

## I. المحاضرة الرابعة: التنظيم والرقابة على المبيعات

ان عملية البيع كأي عملية إدارية أخرى تحتاج إلى تنظيم لأجل تحديد المهام المختلفة التي من خلالها يتم تنفيذ الخطط البيعية والأهداف العامة للمنظمة.

لأجل تحديد مفهوم تنظيم المبيعات والرقابة على المبيعات لابد من التطرق أولاً إلى تنظيم المبيعات كعملية إدارية ثم التوغل ضمن الرقابة على المبيعات وكل ما يتعلق بها من أنشطة فرعية لها.

### 1. مفهوم وأسباب الاهتمام بتنظيم إدارة المبيعات

ان إدارة المبيعات كأي إدارة أخرى لابد من استهدافها نظرياً وذلك بتنظيم كل من المهام البيعية وكذا من يؤدي هذه المهام وذلك بما يحقق الأهداف البيعية من جهة والأهداف العامة للمنظمة ككل.

إن التنظيم بشكل عام يقصد به إعداد هيكل محدد للعلاقات والروابط بين عناصر مختلفة وذلك كوسيلة لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

من جهة إدارة المبيعات لا بد من القيام بتنظيم الجهود البيعية وتوزيع المهام والمسؤوليات على أقسام إدارة المبيعات وعلى مندوبي البيع ما يسهل التنسيق والتعاون ويضمن انسجام الأعمال بكل سهولة دون حصول تعارض في توجيه المبيعات ، ويعرف كل فرد في إدارة المبيعات مسؤولياته وصلاحياته وما هي حدود الأداء المطلوب تحقيقه مما يسهل إنجاز الأعمال ويحقق النتائج المطلوبة.

يعرف أيضاً أنه عملية تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من خلال إدارة المبيعات وبعد ذلك تحديد الوظائف التي يتعين القيام بها وثم تحديد الأعمال التي يقوم بها كل موظف أو فرد من أفراد إدارة المبيعات مع تحديد العلاقات التي تربط كل موظف بالآخر .

فالتنظيم الإداري لإدارة المبيعات يستند على نظرية النظم في تحديد ورسم المخطط التنظيمي المناسب لتنفيذ المهام والأنشطة البيعية، وإدارة المبيعات تسعى من خلال هذا المخطط التنظيمي إلى تقسيم وتنظيم العمل بين موظفي إدارة المبيعات من خلال تجميع المهام ككل ثم توزيعها على الهياكل الفرعية لإدارة المبيعات ومن ثم تحديد الصالحيات والواجبات وما الذي يجب أن يؤديه كل موظف منهم وذلك بأكبر قدر من الكفاءة.

من الأسباب التي دفعت إدارة المنظمات إلى زيادة الاهتمام بعملية التنظيم للجهود البيعية أو مهام إدارة المبيعات ككل نجد هذه الأسباب ملخصة في ما يلي:

✓ زيادة وتنوع المنتجات التي تتعامل بها إدارة المبيعات.

✓ حجم الزبائن الذين تتعامل معهم إدارة المبيعات ومقدار ارتفاع هذا الحجم خلال الفترة المستقبلية.

✓ توسيع المنطقة الجغرافية التي تسوق المنظمة منتجاتها بها.

✓ السعي أو دخول مناطق بيع جديدة، أو في حالة العكس أي الانسحاب من منطقة ما.

- ✓ توظي قوى بيعية جديدة ذات كفاءة تسويقية.
- ✓ التأثير الناتج عن العوامل البيئية التسويقية على أهداف إدارة المبيعات وأهداف المنظمة ككل.

من ذلك نحدد المواصفات الخاصة بالتنظيم الجيد لإدارة المبيعات التي تلخصها في النقاط التالية الذكر: مساهمة الهيكل التنظيمي في إفاسح المجال لخلق طبقة من المسؤولين في إدارة المبيعات من المختصين الخبراء . التأكيد من أن جميع الأنشطة الضرورية تم إبرازها في التنظيم الجديد.

- القدرة على تحقيق التوازن والتنسيق.
- تحديد السلطة والصلاحيات والتفريق بين السلطة الإدارية والسلطة الوظيفية.
- قدرة الهيكل التنظيمي على توفير الوقت بعد بناء هذا الهيكل.

## 2. مبادئ تنظيم المبيعات

لتتنظيم المبيعات عدد من العناصر الواجب الارتكاز عليها عند تنظيم إدارة الأنشطة البيعية كل ، حيث نوجز هذه الأهداف في ما يلي:

- ❖ تحديد الأهداف.
- ❖ تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لكل الموظفين بإدارة المبيعات.
- ❖ تعادل الصلاحيات مع المسؤوليات.
- ❖ وحدة الأمر.
- ❖ تفويض الصلاحيات.
- ❖ عدم تعدد المستويات الإشرافية.
- ❖ التخصص في تنظيم المبيعات.
- ❖ الرجل المناسب بالمكان المناسب.

