

جامعة سعد دحلب - البليلة -
كلية العلوم الاقتصادية و التسيير

مذكرة ماجستير

في العلوم التجارية
التخصص: تسويق

دور التسويق الداخلي في تحقيق فعالية البيع الشخصي دراسة حالة مجمع صيدال

من طرف الطالبة :
بوغازية خديجة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة البليلة	أستاذ محاضر(أ)	فلاح محمد
مشرفا و مقررا	جامعة الجزائر (03)	أستاذ التعليم العالي	علي عبد الله
ممتحنا	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ محاضر(أ)	عنابي بن عيسى
ممتحنا	جامعة البليلة	أستاذ مساعد(أ)	بيشاري كريم

الملخص

ما يزال التسويق الداخلي مفهوم غامض في الدول العربية و الاهتمام به في منظمات هاته الأخيرة ضعيفا و تقريبا محدودا بالرغم من الأهمية الكبرى التي يكتسبها هذا المفهوم من اجل السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

فالتسويق الداخلي هو الفلسفة التي تتبنى مفهوم أن العاملين هم زبائن داخليين لا بد من مراعاة احتياجاتهم و رغباتهم و محاولة إشباعها و كذلك لا بد من تدريبهم و تنمية مهاراتهم من اجل تحسين الخدمات المقدمة من طرفهم لتحقيق أهداف المنظمة أي أن الهدف منه هو إشباع حاجيات العاملين لضمان قيامهم بخدمات مميزة تشبع حاجيات الزبون و بما أن لرجل البيع علاقة مباشرة مع الزبون فإن إشباع حاجياته و رغباته يؤدي إلى كفاءة و فعالية في أدائه كحسن اختياره و تدريبه و تحفيزه ماديا و معنويا بدون أن ننسى أن تتم مراقبته و تقييم عمله من اجل الحصول على أحسن النتائج إي أن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي على رجال البيع يكون ذو جدوى كبيرة في كسب رضاه و بالتالي تحفيزه على كسب رضى الزبون.

و قد حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على الواقع من خلال دراسة ميدانية لمجمع صيدال من اجل معرفة دور التسويق الداخلي في تحقيق فعالية البيع الشخصي من خلال استمارة قدمت إلى عينة من رجال بيع هذا الأخير.

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- * إن التسويق الداخلي هو بأهمية التسويق الخارجي لان جودة الخدمات الداخلية و التوجه نحو الزبون الداخلي (العاملين) يعد بمثل أهمية جودة الخدمات الخارجية و التوجه نحو الزبون الخارجي.
- * إن العاملين زبائن داخليين و لهم حاجات و رغبات لا بد من الاهتمام بها مثله مثل الزبون.
- * وظيفة البيع الشخصي بالمنظمة هي من أهم الوسائل الترويجية التي تتميز بتكلفة مرتفعة نسبيا و لكن فعاليتها تكون اكبر .
- * من اجل الحصول على قوة بيعية فعالة لا بد من الاهتمام بالاختيار الأمثل لأفرادها و زيادة مهاراتهم بالتدريب و التحفيز.

- * توجد علاقة ذات ارتباط معنوي بين التسويق الداخلي و فعالية البيع الشخصي مما يعني أن للتسويق الداخلي دور في تحقيق فعالية البيع الشخصي مما يخدم أهداف المنظمة ككل.
- * توجد علاقة ذات ارتباط معنوي بين تعيين و تدريب و تنمية مهارات رجال البيع و مراقبتهم و تقييمهم و تحفيزهم ماديا و معنويا و فعاليتهم.
- * توجد علاقة ذات ارتباط معنوي بين علاقات الاتصال أفقيا و عموديا و فعالية البيع الشخصي.

● و اعتمادا على هذه النتائج ارتأينا عرض بعض التوصيات أهمها:

- * على المنظمات بصفة عامة أن تهتم بتطبيق التسويق الداخلي و تضعه حيز التنفيذ لما له من منافع كبيرة تتجلى في الحصول على عاملين لهم من القدرات و المهارات العالية في التعامل و تقديم الخدمات ذات مستوى عال من الجودة الى الزبائن فضلا عن أن التسويق الداخلي يعد مطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح.
- * على المنظمات أن تهتم بالجانب الإنساني من خلال معاملة العاملين بجو تسوده اللطافة و الكياسة حيث إن الجانب الإنساني في قطاع الخدمات يأخذ أهمية كبيرة نظرا لحاجة مورد الخدمة إليه و أن المستفيد في معظم الأحيان يبحث عن اللمسة الإنسانية.
- * ضرورة الاهتمام بتدريب و تطوير العاملين و رفع مهاراتهم و سلوكياتهم الشخصية والعمل على تطوير البرامج التدريبية التي تساعد في التطبيع الاجتماعي للعاملين و إدخالهم في التفكير الايجابي و تشجيعهم على التصرف بالطريقة التي ترغب بها الإدارة ، كما أن التدريب يسمح للعاملين المشاركة في المعلومات و الأفكار و المشاكل و من ثم إيجاد مواقف أكثر تلائمية تجاه تسويق الخدمات و التوجه نحو الزبون.
- * ضرورة الاهتمام برواتب و محفزات العاملين حتى يشعروا بالأمان و الراحة و من اجل كسب رضاهم وولائهم.
- * ضرورة الاهتمام بنشر المعلومات التسويقية الى العاملين من خلال استخدام وسائل الاتصال الداخلي المختلفة و التركيز على الحديث منها لإيصال معلومات كافية و دقيقة عن الخدمات الحالية و الجديدة التي تنوي منظمة الخدمة الترويج عنها و كذلك في التركيز على السلوكيات التي يراد للعاملين تبنيها تجاه الزبائن إذ يعد العاملون وسيلة الاتصال ذات الفعالية و التأثير الأكبر في الزبائن.

كلمة شكر

أول البدء اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك حمدا كثيرا طيبا مباركاً فيه على أن يسرت لنا انجاز هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر و العرفان و خالص الدعاء لأساتذتي الذين أناروا لنا سبيل المعرفة و على رأسهم الأستاذ الكريم :

علي عبد الله

الذي ساعدني فكان عملي هذا ثمرة توجيئه

إلى الأساتذة الكرام على قبولهم مناقشة هذه المذكرة

إلى كل من بث في نفسي حافزا للصبر و المثابرة من قريب أو من بعيد

بدعاء أو كلمة طيبة

إلى مرشدي أبي و ملهمتي أمي

و أعزائي إخوتي و أخواتي و زوجي

إلى قررة عيني ابني " محمد إسلام "

إليكم جميعا شكرا جزيلا

" طبتم و طاب مسعاكم "

الفهرس

الملخص

كلمة شكر

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة

الفصل 1: الأسس العلمية لنشاطي التسويق الداخلي و البيع الشخصي

- .11 مقدمة الفصل
- .12 1.1: مفاهيم أساسية للتسويق الداخلي
- .12 1.1.1: مفهوم التسويق الداخلي و أهدافه
- .16 2.1.1: أهداف التسويق الداخلي والعوامل التي ساعدت على ظهوره.
- .19 3.1.1: علاقة العاملين مع بعض ضمن فلسفة التسويق الداخلي
- .25 2.1: إجراءات التسويق الداخلي
- 1.2.1: الأنشطة الضرورية في المنظمة لتطبيق التسويق الداخلي و الأدوار المختلفة للأفراد
- .25
- .27 2.2.1: الاتصال بالعاملين و المزايا التي يمنحها التسويق الداخلي في المنظمات
- .31 3.2.1: إجراءات التسويق الداخلي و العلاقة التبادلية بينه و بين التسويق الخارج

.38	3.1: أسس البيع الشخصي
.38	1.3.1: مفهوم البيع الشخصي و أهدافه
.43	2.3.1: وظائف و أنواع البيع الشخصي
.49	3.3.1: العوامل المؤثرة في اختيار طريقة البيع الشخصي
.51	خاتمة الفصل
	الفصل 2: دور الإدارة التسويقية في تحقيق فعالية البيع الشخصي
.52	مقدمة الفصل
.53	1.2: دور الإدارة التسويقية في تخطيط البيع الشخصي
.53	1.1.2 : تخطيط وظيفة البيع الشخصي
.60	2.1.2: موازنة الترويج
.64	3.1.2: دور بحوث التسويق في البيع الشخصي
.70	2.2: التسويق الداخلي كمدخل للكفاءة البيعية
.70	1.2.2 : اختيار رجال البيع و توظيفهم
.75	2.2.2 : تدريب رجال البيع و تنمية مهاراتهم
.80	3.2.2: تحفيز و مكافئة رجال البيع
.86	3.2: الرقابة على رجال البيع و تقييم أدائهم
.86	1.3.2: رقابة رجال البيع و تقييم النشاط البيعي
.88	2.3.2: تقييم أداء قوة البيع وأهميته
.93	3.3.2: مؤشرات قياس فعالية قوة البيع
.101	خاتمة الفصل

الفصل 3: الدراسة الميدانية عن واقع التسويق الداخلي.

.102	مقدمة الفصل
.103	1.3 مقدمة عن الدراسة الميدانية
.103	1.1.3: منهجية الدراسة الميدانية
.105	2.1.3: خصوصيات ترويج المنتج الدوائي
.110	2.3 : واقع البيع الشخصي لمجمع صيدال
.110	1.2.3: نظرة عامة حول مجمع صيدال
.120	2.2.3: وظيفة التسويق و إستراتيجية الاتصال التسويقي في المجمع
.125	3.2.3: واقع البيع الشخصي بمجمع صيدال
.130	3.3: أدوات و نتائج الدراسة الميدانية
.130	1.3.3: عينة الدراسة و استمارة الاستبيان
.140	2.3.3: اختبار الفرضيات
.143	3.3.3: نتائج الدراسة الميدانية
.144	خاتمة الفصل
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

	العنوان	الصفحة
17	1.1 ملخص أهداف التسويق	
92	1.2 جدول تقييم أداء رجال البيع	
98	2.2 درجة الرضا لدى الزبون	
98	3.2 درجة الأداء الفعلي لرجل البيع بالنسبة للزبون	
99	4.2 درجة توقعات الزبون اتجاه الخدمة المقدمة من طرف قوة البيع	
99	5.2 مقياس الأهمية	
99	6.2 مقياس النوعية	
113	1.3 مستوردو الأدوية في الجزائر	
128	2.3 التقييم الكمي لزيارات الممثلين	
133	3.3 توزيع أفراد العينة حسب الجنس	
133	4.3 توزيع أفراد العينة حسب السن	
134	5.3 توزيع أفراد العينة حسب تخصصهم العلمي	
.134	6.3 توزيع أفراد العينة حسب خبرتهم المهنية في المجمع	
137	7.3 عرض آراء المندوبين حول متغيرات التسويق الداخلي	
140	8.3 معامل الارتباط بين التسويق الداخلي و فعالية البيع الشخصي	
142	9.3 علاقات الارتباط بين متغيرات التسويق الداخلي و فاعلية البيع الشخصي	

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
20	1.1 مثلث العلاقات التسويقية
22	2.1 هيكل العوامل المؤثرة في سلوك العاملين
24	3.1 التسويق الداخلي وتأثيره في العلاقة التبادلية بين العاملين والزبائن
26	4.1 الأدوار المختلفة للعاملين مع الزبائن
31	5.1 إجراءات التسويق الداخلي
34	6.1 تحول اتجاه الهيكل التنظيمي من الأعلى إلى الأسفل
65	1.2 تقسيمات بحوث التسويق
115	1.3 الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال
122	2.3 الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق و الإعلام الطبي
124	3.3 قناة التوزيع الطويلة لمجمع صيدال
124	4.3 قناة التوزيع القصيرة لمجمع صيدال

مقدمة:

ازداد الاهتمام بالتسويق الداخلي في المنظمات وخاصة الخدمية منها في الوقت الحاضر لا سيما بعد بروز دور وأهمية التسويق الداخلي في الحصول على أفراد ذات قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة للزبائن، فكما تحاول المنظمات تقديم أفضل ما يمكن لزبائنها الخارجيين تحاول أيضا تسهيل عمل زبائنها الداخليين ومحاولتها التعرف على حاجاتهم و رغباتهم من اجل إشباعها و تحقيق كفاءتهم.

و باعتبار البيع الشخصي احد أهم الوسائل الترويجية التي تكون على اتصال مباشر مع الزبون حيث انه لايد من الاهتمام بحسن اختيارهم و تدريبهم و تنمية مهاراتهم في التعامل معه، ارتأينا أن يكون محل هذه الدراسة و من هذا المنطلق فان هذه الدراسة ستبحث في مضامين التسويق الداخلي و الدور الذي يلعبه في تحقيق كفاءة رجال البيع و بالتالي تقديم خدمات متميزة هدفها رضى الزبون الخارجي و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

طرح الإشكالية: من خلال العرض المقدم و نظرا لأهمية قوة البيع في تحقيق أهداف و طموحات المنظمة نطرح الإشكالية التالية طمعا في معرفة ما هي أهم العوامل المساعدة على تحقيق فعالية البيع الشخصي:

كيف يساهم التسويق الداخلي في تحقيق فعالية البيع الشخصي بما يسمح لتحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة؟

الأسئلة الفرعية:

- هل للتسويق الداخلي دور في تحقيق فعالية البيع الشخصي؟
- ما هي آليات تأثير التسويق الداخلي على فعالية البيع الشخصي؟
- هل تتبنى المنظمة الجزائية التسويق الداخلي؟
- هل للتدريب دور في تحقيق فعالية البيع الشخصي؟
- هل لطريقة اختيار و تعيين رجال البيع اثر في تحقيق فعاليتهم؟

- هل الاتصالات و العلاقات الداخلية تأثر على تحسين أداء رجال البيع؟
- هل يؤثر التسويق الداخلي على علاقة رجل البيع مع الزبون؟

فرضيات الدراسة : للإجابة عن الأسئلة السابقة ارتأينا صياغة بعض الفرضيات كمايلي:

" للتسويق الداخلي دور في تحقيق فعالية البيع الشخصي للمنظمة مما يسمح لها بتحقيق أهدافها المسطرة من خلال معايير خاصة "

وينبثق من هذا الفرض ستة فروض فرعية هي :

الفرض الأول : هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين أسلوب التعيين للمندوبين الممارس من طرف المنظمة وفعالية البيع الشخصي .

