التي يغطيها وتوافر المعلومات اللازمة .

متطلبات التنبؤ بالمبيعات :

- الاهتمام بالمعلومات التاريخية عن مبيعات المنشأة وسجلاتها.
- حصر العوامل التي أثرت على حجم مبيعات المنشأة في السابق.
- مراجعة التنبؤات السابقة ومدى دقتها .
- الاهتمام بالتغذية العكسية (المرتدة) خلال تنفيذ الخطط البيعية .
- دراسة المنافسة الحالية بدقة وتوقع ردود أفعالها .
- مراعاة تغير الوقت بالنسبة للسلعة وانتقالها من مرحلة عمرية إلى أخرى ، وذلك بالإلمام باستراتيجيات دورة حياة السلعة ، فما كان يناسب السلعة قبل سنة قد لا يناسبها الآن .
- دراسة الطلب على السلعة ومرونته السعرية ، ومدى تأثير الترويج عليه .

الفصل الثاني

المعلومات ودورها في التخطيط والتنبؤ

عرفنا الآن أن تخطيط المبيعات يقدم أساساً على عملية التنبؤ بظروف المستقبل والتي على أساسها يتم التنبؤ بمبيعات المستقبل والتي على أساسها توضع ميزانيات الحاضر لتطبيق خطة المستقبل . هذه العلاقة المتداخلة تعتمد في فاعليتها على شيء أساسي ألا وهو المعلومات . فالنتبؤ ما هو في حقيقته إلا تجميع وتحليل لمعلومات معينة يخرج منها نتيجة معينة تسمى الخطة ، إذن فيمكن صياغة هذه العلاقة كما يلي ..

معلومات جيدة ودقيقة = تنبؤ جيد ودقيق = خطة جيدة وفعالة

ومن هنا جاء الاهتمام بالمعلومات عند التنبؤ بالمبيعات. ولأهمية المعلومات و دورها فإن العديد من المنشآت المنظمة أوجدت وحدات إدارية أو تنظيماً إدارية تتولى مهمة توفير هذه المعلومات بالشكل المناسب وبالوقت المناسب لاستخدامها في اتخاذ قرار معين. وهذه التنظيمات يطلق عليها "نظم المعلومات" فهناك نظم معلومات مالية وهناك نظم معلومات إدارية وهناك نظم معلومات تسويقية (وهي موضوعنا الآن) .

نظم المعلومات التسويقية :

هي تنظيم أو هيكل متداخل من الأفراد والأدوات والإجراءات المصممة لتسهيل تدفق وتخزين كافة البيانات والمعلومات من مختلف المصادر وتحليلها وصياغتها بشكل مناسب لاستخدامها عند اتخاذ قرار معين .

ونظم المعلومات التسويقية (الذي يستخدم في عملية التنبؤ بالمبيعات) يجب أن تتوفر فيه الصفات التالية :

- الدقة في المعلومة .
- التوقيت السليم .
- الشمول .
- الملائمة بمعنى أن تلائم الشخص الذي سيستخدمها ، وكذلك الهدف منها.

أهمية نظم المعلومات :

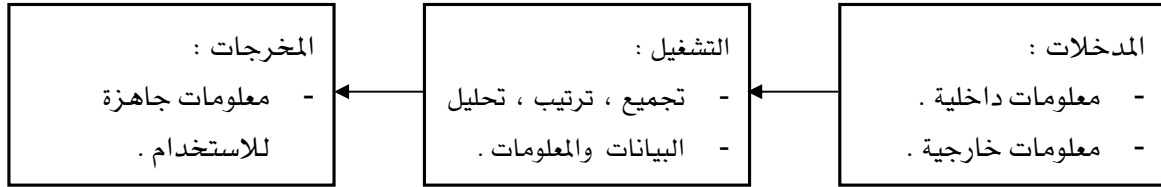
- تساعد المخططين (الذين يقومون بالتنبؤ) بدراسة البدائل المتاحة في ضوء معلومات دقيقة وشاملة .
- تجعل من عملية اتخاذ القرار أو اختيار بديل عملية سلسلة ودقيقة وسريعة .
- تساعد على معرفة آراء المستهلكين ، وأداء جهاز البيع .

- تساعد على رسم خطط بيعية دقيقة للمنتجات الجديدة التي لا تمتلك المنشأة فيها خبرات سابقة .
- تساعد على التطبيقات العلمية في مجالات مثل تحديد مسارات رجال البيع ، ومراكز التوزيع .
- تساعد على تطبيق الطرق الكمية والرياضية في التنبؤ .
- تساعد على تحديد الأسعار بطريقة علمية وموضوعية .
- تساعد على تصميم نظام رقابي فعال .

مكونات : نظم المعلومات التسويقية :

تتكون نظم المعلومات التسويقية من العناصر التالية :

- ١ - المدخلات : وتتكون مما يتم تجميعه من بيانات ومعلومات من مختلف المصادر.
- ٢ - عملية التشغيل : حيث يتم تصنيف وترتيب وتحليل هذه البيانات .
- ٣ - المخرجات : وهي نتائج عملية التشغيل ، وهي المعلومات الجاهزة للاستخدام في اتخاذ القرار ، ويمكن تمثيل هذه العناصر بالشكل التالي :



مصادر المعلومات التسويقية :

- ١ - معلومات داخلية : ويتم الحصول عليها من داخل المنشأة مثل إدارة المبيعات ، الإدارة المالية ، تقارير رجال البيع ، إدارة المخازن وغيرها من سجلات المنشأة وإدارتها.
- ٢ - معلومات خارجية : ويتم الحصول عليها من خارج المنشأة مثل السوق ، ووزارة التجارة ، والموردين ، والبنوك ، والمنافسين وغيرها من المصادر .