## 3. أهمية وأهداف تنظيم المبيعات

نظرا لارتباط إدارة المبيعات بكل من الإدارة الاستراتيجية وكذا تنظيم قوى البيع إضافة إلى السعي المستمر لتطوير الجهود البيعية بالمنظمة فان ذلك أعطى لتنظيم المبيعات أهمية كبيرة وكذا عدة أهداف يتم السعي لتحقيقها من خلاله.

تكمّن أهمية تنظيم المبيعات في عدد النقاط تتمثل في:

- ❖ تحقيق مستوى من الإشراف والمتابعة.
- ❖ تحديد صلاحيات كل موظف ومسؤولياته.
- ❖ تحديد الأنشطة الخاصة بإدارة المبيعات بشكل مفصل.
- ❖ تحديد المؤهلات الالزمة لكل وظيفة على حدى.
- ❖ وضع الموظف المناسب بالوظيفة المناسبة.

- ❖ تسهيل الرقابة والتقييم.
- ❖ تقليل التكلفة والوقت.
- ❖ تحقيق الاتصال الفعال بتحديد العلاقات والروابط.
- ❖ المساهمة في تفعيل عمل نظام المعلومات التسويقي.
- ❖ تسهيل تنفيذ الاجراءات والسياسات .

#### من أهداف تنظيم المبيعات نجد:

- تكيف العوامل البيئية التي تأثر على إدارة المبيعات.
- تحديد إطار عمل كل مصلحة وموظف بإدارة المبيعات حتى لا يحدث ازدواجية بالعمل أو المسؤوليات غير متداخلة.
- توصيف الوظائف من خلال وصف المهام الخاصة بكل وظيفة في إدارة المبيعات.
- تحديد المهارات والمؤهلات اللازمة لكل وظيفة بإدارة المبيعات لأجل اختيار الموظفين بشكل مناسب.
- تحديد العلاقات بين الموظفين بإدارة المبيعات وبين موظفي الإدارات الأخرى بالتسويق أو باقي هياكل المنظمة.
- مراقبة وتحضير موظفي إدارة المبيعات.
- إعطاء إدارة المبيعات مجالاً لتنوع أعمالها من خلال تنويع المنتجات أو الأسواق والمناطق.

#### **4. أدوات التنظيم الإداري للمبيعات**

إن تنظيم المبيعات يعتمد على وسائل وأدوات من خلال الاعتماد عليها يمكن تنفيذ أو جعل مهام وأنشطة إدارة المبيعات ذات تنظيم يسهل تحقيق الأهداف المخططة، من بين هذه الأدوات ما يلي:

- مخططات التنظيم Charts: توضح هذه المخططات الوظائف والمسؤوليات والعلاقات بين الأفراد العاملين بإدارة المبيعات.
- توصيف الوظائف Job Description: ويحدد بصورة تفصيلية المهام الخاصة بكل وظيفة وصلاحيات ومسؤوليات من يشغل هذه الوظيفة وعلاقتها بـ الوظائف المتبقية.
- دليل الإجراءات والسياسات Procédures and Policy Manual : الذي يحدد بصورة واضحة كيفية إنجاز المهام والأعمال كما يوضح ويبين السياسات التي تنبثق من إدارة المبيعات في تنفيذ الواجبات المطلوبة لتحقيق الأهداف البيعية.
- برامج المبيعات Sales Programmes التي تحدد الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف التي تسعى لها إدارة المبيعات وبصورة تفصيلية.

#### **5. مراحل تنظيم إدارة المبيعات**

- تنظيم المبيعات يتم على مراحل متتابعة ومتناسبة حتى يتم الوصول إلى تنظيم كامل يحقق الأهداف المخططة، تتمثل المراحل في ما يلي:
- ✓ المرحلة الأولى: يتم بهذه المرحلة تحديد الأهداف التي تسعى إدارة المبيعات تحقيقها من عملية التنظيم، ولابد أن تكون هذه الأهداف جزءاً من أهداف التنظيم ككل بالمنظمة.
  - ✓ المرحلة الثانية: يتم بها تحديد الوظائف والأعمال والفعاليات التي يتبعن على إدارة المبيعات القيام بها من أجل تحقيق الأهداف السابقة.
  - ✓ بالمرحلة الثالثة : يتم تجميع المهام في مجموعات بهدف تحديد الأقسام والوحدات التي يتتألف منها الهيكل التنظيمي لدارة المبيعات.
  - ✓ المرحلة الرابعة يتم من خلالها تحديد المسؤوليات وصلاحيات العاملين في إدارة المبيعات بشكل واضح ودقيق.
  - ✓ المرحلة الخامسة بها يتم تحديد العلاقات بين العاملين في إدارة المبيعات وكذلك تحديد العلاقات بين وحدات وأقسام إدارة المبيعات.
  - ✓ المرحلة السادسة يتم بها تصميم الهيكل التنظيمي لدارة المبيعات، وكذا إعداد الدليل التنظيمي لإدارة المبيعات .