الفرض الثاني: هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين تنمية مهارات و تدريب مندوبي البيع وفعالية البيع الشخصي .

الفرض الثالث : هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز و المكافآت الممارس من طرف المنظمة وفعالية البيع الشخصي .

الفرض الرابع : هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الدافعية لدى مندوب البيع وفعالية البيع الشخصي .

الفرض الخامس : هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين العلاقات الداخلية و الاتصال وفعالية البيع الشخصي .

الفرض السادس: هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين التفاعل بين مندوبي البيع و الزبون وفعالية البيع الشخصي .

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في إعطاء صورة واضحة عن بعض المفاهيم التسويقية مثل التسويق الداخلي و البيع الشخصي والاهتمام بتطبيقهما في المنظمات الجزائرية و ذلك من خلال دراسة حالة مجمع صيدال و كذا العلاقة الترابطية بينهما من اجل تحقيق أهداف و طموحات المنظمة و المتمثلة أساسا في إشباع حاجات و رغبات الزبون و بالتالي كسب رضاه أو حتى ولاءه.

دوافع الدراسة (أسباب اختيار الموضوع) :

ما يزال نموذج التسويق الداخلي يتطور من ناحية أكاديمية وتطبيقية نحو منهج نظري متقدم في البيئة الغربية بشكل خاص، علماً بأن تناول هذا الموضوع في البيئة العربية ما زال محدوداً جداً، حيث إن الدراسات التي تكتب في هذا المجال تكاد تكون محدودة للغاية، والسبب يكمن في الفجوة الحقيقية بين مفهوم التسويق الداخلي والممارسة الواقعية لمنظماتنا في الوطن العربي، حيث إن العلاقة بين الموظفين ما زال يسيطر عليها الفكر التقليدي، والممارسة الإدارية التقليدية من خلال السلطة الهرمية، والتفكير البيروقراطي، وغياب دور التنظيم غير الرسمي، وغياب عمل الفريق، وحصص العلاقة بين الموظف والموظف الآخر على العلاقة الرسمية وما تنص عليه القوانين والتعليمات التي لا تسمح بمجال كافٍ من العلاقة على أساس التسويق الداخلي و هذا ما دفعني لاختيار هذا الموضوع .

أهداف الدراسة: نطمح من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق بعض الأهداف سواء كانت أهداف متعلقة بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي.

الأهداف النظرية:

- تقديم أهم قرارات و تقنيات البيع الشخصي باعتباره احد أهم عناصر الاتصال الترويجي.
- عرض شامل لأهم المبادئ العامة لنشاط التسويق الداخلي وإجراءاته.
- استعمال أسلوب علمي في بناء قوة عمل بيعية فعالة تساهم في تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة.

الأهداف التطبيقية:

- محاولة معرفة مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية لمفهوم التسويق الداخلي.
- الكشف عن النشاط الترويجي الذي تمارسه مخابر الأدوية و إظهار مدى تبنيتها للمفاهيم الحديثة في عمليات الترويج.
- إبراز أهمية البيع الشخصي في بعض المنشآت خاصة مخابر الأدوية و مدى مساهمته في إكتساب المنشآت زبائن فعليين.
- إيجاد بعض الحلول التي من شأنها أن تضمن لمخابر الأدوية موضوع الدراسة فعالية قوة بيعها و تجنبها الفشل في اكتساب قوة بيع دائمة ومستمرة.

- تقديم مجموعة من النتائج و التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل دور العملية الترويجية الدوائية في المنشآت بما يحقق مصلحة المنتج والمستهلك و المجتمع.

منهج الدراسة:

استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في توصيف نشاط التسويق الداخلي وأهم إجراءاته ووصف العملية الترويجية بصفة عامة و البيع الشخصي بصفة خاصة، ، بالاعتماد في ذلك على الملاحظة الشخصية و المصادر المرجعية و الدراسات المتخصصة، للتمكن من تحديد كافة الجوانب المتعلقة بدور التسويق الداخلي في تحقيق كفاءة و فعالية البيع الشخصي ، و معرفة حقيقتها على ارض الواقع من خلال دراسة الحالة لأحد المؤسسات الجزائرية المتمثلة في مجمع صيدال.

و استخدمنا أيضا المنهج الإحصائي من اجل تحليل و تبويب و إثبات أو نفي العلاقة بين التسويق الداخلي و فعالية البيع الشخصي من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري و معامل الارتباط لسبيرمان و استخدام كذلك البرنامج الإحصائي spss.

مصادر الدراسة:

تم الاعتماد في جمع البيانات على ثلاث أنواع رئيسية من المصادر هي:

- المسح البيولوجرافي للأبحاث و الدراسات و البيانات السابقة المتصلة بموضوع البحث، إضافة إلى كافة الكتب التي تمكنا من العثور عليها باللغتين العربية و الأجنبية و التي من شأنها إغناء البحث.
- كما حاولنا الاعتماد على مواقع من شبكة الانترنت للاطلاع على مختلف الدراسات الحديثة في هذا المجال.

- البيانات الميدانية التي تم تجميعها بواسطة المقابلات الشخصية و الملاحظة المباشرة و مختلف الوثائق التي تم الاطلاع عليها من مجمع صيدال و قوائم الاستبيان الموزعة على أفراد العينة المستجوبة من مندوبي بيع هذا الأخير.

صعوبات الدراسة:

صادفت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات و العقبات أو المحددات و التي أبرزها:

- نقص المراجع و الدراسات المتخصصة بل تقريبا منعدمة في هذا الموضوع.
- صعوبة تواجد مؤسسات تعتمد على نشاط البيع الشخصي من اجل الدراسة الميدانية و إن وجدت فإنه من الصعب موافقتها على الدراسة .

- عدم اقتناع بعض المسؤولين بأهمية البحث العلمي و دوره في تطوير الأداء التسويقي في المنشآت الدوائية ورفض الإدلاء ببعض الإجابات و حتى هناك من رفض مقابلتنا.

-تهرب بعض من المستجوبين من المندوبين من الإجابة عن الاستمارة خوفا من استغلال هذه المعلومات من قبل مخابر أخرى و التأثير في العلاقة معهم.
-الحصول على إجابات متحيزة من طرف المستجوبين مما قد يقلل من مصداقية العمل.

محتوى الدراسة: لمحاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاث فصول كالتالي:

الفصل الأول: تحت عنوان " الأسس العلمية لنشاطي التسويق الداخلي و البيع الشخصي " حيث تطرقنا من خلاله إلى إعطاء مفهوم عام عن التسويق الداخلي من خلال تعريفه وذكر تطوره التاريخي و أهم العوامل المساعدة في ظهوره و كذا أهدافه و مزاياه و خصائصه و بعدها تطرقنا لإعطاء مفاهيم عامة عن البيع الشخصي من خلا تعريفه و ذكر أنواعه و وظائفه وهكذا.

الفصل الثاني: تحت عنوان " دور الإدارة التسويقية في تحقيق فعالية البيع الشخصي " حيث حاولنا إبراز دور الإدارة التسويقية في البيع الشخصي بدراسة كل من بحوث التسويق و التخطيط و إعداد الميزانية لهذه الوظيفة بعدها تطرقنا إلى آليات تأثير التسويق الداخلي في كفاءة القوة البيعية من خلال اختيار و تدريب و تحفيز و رقابة و تقييم أداء رجال البيع .

الفصل الثالث: تحت عنوان " الدراسة الميدانية عن واقع التسويق الداخلي " و من خلال هذا دراسة حالة مجمع صيدال حيث أولا اشرنا إلى تقديم المجمع و فروعه و بعدها إلى مديرية التسويق والإعلام الطبي محل الدراسة و بعدها قمنا بدراسة واقع كل من التسويق الداخلي و البيع الشخصي بالمجمع وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى اختبار فروض الفرضيات و تحليل النتائج و تقديم بعض الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل 1

الأسس العلمية لنشاطي التسويق الداخلي و البيع الشخصي

مقدمة الفصل

ركز التسويق تقليدياً على الزبائن الخارجيين للمنظمة إلا أنه من المدرك بشكل متزايد خاصة ضمن قطاع الخدمات أن العديد من عمليات التسويق المطبقة على العلاقات الخارجية ذات قيمة مساوية للعلاقات الداخلية و يتركز الكثير من الجهد غالباً على ترسيخ قيم المنظمة في نفوس موظفيها لضمان مشاركتهم في فهم غايتها والموقع الذي تسعى لتبنيه فيما يخص زبائنها الخارجيين فأساليب الاتصال المطبقة عموماً على الزبائن الخارجيين يتم عكسها داخلياً. و بما أن نشاط البيع الشخصي يعتمد بالدرجة الأولى على العاملين المتمثلين في رجال أو مندوبي البيع فإن العمل على تحقيق حاجياتهم و رغباتهم و اعتبارهم كزبائن داخليين حتم على المنظمة أن تهتم بالتسويق الداخلي أكثر.

و نعلم أن الخوض في الدراسات والأبحاث العلمية يتطلب تقديم المرتكزات النظرية التي تساعد الباحث على فهم التطورات الشمولية لموضوع الدراسة، وتهيئ له انتقاء المنهج البحثي الأنسب وتفعيل تنفيذ الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها وصولاً إلى النتائج النهائية للدراسة، وتأسيساً على ذلك يقدم هذا الفصل عرضاً نظرياً شمولياً للدراسة من خلال عرض الإطار النظري لكل من نشاط التسويق الداخلي و النشاط البيع الشخصي مع تبيان أهميتهما و أهم خصائصهما.

1.1 مفاهيم أساسية للتسويق الداخلي.

تبدأ المنظمة الناجحة خطتها التسويقية بموظفيها و ليس بالعملاء و هو ما يسمى بالتسويق الداخلي وليس المقصود بالتسويق الداخلي ما يكون عكس التسويق الخارجي أو الدولي كما لا يقصد به كذلك بيع المنتجات للموظفين بالمنظمة و إنما هو فكر تسويقي يهتم بمفهوم الزبون الداخلي و هذا ما سنتطرق له في هذا المطلب.

1.1.1 مفهوم التسويق الداخلي و أهدافه.

1.1.1.1 مفهوم التسويق الداخلي :

يستند مفهوم التسويق الداخلي على الاهتمام من منظور تسويقي بالعاملين في داخل المنظمة و عدهم زبائن داخليين يعيشون في سوق داخلي ممثل في المنظمة وما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم و رغباتهم والعمل على إشباعها و وضع برامج لتطويرهم و تحفيزهم و تمكينهم من الاهتمام و التدخل في تبادل النشاطات مع زملائهم في العمل و بذلك فإن هذا سيقود إلى تشجيع المعنويات و الأخلاقيات الداخلية و تعزيز الكفاءة التشغيلية و أيضا سيحسن من مستويات الخدمة المقدمة إلى الزبائن الخارجيين. [52] ص 201.

إن منطق التسويق الداخلي هو منطق واضح ، فإذا كانت مبادئ التسويق تقوم على أساس التركيز على الزبائن الخارجيين ، عليه فانه يجب أن تكون هناك نظرة مماثلة لأي شخص آخر يمكن أن يعد زبونا ، و ان تبني المنظور الذي يعد أعضاء المنظمة هم أيضا زبائن للمنظمة ، قد يؤدي إلى تقديم تصورات مفيدة في إدارة العلاقات الوظيفية بين العاملين و تأسيسا على ما تقدم فان التسويق الداخلي يركز على جانبين هما : [86] ص 38.

*الجانب الأول: هو الفكرة التي تقول بان كل فرد من العاملين هو زبون داخلي ، إن الهدف هنا هو جعل العمليات التشغيلية للمنظمة بأفضل ما يمكن وذلك من خلال ضمان أن كل فرد يقدم ويستلم خدمات متفوقة و متميزة.

*الجانب الثاني: فهو التأكد من أن كل فرد من العاملين يعمل مع بقية الأعضاء بطريقة تخدم رسالة المنظمة و استراتيجياتها و أهدافها ، إن أهمية تحقيق هذا الانسجام الداخلي واضح تماما في المنظمات الخدمية حيث أن هناك تداخل و وثيق مع الزبون ، و في هذا المجال فان التسويق الداخلي يستهدف ضمان أن يقدم كل العاملين أفضل ما عندهم إلى المنظمة وذلك عند تعاملهم مع الزبون و أي وسيلة يتعامل بها.

و يلزم علينا ان نذكر انه على الرغم من أن موضوع التسويق الداخلي هو من المواضيع التسويقية ، إلا أن تركيزه على العاملين و رضاهم و على جودة الخدمات المقدمة إليهم أدى إلى تأثره بالاتجاهات

الخاصة بإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة ، وسوف نلمس هذه الاتجاهات في تعريف التسويق الداخلي .

حيث قدم (Cahill) احد أهم التعاريف الأساسية للتسويق الداخلي على أنه " فلسفة معاملة العاملين على أنهم زبائن حقا والعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وممارسة عليهم عمليات التطوير والتدريب بهدف تحسين مستوى أدائهم " [46] ص15.

أشار هذا التعريف إلى ضرورة تلبية وإشباع احتياجات العاملين والعمل على تطوير وتحسين مستويات أدائهم .

ولقد ركزت تعاريف أخرى على نشر الوعي وإدراك الزبون والمبيعات عند العاملين ومن تلك التعاريف تعريف (Johnson) وهو " التسويق الداخلي عبارة عن نشاطات تستهدف خلق بيئة داخلية تدعم الوعي وإدراك الزبون والمبيعات لدى العاملين " [54] ص266.

- وأضافتا (Anna & Christine) تعريفاً آخر لمفهوم التسويق الداخلي هو " التسويق الداخلي هو الأفضل القادر على الاهتمام بالخدمات والزبون وذلك بواسطة منهج فاعل تستخدم فيه أنواع مختلفة من الإجراءات الداخلية التي تدعم العاملين " [64] ص1.
- وهناك تعاريف ركزت على أهمية فهم رسالة المنظمة وأهدافها بين العاملين ومن تلك التعاريف تلك التي أوردها (Johnson) والذي عرف التسويق الداخلي على أنه " مجموعة من الإجراءات تقدم إلى كل أعضاء المنظمة تتمثل في تدريب ومكافئة وبحث المعلومات وتقييم العاملين مع فهم واضح لرسالة المنظمة وأهدافها لغرض تحسين أداء العاملين " [54] ص227.