أنواع المعلومات التسويقية :

- ١ - معلومات أو بيانات ثانوية : وهي تلك البيانات أو المعلومات الجاهزة مسبقاً ، ويتم الحصول عليها من المصادر الداخلية أو الخارجية . وهذا النوع من البيانات له ميزات منها :
 - سهولة الحصول عليه وقلة تكلفته .
 - سرعة الحصول عليه .

ولها عيوب منها :

- التقادم : فهي معلومات تاريخية وجدت في الماضي وليس بالضرورة أن تكون مازالت دقيقة وصحيحة .
 - عدم تطابق البيانات الثانوية لاحتياجات الباحث بشكل كامل ، وذلك في بعض الأحيان.
 - عدم القدرة على التأكد من دقتها وموضوعيتها .
 - ٢ - معلومات أو بيانات أولية : وهي تلك البيانات التي تجمع لأول مرة إما عن طريق الاستقصاء أو الملاحظة أو التجربة أو المقابلة الشخصية أو غيرها من الطرق . وكل طريقة من هذه الطرق لها مميزات وعيوبها وظروفها التي يفضل أن تستخدم فيها . ولكن عموماً فإنه يمكن القول أن من مميزات البيانات الأولية ما يلي :
 - جديدة .
 - مطابقة تماماً لاحتياجات الباحث ، فهو من قام بإيجادها لغرض بحثه.
 - دقيقة وموضوعية .
- أما عيوبها فمنها أنها :**
- مكلفة مقارنة بالبيانات الثانوية .
 - بطيئة نتيجة لاستغراق وقت لإيجادها .

الفصل الثالث

طرق التنبؤ بالمبيعات

هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها التنبؤ بالمبيعات ، هذه الطرق منها البسيط الذي يعتمد على التخمين والرأي الشخصي، ومنها الطرق الإحصائية والرياضية . وسنحاول أن نلم ببعض هذه الطرق والتي بشكل عام تندرج تحت ثلاث تصنيفات أو مجموعات هي :

- ١ - طرق التقدير الشخصي .
 - ٢ - طرق السلاسل الزمنية (الاتجاه العام).
 - ٣ - طرق التقدير الإحصائية .
- وسنشرح بإيجاز بعضاً من هذه الطرق

أولاً : طرق التقدير الشخصي :

وهي طرق تعتمد على استطلاع آراء بعضٍ ممن لهم علاقة بالمبيعات أو السوق ومن أهم هؤلاء :

- ١ - استطلاع رأي الإدارة العليا .

وتقوم هذه الطريقة على خطوتين أساسيتين هما :

أ. قيام عدد محدد من أفراد رجال الإدارة العليا بإعطاء آرائهم وتقديراتهم الشخصية فيما يتعلق بالمبيعات المستقبلية .

ب. يتم استخراج متوسط هذه التقديرات ليكون هو المبيعات المتوقعة. وكل فرد من أفراد الإدارة يجب

أن يكون مؤهلاً ولديه الخبرة الكافية ليعطي تقديره للمبيعات في المستقبل، كما أنه يجب أن يقدم

التبريرات والبراهين التي تعطي تقديره بعداً علمياً وموضوعياً. وهذه الطريقة لها مميزات أهمها :

- السهولة النسبية.
- الاستفادة من خبرات رجال الإدارة.
- تستخدم عندما لا يكون هناك بيانات عن السوق والمبيعات بسبب حداثة المشروع مثلاً .

ولكن هناك عيوب لهذه الطريقة أهمها :

- أنها تظل طريقة تعتمد على الرأي والتقدير الشخصي الذي قد يكون عرضة للتحيّز.
- أنها تضيف أعباء على المدراء مع أعبائهم ومسؤولياتهم الأخرى.

٢ - استطلاع رأي رجال البيع:

يقوم رجال البيع (كل في منطقتهم) بالتنبؤ بالمبيعات ، ثم يقومون بإرسال تقديراتهم إلى مدير مبيعات المنطقة الذي يقوم بمراجعة وتعديل هذه التقارير وفقاً لخبرته ثم يقوم بإرسالها إلى مدير مبيعات المشروع الذي يجمع تقارير مدراء مبيعات المناطق ثم يقوم بمراجعتها وتعديلها حسب خبرته ويعد التقرير النهائي على ضوءها.

وتقوم هذه الطريقة على منطلق أن أفضل من يرسم الخطة هو ذلك الذي سينفذها. ومن مزايا هذه الطريقة واسعة الانتشار :

- تقوم على مشاركة رجال البيع مما يزيد حماسهم لتنفيذها.
- استغلال خبرة المختصين الذي يتصلون مباشرة بالعملاء (رجال البيع).
- يمكن من خلالها تقسيم المبيعات المتوقعة حسب المناطق.