## 6. أسس أو معايير تنظيم إدارة المبيعات

تعتمد إدارة المبيعات على عدد من الأسس لتنظيم المبيعات، حيث يتم الاعتماد عليها لتنظيم المبيعات، من بين هذه الأسس نجد: التنظيم الجغرافي، التنظيم السلعي، التنظيم وفقاً للربان، التنظيم الوظيفي، التنظيم حسب وسائل الاتصال، التنظيم المركب.

**التنظيم الجغرافي:**

إن تنظيم المبيعات على الأساس الجغرافي يعد أبسط وأسهل الأسس، حيث يتم تحديد المناطق البيئية على أساس جغرافي وبكل منطقة تتواجد كل منتجات المنظمة ، حيث يتطلب هذا الأساس توفر حجم من المعلومات لدى رجال البيع عن كل منتجات المنظمة حيث يتولى رجل البيع الاتصال بكل الزبائن لكل المنتجات، فالتقسيم الجغرافي للمبيعات يقسم المناطق البيئية إلى أجزاء مثلاً منطقة الشمال، منطقة الوسط، منطقة الغرب، منطقة الصحراء وغيرها، حيث كل منطقة تقسم هي الأخرى إلى مناطق فرعية.

### التنظيم السلعي

تستخدم هذا النوع من الأسس المنظمات التي لها مزيج واسع من المنتجات وان منتجاتها سريعة التلف او معقدة وهو ما يتطلب سرعة ا يصلها، وكل ذلك يتطلب الإهاطة بكل التفاصيل الخاصة بالمنتج الواحد، حيث يمكن ان يتخصص رجل البيع كل منهم بمنتج ما، حتى يمكن إقناع المستهلكين بالشراء واختيار منتج المنظمة دون منافسيها.

حيث نجد كل منتج أو عدد من المنتجات لها رجل بيع خاص بها، مثل مدير مبيعات الثلاجات، مدير مبيعات أجهزة التلفاز، مدير مبيعات أجهزة الحواسيب وملحقاتها وغيرها.

#### **التنظيم حسب الزبائن:**

يتتنوع الزبائن تبعاً لـ إستراتيجية المنظمة التسويقية أو حسب منتجاتها أو حسب شبكة التوزيع الخاصة بها، حيث نجد تبعاً لذلك المستهلكين النهائين وهم الأفراد، الزبائن الصناعيين وهم المنظمات الاقتصادية، الموز عون التجار، فالمنظمة هدفها خدمة زبائنها وفقاً لحاجاتهم ورغباتهم، لذلك يتم تحديد رجل بيع مناسب لكل نوع من الزبائن.

#### **التنظيم الوظيفي للمبيعات**

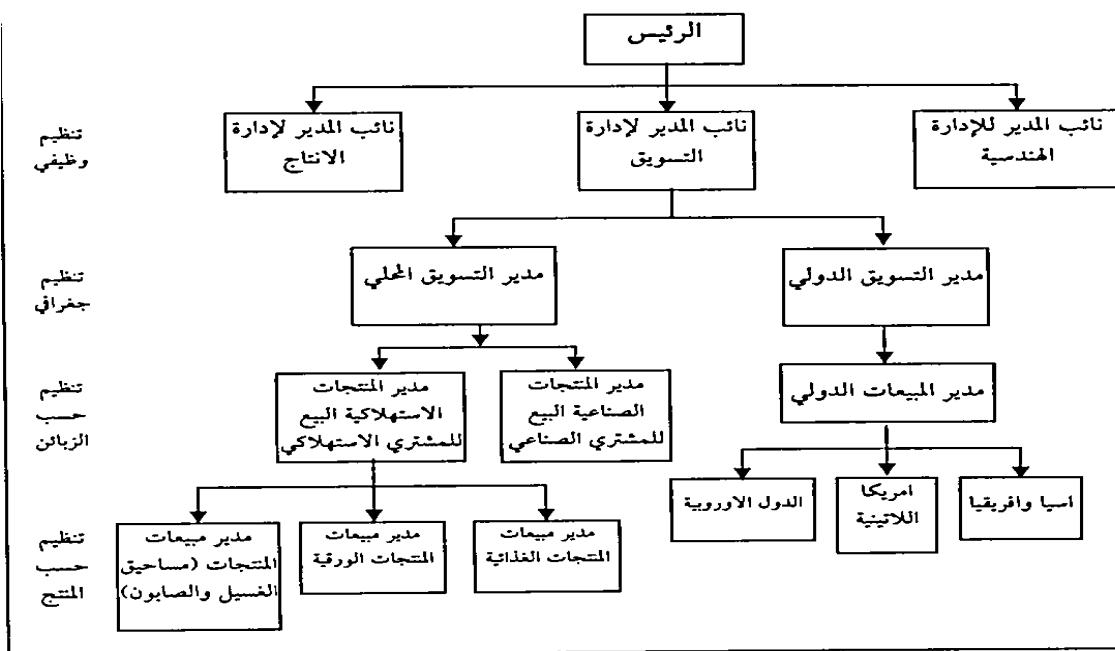
إن إدارة المبيعات تتطلب لأجل هذا الأساس مهارات وقدرات، حيث يتم تقسيم الهيكل التنظيمي وفقاً للوظيفة، حيث يتخصص كل موظف بإدارة المبيعات في مهام معينة مثلاً البحوث التسويقية، التتبع بالمبيعات، التخطيط للمبيعات، المشتريات والتخزين وغيرها، عادة مثل هذا التنظيم يكون خاص بالمنظمات التي لها عدد محدود من المنتجات وبالتالي لا يناسبها الأساس السابقة.