- و قد قدمت تعاريف حديثة حثت على هدف تعزيز جودة الخدمات المقدمة ومن تلك التعاريف تعريف (Ballantyne) الذي اعتبر التسويق الداخلي على أنه " إستراتيجية لتطوير العلاقات بين أفراد الإطار عبر حدود المنظمة الخدمية وإذا ما حصل ذلك ، عندها سيتم ربط استقلالية العاملين مع مهاراتهم لخلق معارف منفتحة تؤدي إلى إيجاد عمليات على أي نشاطات داخلية بحاجة إلى التغيير وان الغاية من هذه النشاطات هو تعزيز جودة الخدمات التسويقية الخارجية" [69] ص43.

كما ركز آخر على الترابط والتماسك بين التسويق الداخلي والخارجي حيث عرف التسويق الداخلي على أنه " فلسفة إدارية تهدف إلى تنسيق التغيرات الداخلية بين المنظمة وعاملها من أجل نجاح التغيرات الخارجية بين المنظمة وزبائنها " .

وقد أدخل التسويق الداخلي فكرة جديدة إلى التسويق وهي أن العلاقات والنظم الداخلية للمنظمة هي بأهمية العلاقات الخارجية وذلك لان القدرة على إرضاء الزبائن الداخليين يعد جزءا مكملا لإرضاء الزبائن الخارجيين عليه عرف (George & Gronroos) التسويق الداخلي على انه " اهتمام المنظمة الواسع بالعاملين وذلك من اجل خدمة الزبون وإشاعة السلوك الموجه نحوه "[71]ص85.."

كما عرف (الضمور) التسويق الداخلي بأنه " هو الذي يتطلب مكافأة أفراد المنظمة وكذلك التزام الإدارة بالمبيعات والتدريب ومراجعة وتقييم التطور الفردي ومراجعة سياسة إدارة الموارد البشرية وإعادة تعريف الإدارة من زاوية مساعدة العاملين على الانجاز من خلال العمل "[41]ص8. حيث أن من الواضح أن التسويق الداخلي يهتم بما هو أكثر من التعامل مع العاملين بوصفهم زبائن وكذلك يهتم بتطوير برامج واستراتيجيات تعزز رضا العاملين .

وقد عرف التسويق الداخلي من قبل (Berry) على انه " تطبيق فلسفة وسياسة التسويق على العاملين في المنظمة الذين يخدمون الزبائن وبالتالي فإنهم أفضل الناس الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم والذين هم سيعملون بأفضل ما لديهم لخدمة الزبائن "[66]ص28.

فهذا من التعاريف التي تنظر إلى العاملين في المنظمة بوصفهم زبائن داخليين ووظائفهم هي منتجات داخلية يجب أن تصمم بطريقة تلبي حاجاتهم بصورة أفضل.

- وأشار (Palmer) إلى تعريف التسويق الداخلي بأنه " التعامل بمقدار الأهمية مع حاجات السوق الداخلية من خلال برامج معينة وخطط لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة عن طريق تلبية وتحقيق حاجات العاملين والزبائن معاً "[58]ص15.

- في حين عرفه (Kotler .p & Armstrong) على " انه بناء التوجه نحو الزبائن والاهتمام بهم من خلال العاملين و ذلك بتدريب و تحفيز كل من موظفي الخطوط الأمامية والخطوط الخلفية باعتبارهم كفريق عمل ". "[55]ص342.

من هذه التعاريف و غيرها يمكننا استخلاص تعريف للتسويق الداخلي كمايلي:

" التسويق الداخلي هو الفلسفة التي تتبنى مفهوم أن العاملين هم زبائن داخليين لابد من مراعاة احتياجاتهم و رغباتهم و محاولة إشباعها و كذلك لابد من تدريبهم و تنمية مهاراتهم من اجل تحسين الخدمات المقدمة من طرفهم لتحقيق أهداف المنظمة ".

2.1.1.1 أهمية التسويق الداخلي

ترتبط الجودة في القطاع الخدمي بشكل وثيق بأداء العاملين، وأن الميزة الأساسية لأي منظمة ناجحة هي رفع أداء العاملين فيها ، عليه فإن مواقف العاملين تجاه العمل وكذلك مدى قدرة رب

العمل على رفع أداء هؤلاء العاملين له تأثير كبير في جودة الخدمات والمنتجات التي تعرض إلى الزبائن، وإن أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمة في هذا المجال هو خلق وسط يشعر العاملون فيه بقدر من الرضا والدافعية، ومن هنا تأتي أهمية التسويق الداخلي في خلق هذا الوسط الذي يعامل فيه العاملون على أنهم زبائن داخليين تقدم لهم المنافع والخدمات من جهة وكذلك في كون التسويق الداخلي متطلباً أساساً للتسويق الخارجي الناجح [47]ص354 .

من جهة أخرى أن الزبائن ولاسيما في قطاع الخدمات مقتنعين لتكوين علاقات مع الأفراد والمنظمات وليس مع السلع فإنه على الرغم من تزايد استعمال التقنية في قطاع الخدمات إلا أن الزبائن ما زالوا كثيري الاعتماد على العلاقات المتبادلة مع العاملين ، وبذلك فان العاملين الراضين الذين سيتم خلق الدافعية لديهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم هم الذين سيحددون ما يرضي الزبائن الخارجيين [70]ص57.

من هنا فإن من المهم تصميم وتنفيذ تسويق داخلي جيد والذي يكون من خلال تشخيص العاملين الأكفاء و عدهم زبائن داخليين وتطوير وتنفيذ عمليات التسويق الخاصة بهم عند ذلك فان المنظمة ستصبح أكثر إستراتيجية وتكتيكية مستعدة ومهيأة لتشخيص وتعيين التحديات التي تواجه مستقبل المنظمة ، كذلك فإنه سيتم كسب كادر جديد ليس فقط كادر يحمل الكثير من المعارف والاستعداد ولكن أيضا عاملين مطوقين بإطار المنظمة يحسون بأنهم جزء متكامل في منظمتهم ويجسدون الثقة التي يحملونها ويزرعونها في المنظمة .

وبذلك فإنه عندما يحمل العاملون في المنظمة صفة الخدمة الجيدة والجودة والايجابية فإن هذا سينعكس في السلوكيات الإيجابية التي سيعبر عنها تجاه الزبائن وبالمقابل أيضا فإن الزبائن الذين سيتلقون هذه الرعاية الجيدة سيغادرون المنظمة وهم فيهم رضا كامل وسيتكلمون عن هذا الرضا أمام الآخرين وهذه الدعاية التي سيقوم بها هؤلاء الزبائن ستؤدي إلى نتائج إيجابية لاحقة للمنظمة وبذلك فإنه من خلال التسويق الداخلي سيساهم العاملون ومن ثم الزبائن في النجاح الكلي للمنظمة [59]ص21.

2.1.1. أهداف التسويق الداخلي والعوامل التي ساعدت على ظهوره.

1.2.1.1. أهداف التسويق الداخلي:

يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاثة مستويات من الأهداف هي : الهدف على المستوى الكلي والهدف على المستوى الإستراتيجي وأخيرا الهدف على المستوى التكتيكي .

* الهدف على المستوى الكلي: هو الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن[64]ص3.

* الهدف على المستوى الاستراتيجي: هو إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملون بالطريقة المرغوب فيها والتي يتم تسهيلها من خلال إجراءات فاعلة والتي هي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي وأخيرا نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين والغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الخارجي والداخلي وإيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فاعلية التسويق الداخلي[51]ص95..

* الهدف على المستوى التكتيكي: هو بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للعاملين والذي يستند إلى المبادئ الآتية أن أفراد الإدارة و الإطارات هم السوق الأول للمنظمة المقدمة للخدمة ، ويجب أن يفهم العاملون لماذا يتوقع منهم أن يؤديوا وظائفهم بطريقة معينة ، وكذلك مثلهم للخدمات والنشاطات التي تمارسها المنظمة وان الخدمات يجب أن تكون على مستوى عال من الجودة وان تكون مقبولة كما يجب الاهتمام بقنوات الاتصال[51]ص95.

والجدول (1.1) يلخص أهداف التسويق الداخلي .

الهدف الكلي : الحصول على عاملين ذوي قدرات ومهارات عالية يستطيعون تقديم خدمات بمستوى عال من الجودة إلى الزبائن.

الهدف على المستوى الإستراتيجي

- خلق بيئة داخلية تدعم الاهتمام بالزبون والمبيعات وتعزز ذلك من خلال الإجراءات الآتية :
- ترسيخ ثقافة الخدمة .
 - التدريب الداخلي للعاملين .
 - بث المعلومات التسويقية إلى العاملين .

الهدف على المستوى التكتيكي

- بيع الخدمات والخدمات الساندة التي تستعمل بوصفها وسائلًا للتنافس من خلال الحملات والإجراءات والجهود التسويقية المفردة للعاملين استنادًا إلى المبادئ الآتية :
- يعد أفراد الكادر هم السوق الأول للمنظمة.
 - امثال وتفهم العاملين للأنشطة التي تمارسها المنظمة.
 - محاولة تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة.
 - وجود قنوات اتصال فاعلة .

الجدول 1.1 : ملخص أهداف التسويق الداخلي

Source : (Grönroos Christian, "Relationship Marketing : Emerging Perspectives on Services Marketing" , American Marketing Association, (1993) . p95)

ولابد من الإشارة إلى أن تطبيق فلسفة التسويق الداخلي هي ليست الغاية النهائية بحد ذاتها للمنظمة بل هي تجعل المنظمة ذات أداء أفضل وذلك يكون من خلال تحسين مستويات أداء العاملين وتحقيق رضى الزبائن الخارجيين [46]ص25 .

2.2.1.1. العوامل التي ساعدت على ظهور التسويق الداخلي.

تطور مفهوم التسويق الداخلي هو تاريخ أو مفهوم قصير العمر نسبياً إذ ظهر في عقد الثمانينات ، وان كانت هناك إشارات عديدة سابقة تخص مفهوم التسويق الداخلي سبق وإن ظهرت ويبدو أن هناك اتجاهات فكرية عدة يمكن أن يكون لها تأثير في تطور هذا المفهوم وهي : تسويق الخدمات وإدارة الموارد البشرية وكذلك إدارة الجودة هكذا فإذا ما اعتمدنا هذه العوامل فأن هناك عدد من الاعتبارات يجب الاهتمام بها في مجال التسويق الداخلي : حيث من المهم أولاً أن نلاحظ بأن الأسواق الداخلية موجودة داخل المنظمات وأن هذه الأسواق الداخلية في حالة تبادل تفاعلي مع الأسواق الخارجية لتلك المنظمات، ثانياً نجد أن العديد من مناهج التسويق الخارجية قد يتم تحويلها لغرض تناسبها و ملائمتها مع التسويق الداخلي [86]ص25 .

أما عن العوامل التي ساعدت في ظهور التسويق الداخلي فيمكن تلخيصها إلى القوى الآتية التي تسود عالم الأعمال اليوم حسب ما ذكره وهذه القوى هي :

- * أن العديد من المنظمات تمر اليوم بحالات من التغيير الشديد التي تتمثل بالاندماجات والاتحادات والتحجيم وغيرها من التحولات التي تتطلب الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي.
- * أن العديد من المنظمات قد قامت بإجراءات تمكين العاملين لغرض زيادة التركيز على العلاقات مع الزبائن ، وان هذا الأمر يتطلب تدخلا كاملا وبرامج تدريبية مكثفة للعاملين على قيم العلاقات التجارية التي تنتجها المنظمة .
- * زيادة نظم العمل بالعقود والأجور اليومية وعدم التفرغ ، مما أدى إلى زيادة الاعتماد على ما يعرف بالعقود الخارجية وهذا يتطلب أن يفهم هؤلاء العاملين طبيعة رؤية وقيمة العلاقة التجارية ومستواها من حيث الجودة .
- * تدني درجة الولاء المتبادل بين أرباب العمل والعاملين ، وهذا قلل من ربط هذين الطرفين بما يخص الغايات والقيم المشتركة ، مما تطلب الاهتمام بالتسويق الداخلي لسد هذا النقص .
- * إن الطرائق الجديدة المطبقة في العمل ونشوء طبقة المنظمة المتعلمة ، تتطلب من المنظمة والكوادر العاملة فيها أن تتعلم باستمرار المهارات الجديدة المطلوبة لذلك فإن قيم العلاقات الداخلية تعد المظلة التي تغطي هذه الإجراءات .

3.2.1.1: خصائص التسويق الداخلي.

ويتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص منها:

* التسويق الداخلي عملية اجتماعية:

فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها. فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط ، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة ، يريدون إشباعها ، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

* التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:

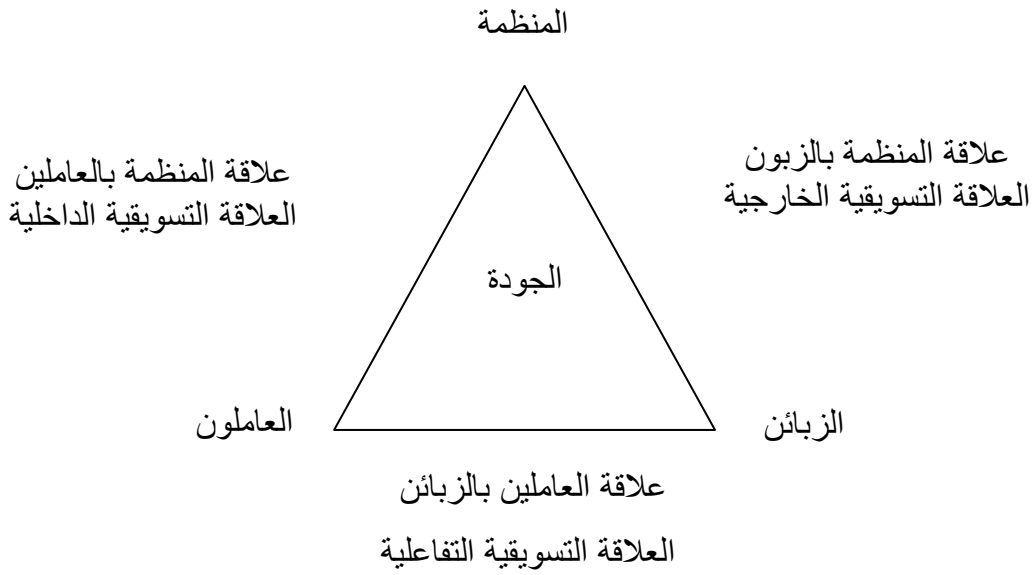
- * التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
- * التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة.
- * ويتطلب تطبيق التسويق الداخلي الإجابة على الأسئلة الآتية:
- * ما هو المجال الذي يكون لدى المنظمة ميزة عن غيرها من المنظمات؟
- * من هم الأفراد الذين يقومون بأداء الأنشطة داخل المنظمة؟
- * ما هي الطريقة التي سيتم بها أداء الأنشطة داخل المنظمة؟
- * هل المنظمة لديها القدرة على التميز عن غيرها؟

3.1.1. علاقة العاملين مع بعض ضمن فلسفة التسويق الداخلي.