ومن عيوب هذه الطريقة :

- قد لا يكون لدى رجال البيع (أو بعضهم) الخبرة الكافية.
- تقتصر نظرة رجال البيع على مناطقهم. ولا يأخذون بالاعتبار عوامل أخرى مهمة مثل الاتجاه العام للاقتصاد.
- قد يلجأ بعض رجال البيع إلى تخفيض تقديراتهم ، لتخفيض بذلك حصصهم البيعية .

٣ - استطلاع رأي المستهلك (نية الشراء)

وتقوم هذه الطريقة على محاولة معرفة تصرف المستهلك تجاه السلعة مستقبلاً. ويتم ذلك عن طريق تصميم استقصاء يجيب عليه المستهلكون حول نيتهم حيال السلعة وهل ينوون شرائها في المستقبل (فترة محددة مستقبلاً) أم لا .

وتستخدم هذه الطريقة عادة في حالتين :

١ - إذا كانت السلعة محل البحث سلعة معمرة مثل الثلاجات والأجهزة المنزلية لأن المستهلك عادة يخطط لشراء هذه السلعة قبل فترة من شرائها ، أما السلع الميسرة (رخيصة الثمن) مثل (الأغذية ، والمنتجات الورقية) فإن المستهلك عادة لا يخطط لشرائها إلا في نفس وقت شرائها أو قبله بفترة وجيزة .

٢ - إذا كانت السلعة جديدة في السوق ، لمعرفة مدى إعجاب المستهلك بفكرتها ومدى اقتناعه بها.

وعموماً أهم ميزة لطريقة استطلاع رأي المستهلك هي أن المستهلك نفسه هو الذي زود المنشأة بالمعلومات.

ومن عيوبها أنها :

- مكلفة.

- تتطلب وقتاً ومجهوداً من الباحثين.

- ليس بالضرورة أن يكون المستهلك يعني ما يقول عند إجابته عن الأسئلة أو الاستقصاء.

٤ - استطلاع آراء الخبراء.

وبهذه الطريقة تلجأ المنشأة لبيوت الخبرة أو المكاتب الاستشارية لإعطاء تقديراتهم (كخبراء مختصين

بهذا المجال) بخصوص مبيعات المنشأة مستقبلاً ومن ميزات هذه الطريقة:

- سهلة وسريعة .

- قد تكون أقل تكلفة من طرق أخرى .

- مفيدة إذا كانت المنشأة جديدة وليس لها خبرة ومبيعات سابقة.

ولكن لهذه الطريقة عيوبها والتي منها :

- هؤلاء الخبراء مستقلون ولا تعنيهم المنشأة بشيء مما يقلص اهتمامهم أحياناً بدقة تنبؤاتهم .

- بما أنهم خبراء خارجيون (مستقلون) فإن إلمامهم بظروف المنشأة قليل .

ثانياً : طرق السلاسل الزمنية (الاتجاه العام) :

وتقوم هذه الطرق على أساس ربط التغيرات في المبيعات مع الزمن ، حيث تحاول فهم التغيرات التي

تحدث في المبيعات في الفترات المختلفة الماضية ، وتعبّر عن هذه التغيرات بأرقام معينة ، ثم تفترض أن هذه

التغيرات ستحدث أيضاً في المستقبل وبهذا تصل إلى رقم مبيعات محدد لفترة قادمة .

وبما أن التغيرات التي تحدث إما أن تكون تغيرات متوقعة ومتكررة أو أن تكون تغيرات مفاجئة

وغير متوقعة ، فإن طريقة السلاسل الزمنية تستخدم طريقتين مختلفتين للتعامل مع هذه التغيرات .

١ - طريقة التنبؤ الحسابية البسيطة:

وتفترض هذه الطريقة أن مبيعات الفترة القادمة (السنة القادمة مثلاً) ستتغير بنفس معدل تغير

السنة الحالية عن السنة التي قبلها.

فعلى سبيل المثال إذا افترضنا أن مبيعات سنة ١٤٢٢ كانت ١٠٠,٠٠٠ وحدة ومبيعات سنة ١٤٢٣ هـ

قد بلغت ١٢٠,٠٠٠ وحدة فإن مقدار التغير هو .:

مبيعات السنة الحالية – مبيعات السنة السابقة

مبيعات السنة السابقة

$$\text{أي أن التغير في مثالنا هو } 12,000 - 100,000 = \frac{100,000}{100,000} = 20\%$$

وعليه فإن مبيعات سنة ١٤٢٤هـ يمكن أن تقدر كما يلي :

مبيعات السنة القادمة = مبيعات السنة الحالية (١ + نسبة التغير) .

مبيعات سنة ١٤٢٤ = ١٢٠,٠٠٠ (١,٢٠) = ١٤٤,٠٠٠ وحدة .

كما هو واضح، فإن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والوضوح، إلا أنه يعيبها أنها تفترض أن نفس

الظروف ستكرر كل سنة وهو ما لا يحدث دائماً.

٢ - طريقة التنبؤ باستخدام المتوسطات المتحركة.

وهذه الطريقة تستخدم عندما يكون هناك تغيرات مفاجئة خلال الفترات فيتم احتساب متوسطات

الفترات السابقة، ثم احتساب معدل التغير في هذه المتوسطات، ويمكن تقدير المبيعات باستخدام هذه

الطريقة بتطبيق المعادلة التالية:

مبيعات السنة القادمة = آخر متوسط متحرك +٢ (التغير في المتوسط الأخير)

والمثال التالي يوضح هذه الطريقة.