#### **التنظيم وفقاً لوسائل الاتصال التسويقية:**

عادة في بعض المنظمات يكون رجال البيع يوجد تفاوت بينهم في المهارات والكفاءات حيث نجد أن كل منهم له وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال التي يقدم فيها مهامه بكفاءة أكبر من غيره، لذلك وجد ما يسمى بالتنظيم للمبيعات على أساس وسائل الاتصال التسويقية، حيث نجد رجل بيع خاص بالبيع عن طريق الهاتف، أو عن طريق البريد، أو عن طريق التلفاز والقنوات المختلفة، أو عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي، ... وغيرها.

#### **التنظيم المركب:**

أن التنظيم المركب هو ذلك التنظيم الذي يعتمد على أكثر من أساس من الأساس السابقة الذكر، فقد يتم تنظيم المبيعات وفقاً للمنطقة الجغرافية ووسائل الاتصال في نفس الوقت، حيث يتم الاعتماد على هذا التنظيم عند المنظمات ذات المنتجات الكثيرة ومتعددة وتكون واسعة الانتشار من الناحية التوزيع.  
حيث يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:



## 7. الرقابة على المبيعات

يقع على عاتق إدارة المبيعات متابعة أعمال ونشاطات البيع على مختلف المستويات، سواء على صعيد الأفراد أو كان ضرورياً من أجل الأقسام أو مناطق البيع والأقاليم البيعية أو أول أول بأول ومتابعة التصحيح والتقويم حيث يتم التأكد من أن أهداف المبيعات في طريقهاتحقق من أن الخطة البيعية تنفذ وفقاً لما خطط له، ولا توجد معوقات تتعرض سببها وتقوم في ضوء ذلك اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة.

تم عملية الرقابة على المبيعات تبعاً لعدد من الخطوات المتتابعة والتي نلخصها في ما يلي:

### ▪ تحديد المعايير الرقابة على المبيعات

تم في البداية تحديد النتائج المراد تحقيقها أو ما يسمى بالأهداف المراد بلوغها من خلال إدارة المبيعات، إضافة إلى الأداء الواجب لأجل بلوغ هذه الأهداف، بعد ذلك يتم تحويل هذه البيانات إلى معايير دقيقة تستخدمن كمؤشر في متابعة تنفيذ الأعمال البيعية.

### ✓ قياس الأداء ومقارنته بالمعايير الرقابية:

بعد تنفيذ العمليات البيعية يتم قياس الأداء ومقارنته بالمعايير الرقابية ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة، حيث يتم مقارنة كل من النتائج والأداء الفعلي مع المؤشرات الموضوعة لأجل تحديد الاختلافات.

عند مقارنة كل من الأهداف مع النتائج يمكن تحديد نسبة الفعالية حيث ينتج عن تلك المقارنة انحرافات أو اختلافات بين كل من الأداء الفعلي والأداء المتوقع أي الأهداف المخططة، فقد تكون الانحرافات ايجابية أو سلبية، بعد ذلك يتم البحث في أسباب هذه الانحرافات ومعالجتها إن كانت سلبية، وإن كانت ايجابية يتم الاستفادة منها في الخطط اللاحقة لإدارة المبيعات.

### أدوات الرقابة على المبيعات:

#### ✓ الموازنة التقديرية للمبيعات.

- ✓ التقارير البيعية عن الأداء.
- ✓ المراجعات الداخلية.
- ✓ تحليل النشاط البيعي.
- ✓ الملاحظات الشخصية.
- ✓ الملاحظات مع العملاء.