إن مفهوم التسويق كان سابقا يشير فقط إلى العلاقات مع الزبائن وقد اقتضت الحاجة توسيع هذا المفهوم ليشمل علاقات تسويقية أخرى ، ومن بين أهم تلك العلاقات التي حظيت بالكثير من الاهتمام هي العلاقات مع العاملين [80] ص 15.

ويمكن إيضاح علاقة العاملين بالمنظمة وبالزبائن من خلال مثلث العلاقات التسويقية كما في الشكل (1.1) المذكور في أدناه حيث أن تصورات الزبائن تتأثر بشكل مباشر بالتسويق الخارجي التقليدي الذي يكون بين المنظمة والزبائن وبواسطة التسويق التفاعلي الذي يكون بين الزبائن والعاملين، وكذلك فإن هذه التصورات تتأثر بشكل غير مباشر أيضا بالتسويق الموجه نحو العاملين وهو التسويق الداخلي والذي يكون بين المنظمة والعاملين .

الشكل (1.1) مثلث العلاقات التسويقية



Source : (Philips kotler," Marketing Management" , The Millennum Edition , Prentic Hall International , Inc,(1997),p 435)

إن التسويق الداخلي يقوم على دعم كل من التسويق التفاعلي والتسويق الخارجي من خلال تهيئة العاملين المطلوبين لأداء الوظيفة الجيدة بالتفاعل مع الزبائن .

لذلك فقد تم التأكيد على أهمية الأفراد العاملين في نجاح العلاقات التسويقية حيث أن نجاح تلك العلاقات يؤثر بشكل كبير على مواقف العاملين وأدائهم والتزامهم[49]ص287. ومن هنا فإن المنظمة يجب أن تسوق داخليا ومن ثم تسوق خارجيا وان أي منظمة لن تكون ناجحة في السوق الخارجية إن لم تهتم أولا بسوقها الداخلي أي بالعاملين لديها ، لذا فإنه يتوجب أن يكون للمنظمات إستراتيجية تسويقية للعلاقات الداخلية كما هو الحال في وجود إستراتيجية تسويقية خارجية وقد تم وصف التسويق الداخلي في بحوث الخدمات على انه إستراتيجية المنظمة لغرض جذب الأفراد والكادر الموجه نحو الزبون والاحتفاظ بأولئك الأفراد[77]ص3.

فضلاً عن ذلك اختيار تطوير العلاقات مع العاملين فإن التسويق الداخلي يؤكد على أهمية أن يكون هناك اتصال خارجي يعطي وعود للإفراد فضلاً عن تدريبهم على المهارات التي تمكنهم من تحقق تلك الوعود عليه فإن جودة الخدمات الداخلية العالية وكذلك التوجه نحو الزبون الداخلي يعدان بنفس أهمية جودة الخدمات الخارجية والتوجه نحو الزبون الخارجي[67]ص248 .

والتفصيل الآتي يوضح العلاقة بين العاملين والمنظمة وكذلك العلاقة بين العاملين والزبائن في ضوء فلسفة التسويق الداخلي :

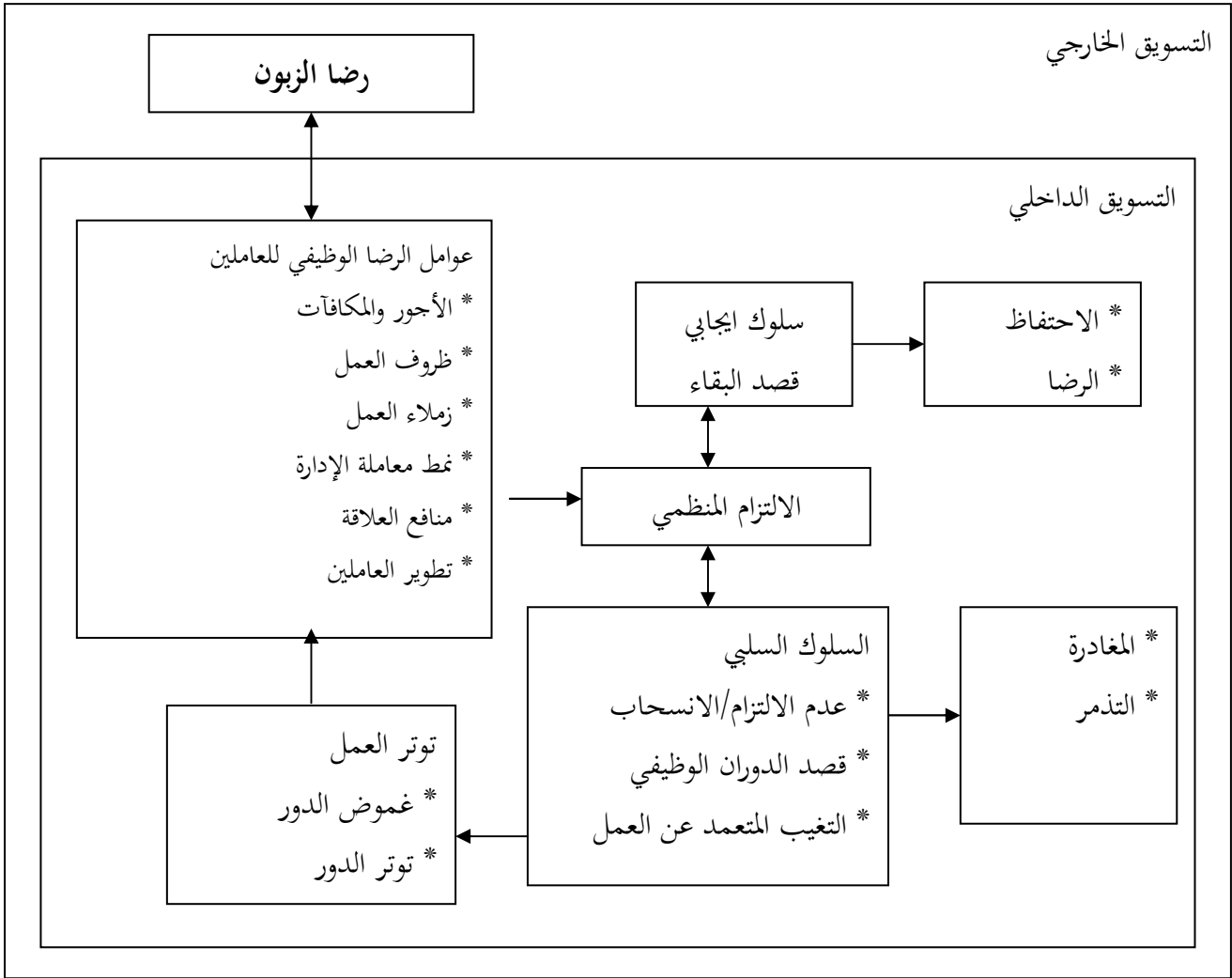
1.3.1.1 علاقة العاملين بالمنظمة: لقد ركزت العلاقات التسويقية أساسا على أهمية إنشاء علاقة طويلة الأجل بين المنظمة والزبائن في حين لم تعطي اهتماما كبيرا للعلاقات مع بقية المشاركين مثل المستثمرين والموردين والشركاء و فوق كل ذلك العاملين [74] ص32.

وتنبع أهمية علاقة العاملين بالمنظمة من الدور الكبير للعاملين في تحقيق الربحية إذا أصبحوا أكثر مهارة في الوظائف التي يؤديونها وتعلموا كيف يختارون الزبائن المرشحين وكيف يحتفظون بهم، وللعاملين دور كبير في اختيار وتدريب العاملين الجدد لذا فإن هناك العديد من الأسباب التي تستدعي البحث عن ولاء العاملين وكيف تتمكن المنظمة من تأسيس وتعزيز علاقة العاملين بالمنظمة والحفاظ عليها ، وهذا ما أكد عليه مفهوم التسويق الداخلي [65] ص23.

إن المنظمات قد لا تكون قادرة على تشخيص كل زبائنها ولا قدرة لها على إعطاء كل زبون بمفرده الاهتمام الذي يستحقه ، ولكن هذه المنظمات تعرف جيدا من هم العاملين الذين لديها وان رغبة العاملين الطوعية في البقاء مستخدمين داخل المنظمة نفسها تتأثر بالكيفية التي يدركون بها نوعية العلاقة مع المنظمة ومدى الرعاية التي تقدمها المنظمة للعاملين. [82] ص3.

يوضح الشكل (2.1) هيكل العوامل المؤثرة في سلوك العاملين وبالتالي على العلاقات مع العاملين في ظل التسويق الداخلي والخارجي إذ أن التسويق الخارجي للمنظمة يؤثر في رضا الزبون من خلال الوعود التي يتم إعطاؤها وكذلك التي يتم تحقيقها من جانب المنظمة للزبون ، كذلك فان التسويق الداخلي يهتم في دعم عوامل الرضا الوظيفي للعاملين ويعمل على خلق منتج داخليا يرضى العاملين لكي يقوموا بوظائفهم بصورة جيدة ويحافظوا على ولائهم للمنظمة ويقوي أواصر العلاقة معهم [78] ص17.

الشكل (2.1) : هيكل العوامل المؤثرة في سلوك العاملين



Source : (Liljander Veronica, "The Importance of Internal Relationship Marketing for External Relationship Success, In Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention", Berlin, (2000),p17).

حيث أن عوامل الرضا الوظيفي للعاملين المتمثل في الأجر وظروف العمل وزملاء العمل ومنافع العلاقات ... الخ، ذات تأثير مباشر في رضا العاملين وعلى الالتزام المنظمي، وان كان هناك نقاش وجدل حول تتابع الرضا الوظيفي والالتزام، حيث أن معظم الباحثين قد عدوا الالتزام نتيجة الرضا الوظيفي ولكن قد نجد رؤيا معاكسة لذلك أيضا . فإذا كانت عوامل الرضا الوظيفي ايجابية فسيكون التزام منظمي ايجابي أيضا ومن ثم سلوك ايجابي للعاملين الذي يؤدي بدوره إلى زيادة الاحتفاظ وانخفاض الدوران الوظيفي وتقوية أواصر العلاقة بين العاملين والمنظمة ، والعكس صحيح

حيث إذا كانت عوامل الرضا الوظيفي سلبية فإن الالتزام المنظمي سلبي أيضا وسلوك سلبي للعاملين والذي يتمثل بعدم الالتزام والانسحاب والتغيب المتعمد في العمل والذي يسبب توتر العمل وغموض الدور وهذا يؤدي بدوره إلى التذمر والمغادرة وزيادة في دوران العاملين وبالتالي تدهور العلاقة بين المنظمة والعاملين. [78]ص18.

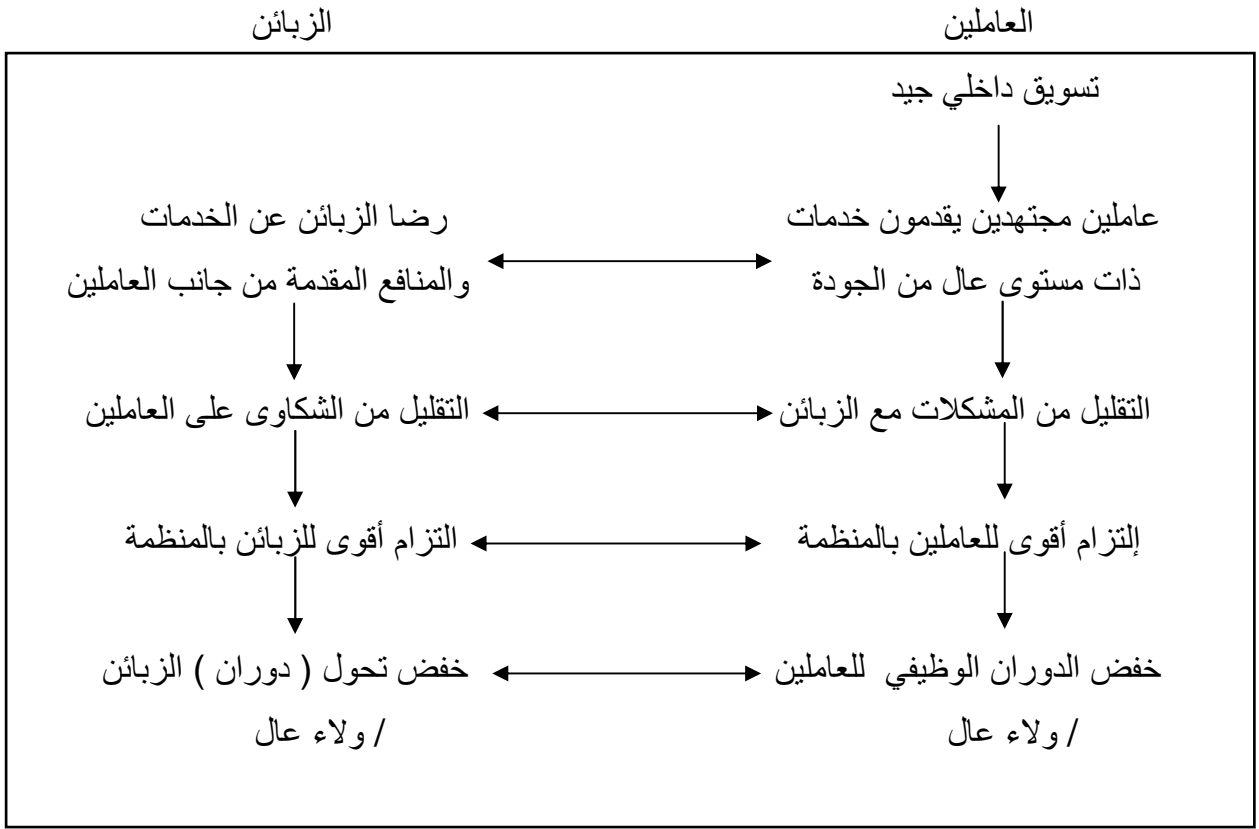
2.3.1.1 علاقة العاملين بالزبائن :

العاملون يمثلون عاملا مهما في العلاقة مع الزبون حيث أن سلوك العاملين يكون حاسما لرضا الزبون والحفاظ على العلاقة معه ، وان النظرة التي يحملها الزبون عن المنظمة لا تعتمد كثيرا على حالة عدم الرضا من منتجات وخدمات المنظمة بقدر ما تعتمد على المعاملة التي يتلقاها الزبون من العاملين في هذه المنظمة [84]ص65.