إذا كانت مبيعات السنة الأولى ٢٠٠٠ وحدة، والسنة الثانية ٢٣٠٠ وحدة، والسنة الثالثة ٢١٠٠ ،

والسنة الرابعة ٢٥٠٠ وحدة . والسنة الخامسة ٢٦٠٠ وحدة، والسنة السادسة ٣٠٠٠ وحدة، والسنة

السابعة ٣١٠٠ وحدة ، والسنة الثامنة ٢٨٠٠ وحدة، فما هي المبيعات المتوقعة للسنة التاسعة طبقاً لطريقة

المتوسطات المتحركة؟

الحل:

الخطوة الأولى: نأخذ متوسط السنوات الثلاث الأولى ، ويتم حساب هذا المتوسط طبقاً للمعادلة التالية :

$$\text{مجموعة مبيعات السنوات الثلاث} = \frac{2000 + 2300 + 2100}{3} = 2133 \text{ وحدة تقريباً.}$$

ويتم تسجيل هذا المتوسط أمام السنة الثانية

الخطوة الثانية: يتم حساب متوسط ثلاث سنوات اعتباراً من السنة الثانية (أي يتم استبعاد السنة الأولى).

وذلك كما يلي:

$$2300 = \frac{2500 + 2100 + 2300}{3} \text{ وحدة}$$

٣

ويتم تسجيل هذا المتوسط أمام السنة الثالثة وهكذا يتم تسجيل المتوسط لكل ثلاث سنوات بعد حذف السنة البائدة وإضافة سنة لاحقة ، وتسجيل المتوسط أمام السنة الثانية من كل مجموعة .

الخطوة الثالثة: يتم حساب التغير بين هذه المتوسطات ، فمثلاً التغير في المتوسط بين الخطوة الأولى والثانية هو ٣٣ وحدة ، ويتم تسجيله أمام المتوسط الثاني وهكذا لجميع السنوات بحيث يوجد لدينا الجدول التالي :

التغير في المتوسط	متوسط ثلاث فترات	المبيعات	السنوات
-	-	٢٠٠٠	١
-	٢٣٣٣	٢٣٠٠	٢
٣٣	٢٣٠٠	٢١٠٠	٣
١٠٠	٢٤٠٠	٢٥٠٠	٤
٣٠٠	٢٧٠٠	٢٦٠٠	٥
٢٠٠	٢٩٠٠	٣٠٠٠	٦
٦٧	٢٩٦٧	٣١٠٠	٧
-	-	٢٨٠٠	٨

الخطوة الرابعة : للتنبؤ بمبيعات السنة التاسعة نستخدم المعادلة التالية :

مبيعات السنة القادمة = آخر متوسط للفترات + ٢ (التغير في المتوسط الأخير)

مبيعات السنة التاسعة = ٢٩٦٧ + ٢ (٦٧) = ٣١٠١ وحدة .

ثالثاً : الطرق الإحصائية :

وهي طرق تعتمد على حل معادلات رياضية . ومن هذه الطرق .

١ - طريقة الانحدار البسيط :

وتقوم هذه الطريقة على فرضية أن التغير في المبيعات في السنوات الماضية كان بسبب حدوث تغير في بعض العوامل مثل الإنفاق على الإعلان ، تغير السعر ، تغير الجودة وغيرها من العوامل . وهذه الطريقة تمكننا من دراسة أثر التغير في أحد هذه العوامل على المبيعات . وبالتالي فإن معرفة التغير الذي سيحدث على هذا العامل في السنة القادمة يمكننا من التنبؤ بالمبيعات للسنة القادمة . أي دراسة علاقة متغير مستقل ومتغير تابع .

فمثلاً يمكن التنبؤ بالمبيعات للسنة القادمة عن طريق تحديد مدى تأثير الإنفاق على رجال البيع ، فلاشك أن هناك علاقة بينهما ولكن ما هي طبيعة هذه العلاقة ومدى قوتها ، هذا ما تحددته هذه الطريقة وغيرها من الطرق الإحصائية .

معادلة طريقة الانحدار البسيط :

$$ص = أ + ب س .$$

حيث ص = المتغير التابع (المبيعات) .

س = المتغير المستقل (الإنفاق على رجال البيع) .

أ ، ب = ثوابت يمكن إيجادهما بالمعادلتين التاليتين .

$$أ = \frac{مج ص}{ن} - ب \frac{مج س}{ن}$$

$$ب = \frac{مج س ص - ن س ص}{مج س ص - ٢(ن س)}$$

ولتوضيح هذا نأخذ المثال التالي:

(قيم س ، ص بملايين الريالات)

المنطقة على رجال البيع	المبيعات (ص)	السنة (ن)
٢	١٥	١
٣	٢٢	٢
٥	٢٥	٣
٧	٣٠	٤
٦	٣١	٥
٧	٣٣	٦

اعتماداً على هذه المعطيات ، ما هي المبيعات المتوقعة في السنة السابعة إذا افترضنا أن المنشأة تخطط لزيادة الإنفاق على رجال البيع إلى ٨ مليون ريال ؟
للتنبؤ بالمبيعات حسب طريقة الانحدار البسيط علينا إيجاد قيم س٢ ، س ص ، وذلك كما يلي :