كذلك فإن الشرط الخاص بإعادة أو تكرار الشراء من قبل الزبون والذي يعني بأن الزبون هو راض أو راض جدا أو مبهج غالبا ما يعتمد على علاقات شخصية مع العاملين [75]ص101. من هنا تظهر أهمية فلسفة التسويق الداخلي التي تدعو إلى دعم قدرات ومهارات العاملين لكي يكونوا أكثر اجتهاداً وأكثر اهتماماً بخدمة ورضا الزبون .

ويمكن توضيح علاقة العاملين بالزبائن تحت تأثير التسويق الداخلي من خلال الشكل (3.1) التالي:

الشكل (3.1) :التسويق الداخلي وتأثيره في العلاقة التبادلية بين العاملين والزبائن



Source : Liljander Veronica, op.cit, p14.

من الشكل المذكور أنفاً يتبين أن وجود تسويق داخلي جيد يدفع العاملين نحو تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة وهذا ما سيدعم بدوره رضا الزبون من خلال حصول الزبون على المنافع من هذه الخدمات المقدمة من هؤلاء العاملين وإن تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة وتحقق رضا الزبائن له الأثر البالغ في التقليل من المشكلات مع الزبائن من جهة وتقليل شكاوى الزبائن على العاملين من جهة أخرى مما يؤدي إلى دعم العلاقة بين العاملين والزبائن وهذا بمجملة يقود إلى التزم أقوى للعاملين وللزبائن مع المنظمة ومن ثم خفض الدوران الوظيفي للعاملين وتحقيق ولاء أعلى وكذلك خفض تحول دوران الزبائن إلى منظمة أخرى مع تحقيق ولاء أعلى للزبائن.

2.1: إجراءات التسويق الداخلي

1.2.1: الأنشطة الضرورية في المنظمة لتطبيق التسويق الداخلي و الأدوار المختلفة للأفراد.

1.1.2.1 الأنشطة الضرورية في المنظمة لتطبيق التسويق الداخلي.

هناك عدة أنشطة ضرورية تمثل الحجر الأساس لتطبيق مفهوم التسويق الداخلي وذلك من خلال هذه الأنشطة تصبح المنظمة مهياً لاستيعاب التسويق الداخلي وهذه الأنشطة هي:
[57]ص221.

- * هناك حاجة لإجراء مسح منتظم وذلك من اجل تقييم مناخ الخدمة الداخلية وثقافتها وضمان جودة الخدمات الخارجية والداخلية.
- * إجراء تقسيم الزبائن الداخليين على أساس مستوى الاتصال مع الزبون ويعد هذا التقسيم ضرورياً لتحديد نوعية الخدمة المستهدفة وكذلك وضع البرامج التدريبية التي تضمن جودة الخدمة.
- * يتوجب أن يركز التطوير الشخصي والتدريب على القدرات الجوهرية للتسويق الداخلي، وهنا فإن البحوث تساعد في تحديد متطلبات الزبائن الخارجيين والداخليين وطبيعة التدريب والتطوير الشخصي.
- * سيساعد تمكين العاملين في استعمال قدراتهم على وفق ما يرونه مناسباً لتقديم أفضل الخدمات جودة إلى زبائنهم.
- * التكريم والمكافآت يجب أن تستند إلى مساهمات العاملين في تقديم الخدمة الأفضل ، وان هذا يعد أمراً حاسماً في تحديد سلوكيات العاملين ويجب أن يستند إلى اهتمام دقيق بتأثير التكريم والمكافآت على السلوك فضلاً عن ذلك عاملي الجاذبية والدافعية للأفراد .
- * الاتصالات الداخلية توفر آلية للمساهمة متبادلة الوظائف أو متعددة الوظائف وفي تنسيق النشاطات داخل المنظمة ،وتساعد في تعزيز جودة الخدمات وضمان أن يعرف أي فرد ما يجب معرفته ومدى دوره في النشاط الأوسع . وتستخدم الآن وسائل حديثة في العديد من المنظمات لتسهيل الاتصالات بين العاملين، حيث توفر هذه الوسائل استلام كل العاملين لمعلومات جديدة في ذات الوقت وتساعد في المزيد من التماسك المنظمي .
- * مقاييس الأداء : هذه المقاييس يجب أن تكون واضحة ويجب أن تكون قادرة على قياس مساهمة كل شخص وكل قسم في تحقيق أهداف الأداء.
- * بناء علاقات العمل الداعمة : ما يخص العاملين ، فان القضية الأساس هي بناء علاقات عمل داعمة وذلك عند تطوير وتطبيق منهج التسويق الداخلي، وهناك ضرورة لان يكون

هناك قدرة للعاملين لاحترام بعضهم البعض وتبادل الثقة والعطف والدعم، وان يساهم الجميع في كسر الحواجز داخل الأقسام وبينهم، وان هذا سيعزز الاتصالات الداخلية واحتمالية تحقيق جودة الخدمات الداخلية والخارجية.

2.1.2.1: الأدوار المختلفة للإفراد العاملين من منظور التسويق الداخلي :

من الضروري إدراك الطرائق المختلفة التي يؤثر من خلالها الأفراد على المهمة التسويقية وعلى العلاقات مع الزبائن، ولقد تم تطوير مخطط تصنيفي استنادا إلى درجة تكرارية الاتصال مع الزبون وعلى مدى تدخل العاملين في النشاطات التسويقية التقليدية، ويوضح الشكل (4.1) المذكور في أدناه هذا المخطط [57]ص218 .

الشكل (4.1) الأدوار المختلفة للعاملين مع الزبائن

	تدخل مباشر مع الزبون	تدخل غير مباشر مع الزبون
اتصال متكرر أو دوري منتظم مع الزبائن	المتعهدون	المحوريون
اتصال متقطع مع الزبائن أو لا يوجد اتصال	المؤثرون	المعزولون

Source : (Mike Meldrum & Moira Clark," Marketing Management : A Relationship Marketing Perspective", Great Britain, (2000), p218)

ويمكن تصنيف الأدوار المختلفة التي يحققها العاملون إلى ما يلي :

* المتعهدون Contractor : هم فئة العاملين الذين يمتلكون حالة اتصال مباشر ومتكرر أو دوري منتظم مع الزبون ، وان هؤلاء يتدخلون عادة في النقاشات التسويقية الاعتيادية ، وهم كذلك مسؤولين عن بناء العلاقات مع الزبائن ، لذلك فإنهم حتما بحاجة إلى التدريب ، والتهيؤ وكذلك هم بحاجة للدافعية كي يقدموا الخدمة للزبون في أحسن ما يمكن ولذلك فانه عند عمليتي اختيار وتعيين هؤلاء ، فانه يجب اختبار قدراتهم ومهاراتهم في العمل كما يجب تعيينهم ومكافئتهم على أساس ذلك.

* المحوريون Modifiers : هم العاملون الذين في حالة اتصالا متكرر ، مع الزبائن ولكن واجباتهم لا تتطلب التدخل المباشر وجها لوجه مع الزبائن ،وتشمل هذه الفئة العاملين ، قسم الاستقبال ، وقسم الائتمان وغيرهم من العاملين الذين لا يتدخلوا بشكل مباشر في النشاطات التسويقية، وهؤلاء هم أيضا بحاجة إلى اكتساب مهارات العلاقة الممتازة مع الزبون ، لذلك فان التدريب ومتابعة الأداء يعدان أمران حاسمان فيما يخص هذه الفئة .

* المؤثرون Influences : فئة العاملين الذين ليس لديهم عادة اتصال مباشر مع الزبائن ، على الرغم من إنهم قد يتخذون قرارات ذات صلة بالزبائن ، حيث أنهم غالبا ما يتدخلوا في العناصر التقليدية للمزيج التسويقي ، وتشمل هذه الفئة الأفراد المسؤولين عن تطوير المنتجات وبحوث السوق،وما إلى ذلك، لذلك فعند اختيار هؤلاء ، فانه يجب التأكد من قدرتهم على الاستجابة للزبون،ويجب أيضا تقييمهم ومكافئتهم على وفق معايير الأداء الموجهة نحو الزبون.

* المعزولون Isolateds : هم العاملون الذين ليس لديهم أي صلة أو اتصال بالزبائن ويقوم هؤلاء بأداء العديد من وظائف الدعم والإسناد ، ولكن ليس لديهم اهتماماً كبيراً بالنشاطات التسويقية التقليدية إلا أن بوصفهم مقدمي إسناد ، فان نشاطاتهم تؤثر بشكل حاسم على الأداء المنظمي وتشمل هذه الفئة من العاملين ، الكوادر التي تعمل في أقسام المشتريات والأفراد (قسم الأفراد) وقسم معالجة البيانات وان هؤلاء يجب أن يكونوا مستجيبين لاحتياجات الزبائن الخارجيين والداخليين .

وهكذا فان التسويق الداخلي ، يتعلق بالضرورة بخلق وتطوير وصيانة ثقافة الخدمة الداخلية والتوجه نحو الخدمة الداخلية ، وان هذا يساعد ويدعم المنظمة في تحقيقها لأهدافها .

2.2.1: الاتصال بالعاملين و المزايا التي يمنحها التسويق الداخلي في المنظمات.

1.2.2.1:الاتصال بالعاملين في التسويق الداخلي

يعد موضوع الاتصال بالعاملين أحد العناصر الهامة في أداء العاملين ، إذ أن هناك العديد من المنافع التي يمكن أن تنتج من التزام المنظمة بالاتصال الفاعل بالعاملين الذين يتميزون بالإطلاع والمعرفة وعليه فسيكونوا أكثر إنتاجية ومن ثم فإنهم سيتفاعلوا مع العامة مما يؤدي إلى تأثيرات إيجابية مع الزبائن والمجتمع[79]ص468.

وهناك عدة ثلاثة عهود للاتصال بالعاملين ، يسمى العهد الأول " بالعاملين المشتركين أوالمستضافين" وكان ذلك شائعاً في عقد الأربعينات من القرن الماضي ، ثم أعقب ذلك عهد " العاملين المطلعين " وكان ذلك في عقد الخمسينات، ثم جاء عقد الستينات ليمتاز بالعاملين القانونيين ،

ثم عقد السبعينات وعقد الثمانينات بوصفهما عهدان جديان للاتصال بالعاملين والتحدث إليهم واستطلاع آرائهم.

وقد ظهر مفهوم التسويق الداخلي في عقد الثمانينات ومنذ ذلك الوقت تمت مناقشة هذا المفهوم ودراسته في البحوث الأكاديمية من جانب العديد من الباحثين الذين أشاروا إلى المنافع المحتملة التي يوفرها التسويق الداخلي مثل رضا الزبون والدور الذي يلعبه في تحسين الخدمات فضلاً عن رفع مستوى أداء الأفراد العاملين.

إن الاتصالات الداخلية بالعاملين قد أصبحت أحد أهم الأدوات المتيسرة أمام المنظمات لامتلاك الميزة التنافسية للأسباب الآتية: [50] ص 398.

* تحسين مستويات الخدمة المقدمة إلى الزبائن .

* الوفاء بالعهود التي التزمت المنظمة في تحقيقها من خلال العلامة التجارية .

* تسهيل التغيرات الثقافية والتقنية والمنظمية وتسريعها .

* تقديم ابتكارات أسرع وأفضل .

ويجب الإشارة إلى أن أدوات الاتصال بالعاملين كثيرة ومتنوعة منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث وفيما يلي عرض لهذه الأدوات :

- أدوات الاتصال بالعاملين :

لغرض الوصول إلى العاملين المستهدفين جميعاً أو إلى قطاع معين منهم لإيصال الرسالة المقصودة ، فإنه يتوجب على التسويق الداخلي أن يستند إلى أدوات الاتصال الداخلي ، مثل النشريات وكذلك النشريات الداخلية والتقارير السنوية للعاملين وأقراص الـ CD ونظم الاستجابة الصوتية المتبادلة..... الخ ، وتعد هذه الوسائل من الوسائل التقليدية وتحوي هذه الوسائل على عوائق تؤثر في فاعلية ودقة الاتصال ومن تلك العوائق ، الوقت ، المسافة ، استلام الرسالة ، ولكن هذه العوائق قد أزيلت اليوم في ظل الاقتصاد الحالي المستند إلى المعرفة التي لا تعرف حدود تقيدها ومن الأدوات التقليدية الداخلية الأخرى للاتصال هي الاتصال المباشر وجهاً لوجه والاجتماعات واللقاءات والمؤتمرات والتي أصبحت صعبة في ظل تشعب الأعمال وتعقدها وتباعد المسافات الجغرافية لنشاط المنظمات وانتشار القوى العاملة على مساحة جغرافية واسعة في المنظمة نفسها ، إن هذه الأسباب وغيرها دعت الحاجة إلى تطوير أدوات الاتصال الداخلي بالعاملين وأن تطورات التقنية التي نقلت المنظمات إلى الاقتصاد الجديد هي التي قدمت الحل للعديد من معوقات الاتصال الداخلي ومن تلك التقنيات تقنية الانترنت ولقد عرفت شبكة الانترنت على أنها تمثل شبكة الانترنت في أساساتها وفي إجراءاتها، ولكنها تطبق بوصفها شبكة اتصالات خاصة بحيث تمكن الأفراد العاملين في داخل المنظمة المعنية من الاتصال ببعضهم البعض ، ويعتبر موضوع أمن المعلومات في شبكة الانترنت

موضوعاً فائق الأهمية ، وذلك بسبب سهولة الوصول والدخول في هذه الشبكة والإطلاع على المعلومات الحساسة سواء أكانت معلومات منظمة أم شخصية وذلك من أي فرد في المنظمة لذلك فقد لجأت المنظمات إلى استخدام آليات وقائية تمنع الإطلاع على هذه المعلومات أو كشفها وتعرف تلك الآليات الوقائية بمصطلح (Firewall) وهي عبارة عن برمجيات أو أقراص صلبة (Hardware) توفر الأمن الوقائي اللازم وأن هذه الرقابة والأمن هي التي تجعل من شبكات الانترنت ذات قيمة لفتح الاتصالات الداخلية [79]ص547.

والياً فإن المنظمات تطور وتبني شبكات الانترنت لغرض تعزيز وتقوية الاتصال مع العاملين لاسيما البعيدين منهم ، وكذلك لغرض المساعدة في التدريب وتقليص التكاليف التي يتم إنفاقها في نشاطات الخدمة الإعلامية التقليدية وكذلك في توفير إمكانية تبادل معلومات كاملة الدورة (360 درجة) مع الانسيابية الطبيعية للمعلومات وكذلك ضمان تدريب العاملين على نظم الاتصالات الحديثة ، عليه فإن العديد من أدوات الاتصال التقليدية قد استعملت بالتوافق مع شبكات الانترنت.

2.2.2.1:المزايا التي يمنحها التسويق الداخلي إلى المنظمات :

المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي تتمتع بمزايا وخصائص تميزها عن باقي المنظمات

في :

- ذات توجه أعلى نحو السوق مقارنة مع المنظمات الأخرى.
- إن هذه المنظمات تميل نحو توجه خدمي.
- فإنها غالباً ما تظهر مستوى عالي من تمكين العاملين .

* التوجه نحو السوق :

التسويق الداخلي يميل لتوجه عالي نحو السوق وذلك بين المنظمات التي تتبنى هذا المفهوم ، إذ أن نظام التسويق الداخلي يجعل المنظمة ذات قدرات إستراتيجية وتكتيكية عالية تؤهلها للمنافسة في السوق وذلك يكون من خلال الملاك الكادر الكفاء من العاملين والذي يمتاز بمهارات وقدرات عالية ويعمل بروح الفريق من أجل جذب الزبائن والعمل على تقديم أفضل الخدمات لهم [76] ص 1 .

* التوجه نحو الخدمة :

هذه النتيجة العملية الرئيسة الثانية المرتبطة بالمنظمات التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي حيث يكون التوجه نحو الخدمة أعلى في هذه المنظمات مقارنة بالمنظمات التي تطبق مفهوم الخدمة الاعتيادية ، إن مفهوم التسويق الداخلي يسعى إلى الاهتمام بتطلعات الزبائن الداخليين وأنه يهتم بمصالحهم وحقوقهم بوصفهم زبائن داخليين أكثر ما هم عاملين ويمكن للمنظمة أن تحسن من علاقتها مع

الزبائن الخارجيين والموردين إذا ما استخدمت السلوك الايجابي مع العاملين ، حيث أن كيفية تعامل هؤلاء وأيضا طريقة حديثهم ولباسهم وتعابير وجوههم وشخصيتهم كل ذلك يؤثر ايجابيا في خدمة الزبائن الخارجيين ومن ثم على الخدمة المقدمة لهم [68]ص45.

* تمكين العاملين :

وهي الميزة الثالثة لتبني المنظمة التسويق الداخلي وذلك من خلال تدريب العاملين ورفع قدراتهم ومهاراتهم والعمل على رفع روح المعنوية لهم لكي يكونوا متمكنين ،تستطيع المنظمة استخدامهم في الاهتمام بالزبون أكثر وهذا يكون عبر التفاعل القائم بين الزبون والعاملين عليه فان البحوث المتعلقة

بتمكين العاملين في المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي تعمل فيه المستويين الآتيين:[83] ص8

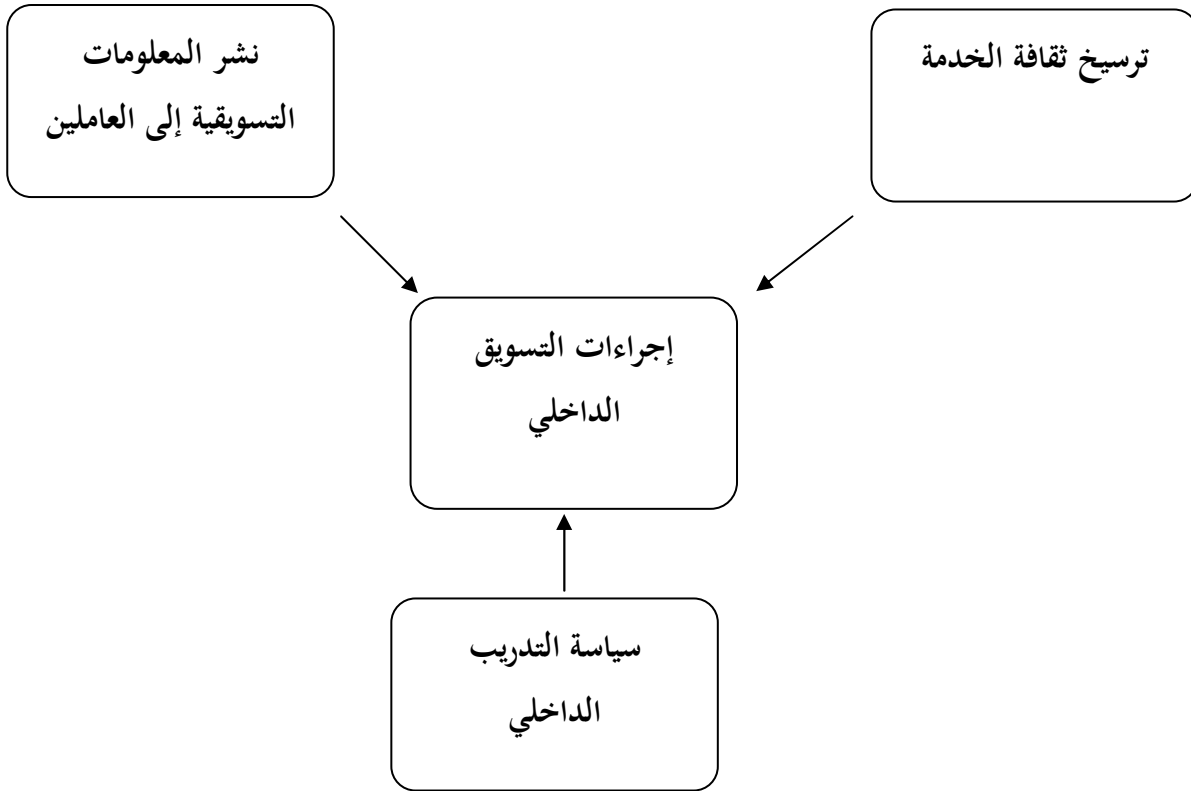
- المستوى الأول والأكثر وضوحا يتمثل في أن المنظمات تقوم بإعداد وتدريب العاملين وذلك على أساس أن الخدمة الجيدة للزبائن تتطلب أن يتم تزويد العاملين بالمهارات والمسؤوليات المطلوبة .
- المستوى الثاني والأعمق هو المستوى الذي يعتبر تمكين العاملين يجب أن يتم على مجموعة متعاونة من العاملين في المنظمة وهذا يعني أن المنظمة التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي ستسعى فقط إلى تعيين مجموعة معينة من العاملين المتمكنين وترفيحهم وتدريبهم ومكافأتهم لقبولهم حالات التوجه نحو السوق وخدمة الزبون.

3.2.1: إجراءات التسويق الداخلي و العلاقة التبادلية بينه و بين التسويق الخارجي.

1.3.2.1 : إجراءات التسويق الداخلي.

تصف إجراءات التسويق الداخلي الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي ، فهذه الإجراءات هي بمثابة البيئة الخصبة لنجاح التسويق الداخلي، إن إجراءات التسويق الداخلي تتمثل بترسيخ ثقافة الخدمة المطلوبة من العمل لدى العاملين والتدريب الداخلي للعاملين وأخيرا نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين [64] ص5-6. ويمكن توضيح هذه الإجراءات من خلال الشكل (5.1) المذكور أدناه :

الشكل (5.1) : إجراءات التسويق الداخلي



المصدر:

Oetjen, Dawn. and T. Rotarius." Internal Marketing—The Prescription for Dialysis Center Success". *Dialysis & Transplantation*, v31:10, (October2002),p7.

وفيما يأتي عرض مفصل لإجراءات التسويق الداخلي :

1.1.3.2.1: ثقافة الخدمة

يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة ، وتؤثر في العاملين . فللمنظمات ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم [8]ص121.

ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين حيث يحكم على التسويق الداخلي الفشل أو الإخفاق إذا لم تعمل المنظمة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي ، ويكون ترسيخ ثقافة الخدمة التي تدعم التسويق الداخلي لدى العاملين من خلال استخدام اللامركزية في العمل لان اللامركزية في العمل تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات كذلك في تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة في العمل وأيضا درجة العلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة والعلاقات بين العاملين أنفسهم من جهة أخرى كذلك في الحث على التماسك والعمل الجماعي بين العاملين [87]ص2.

ويشيع حاليا هدف التمكين ، أي تأكيد ثقافة الخدمة على تمكين العاملين ، وجعلهم يمتلكون الاستعداد للتصرف واتخاذ القرارات والمبادرة عوضا عن أن يكونوا ضعفاء ينتظرون توجيهات الإدارة وينصاعون لها ، بل أصبح بعض الكتاب يتكلمون عن ثقافة تجعل الفرد يدير نفسه عوضا أن يديره شخصاً آخر، وهذا الاتجاه سيتصاعد بسبب التغيرات الاجتماعية الحاصلة [8]ص505 .

وتختلف ثقافة الخدمة من حيث قوتها أو غزارتها ونقص ذلك مدى تأثيرها في العاملين إذ غالبا ما تكون قوية في منظمات الأعمال الراسخة كالبنوك والمؤسسات المالية العريقة ، كما تكون ضعيفة أي ذات تأثير محدود كما في بعض المنظمات الصغيرة التي لا تهتم بإحداث أي تغيير في العاملين لديها .

إن الثقافة القوية تساعد المنظمة في مجالين هما: [22] ص367

* السلوك المباشر : وهذا يعني أن العاملين يعرفون جيدا كيف يعملون وما هو المتوقع منهم.

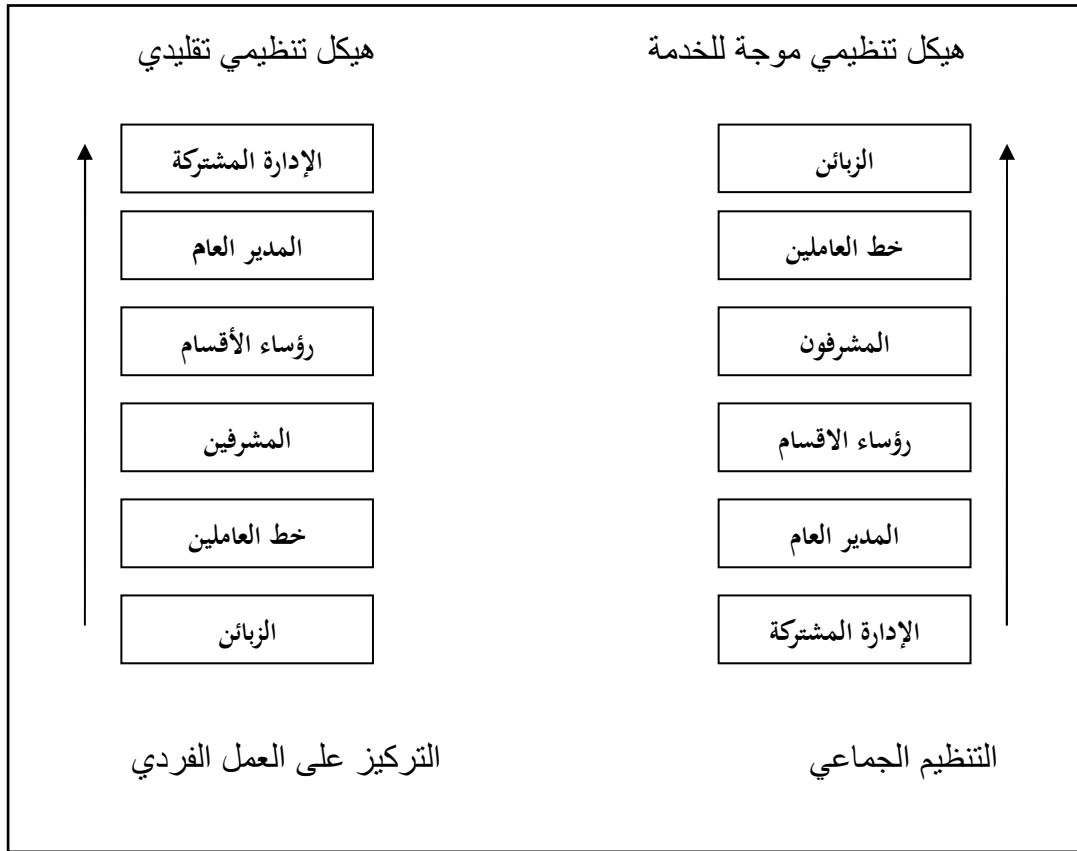
* الثقافة القوية تعطي للعاملين إحساسا أو شعورا بالهدف ومن ثم فإن هذا يولد لديهم الشعور الجيد إزاء منظماتهم وأنهم يمثلون جزءاً مهماً منها .

وهذه النقطة في غاية الأهمية لأنه إذا استطاع العاملون معرفة الهدف الذي تريد المنظمة الوصول إليه ودورهم في مساعدتها على الوصول إلى تحقق هذا الهدف ، ففي هذه الحالة تستطيع إدارة المنظمة تحقيق أهدافها من خلال التعاون والتنسيق بينهما وبين جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية .

وتأسيساً على ما تقدم نستطيع القول بان المنظمة التي تملك ثقافة خدمة قوية فإنها تؤثر ايجابياً في سلوك الأفراد العاملين ومن ثم على التسويق الداخلي ومن جهة أخرى فان المنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أي لا يوجد لديها إلا القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة سوف تؤثر سلباً في التسويق الداخلي للمنظمة.