س	ص	س٢	س ص
٢	١٥	٤	٣٠
٣	٢٢	٩	٦٦
٥	٢٥	٢٥	١٢٥
٧	٣٠	٤٩	٢١٠
٦	٣١	٣٦	١٨٦
٧	٣٣	٤٩	٢٣١
مج س = ٣٠	مج ص = ١٥٦	مج س٢ = ١٧٢	مج س ص = ٨٤٨

وحيث أننا لكي نعرف قيمة أ فإننا نحتاج لمعرفة ب ، فإننا نبدأ بحل المعادلة الثانية لمعرفة قيمة ب .

$$ب = \frac{مج س ص - ن س ص}{مج س ٢ - ن (س) ٢} = \frac{٢٧٢٣٢ - ٢٨٠٨٠}{٥٢٢٨٠ - ١٧٢} = ٥,٢$$

$$أ = \frac{مج ص - ب}{ن} = \frac{١٥٦ - ٥,٢}{٦} = ٣٠$$

$$= ٢٦ - ٢٦$$

$$= صفر$$

$$إذن قيمة أ = صفر .$$

$$قيمة ب = ٥,٢ .$$

المبيعات المتوقعة للسنة السابعة إذا أنفق على رجال البيع ٨ مليون ريال.

$$ص = أ + ب .$$

$$المبيعات المتوقعة = صفر + ٥,٢ (٨) = ٤١,٦ مليون ريال .$$

٢ - طريقة الانحدار المركب:

إن من مشكلات الانحدار البسيط أنه لا يمكننا التنبؤ بالمبيعات إلا في حالة استخدام عامل مستقل واحد (وقد كان الإنفاق على رجال البيع).

ولكن ماذا لو كان هناك أكثر من عامل مثل الإنفاق على الإعلان، الإنفاق على رجال البيع، الإنفاق على التوزيع، ... وغيرها من العوامل.

في هذه الحالة فإنه يمكن استخدام طريقة الانحدار المركب، وتكون معادلة التنبؤ بالمبيعات على صورة المعادلة التالية:

$$ص = أ + (ب) (١ س) + (ب) (٢ س) + + (ب) (س) .$$

حيث س١ العامل المستقل الأول (الإنفاق على الإعلان).

س٢ العامل المستقل الثاني (الإنفاق على رجال البيع).

س × العوامل الأخرى.

ويصبح حل المعادلة معقداً جداً بحيث تستخدم برامج الحاسوب لحلها ولكن إذا كان هناك عاملان فقط فإنه يمكن حلها باستخدام حل المعادلة التالية:

$$ص = أ + (ب) (١ س) + (ب) (٢ س).$$

حيث ص هي المبيعات، وس١ و، س٢ هما المتغيران المستقلان.

ولتوضيح هذه الطريقة نأخذ المثال التالي:

المبيعات (ص)	الإنفاق على رجال البيع (س١)	الإنفاق على الإعلان (س٢)
٤	٢	٣
١٠	٥	١
٦	٣	٢
٩	١	٤
٤	٧	٥
٣	٦	٨

ويتم التنبؤ بمبيعات السنة القادمة بحل المعادلات التالية:

$$أ = \frac{\text{مج ص}}{ن} - \frac{\text{ب ١ مج س ١}}{ن} - \frac{\text{ب ٢ مج س ٢}}{ن}$$

$$ب ١ = \frac{(\text{مج س ٢})^2 (\text{مج س ١ ص}) - (\text{مج س ١ س ٢})^2 (\text{مج س ٢ ص})}{(\text{مج س ١ س ٢})^2 (\text{مج س ١ س ٢}) - (\text{مج س ٢ س ١})^2 (\text{مج س ٢ س ١})}$$

$$ب ٢ = \frac{(\text{مج س ١})^2 (\text{مج س ٢ ص}) - (\text{مج س ١ س ٢})^2 (\text{مج س ١ ص})}{(\text{مج س ١ س ٢})^2 (\text{مج س ١ س ٢}) - (\text{مج س ٢ س ١})^2 (\text{مج س ٢ س ١})}$$

وعليه فإذا أردنا أن نحل هذه المعادلات فلا بد من حساب قيم س ١ ص ، س ٢ ص ١ .

(س ١) ٢ ، (س ٢) ٢ ، (س ١ س ٢) ، مج ص ، مج ص ، مج ص ، مج س ١ ، س ٢٢ .

وذلك كما في الجدول التالي:

ص	س ١	س ٢	س ١ ص	س ٢ ص	س ١ (س ٢)	س ٢ (س ١)	س ١ (س ٢)
٤	٢	٣	٨	١٢	٩	٦	٦
١٠	٥	١	٥٠	١٠	١	٥	٥
٦	٣	٢	١٨	١٢	٩	٦	٦
٩	١	٤	٩	٣٦	١٦	٤	٤
٤	٧	٥	٢٨	٢٠	٢٥	٣٥	٣٥
٣	٦	٨	١٨	٢٤	٦٤	٤٨	٤٨
مج=٣٦	مج/٢٤	مج=٢٣	مج=١٣١	مج=١١٤	مج=١٢٤	مج=١١٩	مج=١٠٤

ويتطبيق المعادلات السابقة.

$$ب ١ = \frac{(١١٩) (١٣١) - (١٠٤) (١١٤)}{٢(١٠٤) - (١١٩) (١٢٤)}$$

$$ب ١ = ٠,٩٤٧$$

$$ب ٢ = \frac{(١٢٤) (١١٤) - (١٠٤) (١٣١)}{٢(١٠٤) - (١١٩) (١٢٤)}$$

$$ب ٢ = ٠,١٣$$

$$أ = ٣٦ - (٠,٩٤٧)(٢٤) - (٠,١٣)(١٣) = ٢,٩$$

فإذا افترضنا أن المنشأة تخطط لإنفاق ٨ على رجال البيع و ٩ على الإعلان في السنة القادمة ، فإن

المبيعات المتوقعة تكون كالتالي :

$$ص = أ + (ب١) (س١) + (ب٢) (س٢) .$$

$$المبيعات للسنة القادمة = ٢,٩ + (٠,٩٤٧)(٨) + (٠,١٣)(٩)$$

$$= ١١,٦٥ .$$

تمارين على التنبؤ

تمرين (١)

لديك المعلومات التالية عن مبيعات إحدى المنشآت، وعلاقتها المفترضة مع الاتفاق على الأنشطة التي تخدم المجتمع خلال السنوات الست الماضية.

المبيعات ❖	الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية ❖	السنة
٦٢٠	٤٠	١٤١٩
٧٠٩	٦٠	١٤٢٠
٧٨٥	٨٣	١٤٢١
٩٣٠	١٠٠	١٤٢٢
٩٥٥	٩٥	١٤٢٣
١٤٠٠	١٣٠	١٤٢٤

• الأرقام بالآلاف

المطلوب:

ما هي المبيعات المتوقعة في سنة ١٤٢٥، إذا افترضنا أنها ستتفق ١٥٠ ألف ريال على الأنشطة التي تخدم المجتمع؟ استخدم أسلوب الانحدار البسيط.

تمرين (٢)

لديك البيانات التالية عن مبيعات إحدى المنشآت:

السنة	المبيعات (بالآلاف)
١	٢٣٠
٢	٢٦٠
٣	٣٣٠
٤	٣٨٥
٥	٤٧٠
٦	٤٥٥
٧	٤٩٠
٨	٤٩٥
٩	٥١٥

المطلوب:

ماهي المبيعات المتوقعة في السنوات ١٠، ١١، ١٢؟ استخدم أسلوب المتوسطات المتحركة.



المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

تخطيط المبيعات

الرقابة والتقييم

الرقابة والتقييم

٥

إن من أهم أهداف وضع خطة معينة (سواء بيعية أو غيرها) هو توفير آلية واضحة يتم على أساسها رقابة الأداء الفعلي ومعرفة مدى التطور والتقدم في العمل فبدون وجود رقابة لا يصبح للخطة فاعلية كبيرة لأننا في هذه الحالة لاندرى هل تم تطبيق الخطة كما رسمت أم لا .

ومن جهة أخرى فبدون وجود خطة لا نستطيع أن نراقب ونقيم أداء القائمين على العمل بسبب افتقارنا للمعايير التي يتم بموجبها هذا التقييم . ولتوضيح أهمية الرقابة والتقييم فستشتمل هذه الوحدة على الموضوعات التالية :

- مفهوم الرقابة والتقييم وأهدافها .
- إجراءات وخطوات الرقابة والتقييم .

الأهداف السلوكية :

- تهدف هذه الوحدة إلى أن يكون الدارس قادراً على :
- ١ - تصميم نظام فعال لرقابة وتقييم تنفيذ الخطة البيعية .
 - ٢ - تطبيق هذا النظام لتقييم التنفيذ .

الرقابة والتقييم

مفهوم الرقابة والتقييم

الهدف الرئيسي لمدرء المبيعات هو التأكد من تحقيق أهداف المنشأة التي تم وضعها في الخطة بكفاءة وفاعلية . ولا يتم التأكد إلا عن طريق مراقبة وتقييم الأداء الفعلي ، فما هو المقصود بالرقابة والتقييم .

الرقابة والتقييم : يقصد بالرقابة والتقييم التحقق من أن الأداء الفعلي تم طبقاً للخطة الموضوعة والأهداف المحددة . أي تقييم الأداء الفعلي ومعالجة الانحرافات فيه (إن وجدت) للوصول إلى الهدف المحدد.

أهداف الرقابة والتقييم :

- التحقق من أن العمل يسير كما ينبغي . وتحديد نقاط القصور والعمل على إصلاحها.
- تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية .
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وعدم إهدارها.
- تحفيز رجال البيع ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم.
- كشف نواحي القصور في الخطة نفسها كأن يكون أحد الأهداف غير قابل للتحقيق ، فيتم عندها التعديل في الخطة أثناء تنفيذها .
-

إجراءات وخطوات الرقابة البيعية :

وتتضمن الخطوات التالية :

- ١ - تحديد معايير الأداء .
- ٢ - قياس الأداء الفعلي .
- ٣ - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير .
- ٤ - اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

أولاً: تحديد معايير الأداء :

وهي المعايير أو المقاييس التي سيقوم بناء عليها تنفيذ الخطة البيعية . وهذه المعايير تنقسم عموماً إلى مجموعتين .