كما أن المنظمة التي تمتلك ثقافة الخدمة القوية فإن هيكلها التنظيمي يتجه من الأعلى إلى الأسفل . حيث أن العاملين والزبائن هم الآن في قمة الهرم التنظيمي والإدارة المشرفة هي في أسفل الهيكل . حيث أن في هذا النمط من التنظيم أصبح جميع العاملين يعملون لخدمة الزبون ، فالإدارة المشتركة تساعد مديرها العام لخدمة الزبون والمدير العام يدعم الأقسام التابعة له لخدمة الزبون وان مديري الأقسام يطورون الأنظمة التي تسمح للمشرفين بتقديم الخدمة الجيدة إلى الزبون وذلك بمساعدة العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر في خدمة الزبون كما في الشكل (6.1) المبين فيمايلي:

الشكل (6.1): تحول اتجاه الهيكل التنظيمي من الأعلى إلى الأسفل



المصدر: بشير عباس العلاق وحميد الطائي ، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي ، وظيفي ، تطبيقي، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن، 1999 ، ص 369.

حيث أن الهيكل التنظيمي المتجه نحو خدمة الزبائن يتجاوز المشكلة الرئيسية في الهيكل التنظيمي التقليدي والمتمثلة في أن كل شخص يكرس عمله وجهده لإرضاء الذي فوقه في التنظيم مع اهتمام قليل في الزبائن .

2.1.3.2.1: التدريب الداخلي :

يمكن تعريف التدريب على انه " الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة [20] ص 103 .

أي هو مجموعة من الإجراءات والعمليات تهدف إلى اكتساب وتطوير المهارات والمعرفة لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة لغرض رفع مستوى أدائهم بما يحقق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين على حد سواء ، ويكون التدريب الداخلي من خلال وضع برنامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية ، وخاصة الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي وكذلك تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة والتي من شأنها أن تدعم رضا الزبون كما يجب على المنظمة أن تزود العاملين بنسخة من التوصيات والتعليمات في كيفية التعامل مع الزبائن .

ويعد العاملون هم الطرف المكمل لأي منظمة عندما يكون الزبائن في حالة اتصال معهم لذلك فإن صورة المنظمة تبدأ مع كل فرد من الأفراد العاملين وهي تنعكس بالمقابل أيضا في مواقفه وسلوكه تجاه المنظمة ولكي تنجح المنظمة في هذا الاتجاه وتعطي صورة واضحة عن رسالتها وأهدافها من خلال سلوكيات وتصرفات العاملين فإن الطريق الصحيح والمضمون هو تزويد العاملين بالمهارات والقدرات المطلوبة لأداء وظائفهم وأنشطتهم بالشكل الصحيح ، حيث أن كيفية تعامل هؤلاء العاملين وطريقة حديثهم ولباسهم وتعابير وجوههم وشخصيتهم كل ذلك يؤثر إيجاباً في خدمة الزبائن الخارجيين خاصة إذا كان هذا السلوك متوافقاً مع سياسة المنظمة [16] ص 142-143.

إن تدريب العاملين في المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي يمكن أن ينظر إليها على أنها تعمل في المستويين الآتيين: [76] ص 4

* المستوى الأول : هو أن تقوم المنظمات بإعداد وتدريب جميع العاملين والسماح لهم بأن يتصرفوا بطريقة شبه مستقلة وأن يكون لهم دور وشخصية في العمل، لذلك فإن هذا التوجه هو ذو صلة قوية بتدريب العاملين وذلك على أساس أن الخدمة الجيدة للزبائن تتطلب أن يتم تزويد العاملين بالمهارات والمسؤوليات المطلوبة .

* المستوى الثاني : هو المستوى الذي يعتبر تدريب العاملين يجب أن يتم إجراؤه على مجموعة من العاملين المتعاونين في المنظمة وهذا يعني أن المنظمة التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي ستسعى فقط لتهيئة وتدريب مجموعة من العاملين الذين يمتازون بقبولهم لحالات التوجه نحو السوق وخدمة الزبون .

كذلك فإن تطوير البرامج التدريبية القوية يساعد جدا في التطبيع الاجتماعي للعاملين وإدخال العاملين في التفكير الايجابي وتشجيعهم على التصرف بالطريقة التي تريدها الإدارة .

✓ وهناك العديد من الأهداف التي تتحقق من خلال إدخال العاملين في عملية التدريب وهي :
[81]ص705 .

* تسمح للعاملين بالمشاركة بالمعلومات والمشكلات والأفكار .

* خلق مواقف أكثر تلائمية تجاه التسويق الخارجي والتوجه نحو الخدمات .

* ضمان سير الإدارة والإطارات على المسار نفسه .

إن فعالية التدريب تقاس على أساس تحسين الكفاءة والقدرة من خلال عملية التعليم وهذا ضروري إذا كانت المهارات والمعرفة والاتجاهات غير جيدة قبل عملية التدريب ، أما إذا تطورت هذه السمات واكتسب العامل كفاءة عالية فهذا يعني أن التدريب كان فاعلاً ومؤثراً لأن عملية التدريب يجب أن تتزامن مع عملية التعليم لأنه بدون التعليم واكتساب الخبرة لا يكون هناك دور للتدريب ... ومن الأمور الهامة التي تقع تحت عاتق إدارة المنظمة الخدمية القيام بتعزيز متواصل للمعلومات والمهارات التي تم اكتسابها خلال عملية التدريب من جانب العاملين[73]ص65.

3.1.3.2.1: نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين :

إن الطريقة ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر بالزبائن هي العاملين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة أي الاتصال المباشر بالزبون ولذلك يتطلب من الإدارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي المنظمة الترويج عنها والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الحملات والخدمات التسويقية والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان والمكان المحددين ، لكي يتسنى لمورد الخدمة الاطلاع عليها وتجربتها وإيصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يفيد منها الزبون عند شرائه للخدمة ، وبهذه الطريقة تصبح عملية الإقناع سهلة من جهة مورد الخدمة إلى الزبون[84]ص425.

إن وجود اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بين الإدارة والعاملين يتوجب وضع آلية يتم فيها نشر المعلومات إلى العاملين من دون تغيير في طبيعة تلك المعلومات وتجاوز معوقات الاتصال المتمثلة بالتنفيذ الرديء والاتصالات الرديئة بين النشاطات التسويقية ، وإن أغلب هذه المعوقات يمكن حلها بسهولة بوساطة التعليم والتنقيف الجيد للعاملين وتحسين مهارات الاتصال والتعامل مع الزبائن الخارجيين وإدخال العاملين الذين هم في حالة اتصال مباشر مع الزبائن في برامج تدريبية مكثفة في هذا الاتجاه ، كذلك هناك ضرورة لتحسين تقنيات الاتصالات والتركيز على الحديث منها بين كل

أطراف المنظمة الذين لهم دور في الأعمال التسويقية التي تقوم بها المنظمة، وتعد أدوات الاتصال بالعاملين الجانب المحسوس والأكثر أهمية في التسويق الداخلي حيث نلاحظ اهتمام أغلب المنظمات بالاستثمار في برامج الاتصال الداخلي من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية عن العمل وإيضاح تاريخ وخلفية المنظمة لدى العاملين.

وهناك العديد من وسائل الاتصال التي يمكن استخدامها لإيصال ما يراد إيصاله من معلومات إلى العاملين وهي : النشريات الخاصة بأخبار المنظمة التقارير السنوية ، ونظم الاستجابة العوضية المتبادلة ، الاجتماعات ، المؤتمرات ، البريد الالكتروني ، وأقراص الـ CD ، تلفزيون المنظمات ، وشبكات الانترنت وما إلى ذلك [45] ص2.

إن الاتصالات بالعاملين هي عملية ثنائية الاتجاه أي بين طرفين وأن هذه الاتصالات في بعض المنظمات تكون غير فعالة بسبب وجود العوائق التي تعيق الاتصال في اتجاه معين أو أن يحصل سوء فهم في عملية الاتصال ، لذلك على المنظمات أن تركز على تحسين قنوات الاتصال ثنائية الاتجاه وكذلك مهمة التنسيق بين العاملين في الخط الأول المتصلين بالزبائن وباقي العاملين في المنظمة حيث هناك خطورة في أن يكون عدم ترابط العاملين وهذا بالطبع سيلقي بتأثيره الضار بالعاملين في الخط الأمامي الذين هم في حالة تواصل مباشر مع الزبائن الخارجيين، ولكن تمكنت العديد من المنظمات من خلال إعادة تصميم قنوات الاتصال الداخلي من التغلب على حالة عدم الترابط والتناسق في المعلومات بين العاملين وكذلك في الاستغناء عن كثير من المهام التقليدية في الاتصالات، إن الاتصالات الداخلية تتطلب من الإدارة أن تمتلك مهارة الاستماع إلى العاملين وليس فقط إصدار الأوامر .

3.1: أسس البيع الشخصي.

إن لكل عنصر من عناصر المزيج الترويجي أهمية بالغة في الإستراتيجية التسويقية للمنظمة و لكن لا تخف الأهمية البالغة التي تليها المنظمة لعلاقتها مع العملاء ، لاسيما المباشرة و الشخصية و التي لا تكون إلا في عملية البيع الشخصي عن طريق رجال البيع أو مندوبيه أو كما يطلق عليهم في الوقت الحاضر مهندسو البيع سواء في سوق المستهلكين النهائيين، سوق المشتريين الصناعيين أو حتى في سوق إعادة البيع.

1.3.1: مفهوم البيع الشخصي و أهدافه.

1.1.3.1: الإطار المفاهيمي للبيع الشخصي.

وردت تعاريف عديدة و كثيرة للبيع الشخصي و هذا من باحث لآخر و من رجل تسويق لآخر نظرا لدينامكية و حيوية هذا النشاط و نظرا أيضا للطبيعة غير المتشابهة لكل من العملاء و كذا رجال أو مندوبي البيع و منه سنحاول التطرق إلى بعض هذه التعاريف المختلفة لمحاولة إعطاء مفهوم قريب من المفهوم الحقيقي و الصحيح لعملية البيع الشخصي:

- يعرف البيع الشخصي بأنه: " اتصالات وجه لوجه مع المشتريين المحتملين حول إمكانية إقناعهم لشراء منتجات المنظمة" [1] ص316.
- ويعرف أيضا بأنه: " التقديم الشخصي و الشفهي لسلعة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع العميل المرتقب نحو شرائها أو الاقتناع بها " [12] ص67.
- من هذين التعريفين يتضح أن البيع الشخصي هو اتصال شخصي يتم بالمقابلة بين العميل المرتقب(المحتمل) ورجل البيع و الهدف منها ترويج منتجات المنظمة.
- كما يعرف البيع الشخصي بأنه: " العملية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات و إغرائه أو إقناعه بشراء السلع و الخدمات من خلال الاتصال الشخصي في موقف تبادلي " [12] ص68.
- كما عرف بأنه: " عملية إخبار العميل المنتظر و إقناعه بالشراء(شراء سلعة أو خدمة) وذلك بالاعتماد على الاتصال الشخصي المباشر بين مندوب البيع و العميل في إطار من تبادل و طرح استفسارات من العميل و الإجابة عليها من مندوب البيع " [32] ص77.

أما هذين التعريفين فيدلان عن أن البيع الشخصي هو عملية تبادل بين البائع و المشتري يتم من خلالها تزويد المستهلك بمعلومات عن منتجات المنظمة سواء سلع أو خدمات من أجل محاولة إقناعه بشرائها.

• لقد عرف Denis Gras البيع الشخصي على أنه: " ذلك النشاط الاتصالي الذي يتطلب الابتسام ، الأخذ و العطاء في الحديث، بناء علاقات صداقة، و الابتعاد عن الاستياء والنزاع والصدمات، مهما كانت نوعها " .

إن Denis Gras في هذا التعريف يوضح بان البيع الشخصي هو اتصال شخصي هدفه بناء علاقات ودية مع العميل تتطلب الابتسام و إنشاء صداقات و محاولة الابتعاد عن كل من النزاع والتصادم.

*

* وفي تعريف آخر فيعرف البيع الشخصي على أنه: "... اتصال مدفوع الثمن، و شخصي يهدف إلى إخبار العملاء و إقناعهم لشراء المنتج خلال عملية التبادل و يعطي البيع الشخصي الحرية للمسوقين في تعديل الرسالة لإشباع حاجة العميل من المعلومات" [6]ص21.

أضاف هذا التعريف إلى التعاريف الأخرى خاصية أخرى إلى البيع الشخصي على أنه اتصال مدفوع الثمن بالمقارنة مع بعض طرق الترويج الأخرى كالعلاقات العامة و النشر... الخ وهدفه تزويد العميل بالمعلومات كما أنه يتميز بالمرونة حيث أنه يتكيف مع الزبون في طرح المعلومات و هذا من خلال تعديل الرسالة لإشباع حاجات العميل و إقناعه.

* و عرف كذلك على أنه: " عملية البحث عن الزبائن و الاتصال الشخصي الهادف إلى إشباع

حاجات الزبائن و مساعدتهم في اتخاذ قرار الشراء " [26] ص 29

و من محتوى هذا التعريف فإنه يتكون من العناصر التالية:

* البحث: حيث يقوم رجال البيع بأعمال البحث عن الزبائن و جمع المعلومات عنهم وتحديد و ترشيح الذين ستم مقابلتهم.

* القيام بعملية الاتصال بالزبائن: وذلك لمعرفة حاجاتهم الأخرى التي تتيح لهم عملية انجاز عملية البيع.

* القيام بالعرض و الإقناع: تتضمن عمليات البيع الشخصي بالعرض أمام الزبائن ومحاولة إقناعهم بعملية الشراء.

* مساعدة الزبائن في إشباع حاجاتهم: من خلال الرد على كافة استفساراتهم وإبراز الكيفية الملائمة في إشباع تلك الحاجات.

* إقناع عملية البيع: على رجل البيع أن يقوم بإنهاء المقابلة البيعية و ذلك بإقناع الزبون بالشراء.

* المتابعة: يقوم رجل البيع بمتابعة حاجات الزبائن و ملاحظاتهم ما بعد عملية البيع للتأكد من أن إشباع حاجاتهم قد حصل فعلا.