المجموعة الأولى : معايير الأداء الكمي .

وهي المعايير التي تحدد أرقاماً معينة يتم مقارنتها بالأرقام المحققة فعلاً . ومن هذه المعايير :

أ - الحصص البيعية : حيث يحدد حصة معينة لرجل البيع عند وضع الخطة البيعية ، وعند التنفيذ يقارن ما حققه مثلاً رجل البيع مع الحصة المحددة سابقاً .

ب - نسبة المصروفات البيعية إلى قيمة المبيعات: وهذا المعيار يستخدم لتقييم أداء رجل البيع من ناحية إنفاقه في عملية البيع . وهل ينفق في حدود المعقول أم ينفق بإسراف . على أنه يجب أن يطبق هذا المعيار بحذر وعدم مبالغة. لأن المبالغة في تطبيقه قد تدفع رجل البيع إلى ضغط مصروفاته البيعية (النقل ، الاتصالات ، الهدايا ، ...) لتخفيضها ولو على حساب جودة العملية البيعية .

ج . نسبة صافي الربح إلى المبيعات : وهذا المعيار مصمم لتقييم مدى مساهمة أداء رجل البيع في تحقيق الأرباح في المنشأة . وإن كان هذا المعيار يؤدي أحياناً إلى تركيز رجل البيع على بيع الأصناف ذات الربحية العالية وإهمال ما عداها رغم أهميتها الاستراتيجية للشركة على المدى الطويل .

د - متوسط تكاليف المقابلة : وهذا المعيار مصمم بغرض حصر مقابلات رجل البيع مع العملاء المحتملين.

و - متوسط حجم الطلبية : والهدف من هذا المعيار مراقبة عدد مرات التردد على العملاء وحجم كل طلبية ، لدفع رجل البيع إلى بذل مزيد من الجهد لزيادة حجم الطلبيات. بالإضافة إلى هذه المعايير الكمية ، هناك أيضاً معايير كمية أخرى منها:

- عدد العملاء الجدد الذين جذبهم رجل البيع .
- حجم المبيعات لعملاء جدد.
- عدد المقابلات التي قام بها رجل البيع .
- عدد المكالمات التي أجراها رجل البيع في فترة محددة .

المجموعة الثانية : معايير الأداء النوعية (الكيفية) .

هناك نواحي معينة في الأداء لا يمكن قياسها كمياً مثل طريقة معالجة رجل البيع لشكاوى العملاء ، ومعرفة رجل البيع بالسلعة ، ولهذا نستخدم المعايير النوعية مثل:

- أسلوب افتتاح العملية البيعية .
- رأي العميل بالمندوب .
- شكاوى العميل من المندوب .
- مهارة استخدام الأدوات المساعدة في العملية البيعية .

- مهارة كتابة التقارير البيعية.

وغيرها من المعايير النوعية.

ثانياً: الأداء الفعلي:

وفي هذه الخطوة يتم تسجيل الأداء الفعلي لمقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً والوسيلة الأساسية لجمع المعلومات عن الأداء الفعلي هو كتابة التقارير.

التقارير البيعية:

وهي من أهم وسائل الرقابة والتقييم في تسجيل الأداء الفعلي. كما أنها من وسائل تحفيز رجل البيع على تطوير أدائه إذا عرف أنه سيسجل كل ما قام به آخر كل يوم، مما يدفعه للرقابة على نفسه.

أنواع التقارير البيعية:

أ - تقارير رجال البيع: وهي التي يسجلها رجل البيع نفسه . ومن أقسامها:

- تقرير عن الخطة البيعية: وهو عبارة عن خطة يرسمها رجل البيع لنفسه لفترة قادمة . والهدف

من هذا التقرير أن يرسم رجل البيع خطته بنفسه كما أن الإدارة تستخدمه لتقييم أدائه .

- تقرير عن الزيارات البيعية : ويتضمن معلومات عن الزيارات التي قام بها رجل البيع وماذا حقق

خلالها ، وما هي السلع المنافسة الموجودة ووقت الزيارة .. الخ .

- تقرير عن المصروفات : ما هي المصروفات التي صرفها ، وفيم صرفها ، والهدف من هذا

التقرير دفع رجل البيع لمراقبه مصروفاته وعدم التبذير فيها .

- تقرير عن العملاء الجدد: من هم ، متى زارهم ، كم عددهم ، ما هي حجم طلبياتهم ، أين

أماكن تواجدهم ... الخ .

- تقرير عن العملاء المفقودين : من هم ، وكم عددهم ، ولماذا فقدتهم المنشأة .

- تقرير عن الشكاوي والمرتجات : ما هي الشكاوي ، وكم عددها وما هي كمية المرتجات

، وما هي الأسباب .

- تقرير عن الحالة العامة للسوق : وفيها تسجل الحالة الاقتصادية لكل منطقة ما هو مستوى

الطلب ، والمنافسة ، ... الخ .

ب - تقارير مديري الفروع : يقوم مديرو الفروع بكتابة تقاريرهم عن نشاط فروعهم ونشاط رجال البيع

في مناطقهم وأي معلومات أخرى ورفعها إلى المركز الرئيسي . كما تتضمن هذه التقارير تقييماً

شاملاً لرجال البيع في المنطقة ، ومعلومات عن حجم المبيعات المحققة حتى كتابة التقرير في المنطقة ،

وكذلك معلومات عن أنشطة المنافسين وسلعهم .

ثالثاً: تقييم الأداء :

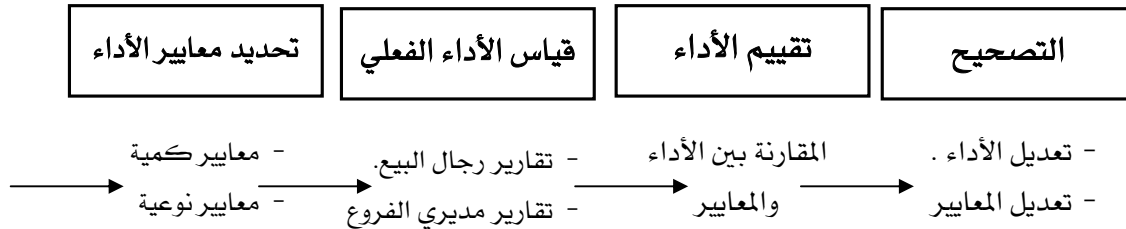
وفي هذه الخطوة يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة ، وهذه الخطوة تعتبر من أصعب الخطوات وأهمها . وترجع أهميتها إلى أنه يترتب على هذه الخطوة اتخاذ قرارات مهمة مثل تغيير الخطة الموضوعية ، زيادة الحوافز ، تخفيض الأسعار أو زيادة الإنفاق في بعض المجالات ، ولذلك يمكن القول أن نجاح أو فشل المنشأة أو الإدارة يتوقف بدرجة كبيرة على هذه الخطوة .

رابعاً : اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

إن المقارنة بين الأداء الفعلي والمعياري تنتج عنه إجراءات تهدف إلى تعديل أو تقليص أو إلغاء الفروق بين الأداء والمعياري (إن وجدت) . والتصحيح يكون عموماً في أحد اتجاهين :

- ١ - تعديل الأداء الفعلي وتصحيحه ليتماشى مع المعايير الموضوعية .
- ٢ - تعديل المعايير الموضوعية (الخطة) لتتماشى مع الأداء الفعلي في حال كشف عملية التقييم عن عدم إمكانية تحقيق المعيار (الهدف).

وختاماً : يمكن تلخيص رقابة وتقييم الخطط البيعية بالشكل التالي :



أسئلة للمناقشة

س١: ما المقصود بالرقابة؟ وما هي أهدافها؟

س٢: ما هي خطوات الرقابة؟

س٣: هل تستطيع أن تذكر معايير كمية وكيفية أخرى غير التي ذكرت في المذكرة؟

المراجع

- (١) سلسلة الإدارة المثلى، التسويق الفعال ، مكتبة لبنان ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٢.
- (٢) د. منى الغيص، إدارة المبيعات وفن البيع ، ذات السلاسل ، الكويت ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٠.
- (٣) د. حسن توفيق، إدارة المبيعات وفن البيع ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح.
- (٤) د. جميل توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية ، ١٩٨٦.
- (٥) أبوبكر بابعيرة، التسويق ودوره في التنمية، جامعة قاريونس الطبعة الأولى ، ١٩٩٣.
- (٦) د. طلعت عبد الحميد، مدير المبيعات الفعال، مكتبة الشقري، الطبعة الأولى ، ١٩٩٧.

المراجع الأجنبية

- (1) Stanton, W & Buskirk, R., "Management of Sales Force", R. D. Irwin, Inc., 1987.
- (2) Warren Keegan, S. Moriarty, Tom Doncan, **Marketing**, Prentice Hall, 1991.

الفهرس

.....	مقدمة
١.....	الوحدة الأولى: التخطيط والتخطيط البيعي
٢.....	الفصل الأول: التخطيط
٢.....	التخطيط كعملية ادارية
٤.....	الأهداف
٧.....	الفصل الثاني: التخطيط البيعي
١٤.....	الوحدة الثانية: تحديد وتخطيط المناطق البيعية
٢٠.....	الوحدة الثالثة: تحديد وتخطيط الحصص البيعية
٢١.....	الفصل الأول: مفهوم وأهداف الحصص البيعية
٢٣.....	الفصل الثاني: أنواع الحصص البيعية
٢٣.....	حصص حجم المبيعات
٢٤.....	الحصص المالية
٢٧.....	الفصل الثالث: تحديد مسارات رجال البيع
٣٣.....	الوحدة الرابعة: التنبؤ بالمبيعات
٣٤.....	الفصل الأول: التنبؤ بالمبيعات. مفهومه، أهدافه، وأنواعه
٣٩.....	الفصل الثاني: المعلومات ودورها في التخطيط والتنبؤ
٤٢.....	الفصل الثالث: طرق التنبؤ بالمبيعات
٥٥.....	الوحدة الخامسة: الرقابة والتقييم

تقدر المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني الدعم

المالي المقدم من شركة بي آيه إي سيستمز (العمليات) المحدودة

GOTEVOT appreciates the financial support provided by BAE SYSTEMS

BAE SYSTEMS