من هذه التعاريف و غيرها يمكننا استخلاص تعريف للبيع الشخصي كمايلي:

"البيع الشخصي هو عملية اتصال شخصية مدفوعة الأجر تتم بين رجل أو مندوب البيع للمنظمة و العميل (الحالي أو المرتقب) تهدف إلى إمداده بالمعلومات عن السلعة أو الخدمة أو حتى الفكرة و إقناعه باقتنائها و شرائها من اجل إشباع حاجاته و رغباته".

وعليه فتبرز أهمية البيع الشخصي فيمايلي: [26] ص 29-30

بما أن البيع الشخصي هو اتصال شخصي فهو بذلك يعتبر عنصرا حيويا من عناصر الاتصال التي تمارسها المنظمة في عملياتها مع الجمهور، و عليه فانه يعتبر أحد عناصر الترويج الفعال و هدفه الأساسي هو تحقيق المبيعات المطلوبة، فلا يمكن أن يتم البيع بدون جهود البيع الشخصي، و ذلك بمختلف مستويات الزبائن، لاسيما أولئك الذين يمثلون نقاط الشراء، بالنسبة لطبيعة المنتج و طبيعة السوق.

قد يتصور البعض أن الإعلان و عناصر الترويج الأخرى كافية لتحقيق المبيعات و لا حاجة لقوى البيع في عملية الاتصال، ولكن علينا التفكير بأن المنتجات متباينة في طبيعتها واستعمالاتها وهي تحتاج إلى جهود رجال البيع بهذا القدر أو ذاك لاسيما و أن المستهلك في الوقت الحالي يتعذر عليه القيام بالشراء المباشر من المنتج و اتصاله سيكون من خلال حلقات التوزيع والمتاجر المختلفة مما يتطلب من رجال البيع إقناع الوكلاء و حلقات التوزيع المختلفة بقبول شراء المنتج و تبني إيصاله ليد المستهلك الأخير، أي يتطلب توفير إقناع كافي لدى تجار الجملة والمفرد من اجل ضمان بيع المنتج و يأتي البيع الشخصي ليحقق هذا الهدف من اجل زيادة المبيعات، هذا من جانب و من جانب آخر فإن السلع الصناعية لطبيعتها تعتمد في عملية بيعها على الاتصالات بين المنتجين و المشترين الصناعيين مما يتطلب زيادة جهود البيع الشخصي لضمان بيع تلك المنتجات، حيث تعتمد الشركة المنتجة للسلع الصناعية على عنصر البيع الشخصي بالدرجة الأولى مع مساندة عناصر الترويج الأخرى.

على العموم يتباين دور و أهمية البيع الشخصي بين سوق و آخر وسلعة وأخرى فالسلع الاستهلاكية يساهم البيع الشخصي في ترويجها و الإقناع في شرائها من قبل المستهلك بدرجة اقل مما هو عليه في السلع الصناعية.

بالإضافة إلى ذلك فان البيع الشخصي يعد تقنية مهمة في الاتصال الخدمي بشكل خاص وفي تسويق الخدمات بشكل عام نظرا لأهمية العلاقة الشخصية بين العميل و البائع.

2.1.3.1: أهداف البيع الشخصي

إن الأهداف الأساسية لجهود البيع الشخصي تتباين من منظمة لأخرى ، و لكن تكون الأهداف في الغالب مجتمعة تحت ثلاثة محاور كمايلي:[1] ص 317.

* إيجاد الزبائن المحتملين: و هذا يعتمد على طبيعة العمل و النشاط الذي تؤمنه المنظمة الواحدة ، وذلك أن المنظمة عليها أن تعلم جيدا من هم الذين يمكن أن يستفيدوا من منتجاتها قبل أن تحاول بيع هذه المنتجات لهم، و إن احد أهداف البيع الشخصي هو إيجاد الأفراد و المنظمات و الذين من المحتمل أن يكونوا هم المشترين لهذه المنتجات للإعلان يمكن أن يشجع الزبائن في البحث عن معلومات إضافية ، وذلك عن طريق إرسال كارت طلب المعلومات أو الذهاب إلى المتاجر التي تساعد رجال البيع في التعرف على الزبائن.

يفترض أن يمتلك رجال البيع المعرفة الشاملة لحاجات الناس من المنتجات و من خلال ذلك يمكن أن يعرفوا ويعينوا الزبائن المتوقعين.

* الإقناع لشراء المنتجات: على الرغم من إيجاد الزبائن هو هدف مهم، فان تحقيق هذا الهدف يبدو لا فائدة له ما لم يكن الزبائن مقتنعين بالشراء، و عليه فالهدف الثاني من البيع الشخصي هو تحويل هؤلاء الأفراد المحتملين إلى مشترين فعليين، وحيث أن غالبية الأفراد يبحثون عن نوعية معينة من المعلومات و التي هم بحاجة لها لغرض الشراء فان رجل البيع عليه أن يضمن لهؤلاء ما يحتاجونه من هذه المعلومات، و لتحقيق ذلك فان الأمر يتطلب تدريباً جيداً و الإحاطة بكل المعلومات الضرورية.

* تحقيق حالة القناعة عند الزبائن: حالة القناعة مسألة ضرورية عند الزبائن ، و هذا إذا ما تحقق فانه سيضمن حالة التكرار في الشراء على المدى الطويل و لضمان قناعة المستهلكين هي مسؤولية المنظمة ككل و يقع قسم من المسؤولية على رجل البيع في قدرته على عكس الحقائق و إعطاء الصورة الفعلية عن واقع المنتجات، كما أن تقديم الخدمات بعد الشراء ربما يضمن سلامة السلعة و استخداماتها سيعزز من حالة الإقناع

عند الزبائن ، إذ أن ذلك رابطة قوية في تعزيز مثل هذه العلاقة ، هذا وقد تكون هناك مجموعة من الأسباب وراء فشل رجل البيع في تحقيق الأهداف، مثل : عدم المعرفة الكافية عن المنتج من قبل رجل البيع، نقص التدريب، ضعف في التخطيط والتنظيم...الخ.

كما أن بعض الباحثين يرون أن للبيع الشخصي أهداف نوعية وأخرى كمية تتوقف على كل من إستراتيجية التسويق و طبيعة المزيج الترويجي و هي كالآتي:[11] ص60.

* الأهداف النوعية: و تتمثل في:

- أ. القيام بعملية البيع بالكامل.
- ب. خدمة المستهلكين الحاليين أي الاتصال بالعملاء الحاليين وتلقي رغباتهم.
- ج. البحث عن عملاء جدد.
- د. الحصول على تعاون الموزعين في تخزين و ترويج خط المنتجات.
- هـ. إبلاغ العملاء بصورة دائمة بالتغيرات التي تطرأ على السلعة أو على جانب من جوانب إستراتيجية التسويق.
- و. مساعدة العملاء على إعادة بيع السلع المشتراة.
- ز. تزويد العميل بالمشورة و المساعدة الفنية (خاصة في السلع المعقدة فنيا والمصممة خصيصا له).
- ح. تجميع المعلومات التسويقية الضرورية و رفعها إلى إدارة الشركة.

* الأهداف الكمية: و المتمثلة في:

- أ. الاحتفاظ بمستوى معين من المبيعات.
- ب. الاحتفاظ بمستوى المبيعات بصورة تسمح بالمساهمة في تحقيق أرباح.
- ج. الإبقاء على تكلفة البيع الشخصي داخل حدود معينة.
- د. الحصول على نصيب معين من السوق و الحفاظ عليه.

2.3.1: وظائف و أنواع البيع الشخصي.

1.2.3.1: وظائف البيع الشخصي

يقوم البيع الشخصي أساساً على رجال البيع و الذين تتنوع أعمالهم و تتعدد من منظمة إلى منظمة أخرى و من رجل بيع لآخر و تشمل هذه الوظائف ما يلي: [3] ص 219.

* البحث عن المشتريين المرتقبين :

من ضمن وظائف رجل البيع مهمة البحث عن المشتريين المرتقبين وإيجادهم و قد تقوم المنظمة ببعض الجهود في هذا المضمار إلا أن المسؤولية الأخيرة في تحقيق المبيعات و توفير هؤلاء المشتريين تقع على عاتق مندوب البيع ذاته .

* الاتصالات:

ينصب جزء كبير من أنشطة مندوب البيع على توصيل المعلومات عن المنظمة و سلعها و خدماتها إلى المستهلكين لذا يجب أن يتوفر لدى مندوب البيع القدرة الفعالة على الاتصال بالغير كما يجب أن يتوافر فيهم علم واسع بأنشطة المنظمة و سلعها المختلفة.

* البيع :

تشمل مهام مندوب البيع وظيفة البيع التي تتضمن خطوات مواجهة العميل و عرض السلعة عليه و الرد على اعتراضاته و إقناعه باتخاذ قرار الشراء ، و تعتبر هذه المهمة من المهام التي تتطلب القدرة على الإقناع و الحنكة في تفهم السلوك الإنساني.

* تقديم الخدمات للمشتريين :

يقوم مندوب البيع بتقديم خدمات عديدة للمشتريين و تشمل هذه الخدمات الاستشارات الفنية بخصوص ما يلزم لحل مشاكل المشتري و إيضاح خواص السلعة و كيفية استعمالها و عمل الترتيبات اللازمة لمنح المشتريين الإهتمام اللازم ، فضلاً عن الرد على استفسارات المشتريين فيما يتعلق بالسلع .

* جمع المعلومات عن السوق :

يقوم المندوب بجمع المعلومات عن ظروف السوق و عن أنشطة المنافسين و تتيح هذه المعلومات للمشروع بما يساعد على التعرف على مركزه التنافسي بالمقارنة بالمشروعات الأخرى، كما تتيح هذه المعلومات فرصة التعرف على آراء المستهلكين ووجهات نظرهم فيما يتعلق بصفات السلعة المختلفة .

إن الدور الذي يلعبه مندوب البيع قد يتراوح بين مجرد تسليم السلعة و تلقي طلبات الزبائن و تليبيتها إلى خلق مبيعات جديدة بالابتكار و الجهود البيعية الخلاقة .

2.2.3.1: أنواع رجال البيع

ينطوي البيع على مجموعة كبيرة من الأنشطة الفرعية ، و يشير ذلك إلى تعدد الأعمال التي يمكن أن يقوم بها مندوب البيع و من أهمها الاتصال المستمر بالعملاء للحصول على طلبات شرائهم، و بالرغم من درجة نمطية الأداء البيعي ، إلا أن هناك أنواع مختلفة من مندوبي البيع ، لكل منها خصائصها المميزة ومستلزمات الأداء الخاصة بها من المؤهلات و الكفاءات لذا سنحاول إعطاء بعض أنواع رجال البيع وتقسيمهم إلى مجموعتين حسب نوع المنتج وهما كالآتي :

1.2.2.3.1: في حالة المنتج المادي (السلعة): و هنا أيضا يوجد عدة تصنيفات :

حيث يصنف البعض رجال البيع إلى ثلاث أنواع: [1] ص 324.

* **محصلو الطلبات الجديدة :** و كما يظهر من اسمهم فهم يعنون أساسا محاولة إيجاد زبائن جدد ويحاولون في الوقت ذاته من زيادة المبيعات إلى الزبائن الحاليين، أي الذين يتعاملون حاليا مع المنظمة، والذي يلاحظ عن هؤلاء أنهم ينشغلون في تكوين البيع عند الزبائن الحاليين و ذلك بتشخيص حاجات الزبون الفعلية وتقديم المعلومات الضرورية لإشباع تلك الحاجات .
بعض رجال البيع مهمتهم تنحصر في إيجاد الزبائن و محاولة إقناعهم بشراء المنتجات وآخرون يعنون بالزبائن الحاليين أو الذين يتعاملون مع المنظمة حاليا و سابقا .

* **جماعة تكرار البيع :** قد لا يكفي بتحقيق عملية البيع و إنما العبرة في تكرار هذه العملية و لفترة زمنية طويلة نسبيا أو لغاية الاكتفاء من المنتجات المعروضة فعلا ، وهذا ما يتطلب تكوين علاقات جيدة ومستمرة مع مختلف الزبائن المتمثلين في الأفراد أو المنظمات و يفترض توفر كميات كافية من المنتجات بغية الاستعداد لتنفيذ أي طلب كان.

و يدخل ضمن هذا التصنيف نوعان من الجماعات:

- متسلمو الطلبات داخليا: الذين يتلقون الطلبات عن طريق البريد أو التلفون أو أية وسيلة اتصال أخرى ، و يدخل في هذا المفهوم رجال البيع الذين يقومون بزيارة النقاط البيعية كمتاجر المفرد أو الجملة و متاجر الأقسام لغرض عرض المنتجات و بيعها .
- متسلمي الطلبات خارجيا: و الذين ينتقلون إلى مواقع الزبائن و السعي لجعلهم يشترون هذه المنتجات المعروضة ، فهم يقيمون علاقات من نوع خاص مع الزبائن .

* **المساعدون :** الأفراد المساعدون مهمتهم تسهيل نشاط البيع لكنهم لا يشتركون على نحو واقعي فقط بعقد الصفقات، إنهم غالبا ما يستخدمون في تسويق المنتجات الصناعية و الأنشطة التي تنجز من قبلهم تتخلص في تعيين مكان الزبائن و تثقيفهم و بناء علاقات قوية معهم و تقديم الخدمات بعد عملية البيع وهم عدة أنواع:

- رجال البيع المخبرون : وهم الذين يتم تشغيلهم من قبل الصناعي ، و يساعدون زبائن الصناعي لشراء منتجاتهم فقد يتم استدعائهم إلى محلات تجار المفرد لإعلامهم و إقناعهم لشراء منتجات الصناعي ، و إذا ما نجحت هذه العملية فان ذلك سيقود تاجر المفرد بشراء المنتجات من تاجر الجملة الذي بدوره يعد زبونا للصناعي وتلاحظ هذه الحالة في تجارة الأدوية واللوازم الطبية ،فالشركة تعطي المعلومات الكافية عن الأدوية الطبية المطلوبة و تشتري وفق ذلك من وكيل أو تاجر مختص بهذا الجانب .

- رجل البيع التجاري : لا تعد هذه الجماعة من رجال المساعدة بشكل دقيق بسبب أنهم ينجزون نشاطا أو أنشطة من يتلقى الطلبات(محصلو الطلبات)، إنهم يركزون كل جهودهم تجاه الزبائن و بخاصة داخل متاجر المفرد ، المساعدات المقدمة من رجال البيع هؤلاء تشمل كيفية ترتيب المواد داخل المتجر، وكيفية عرضها و بطريقة تناسب متطلبات المستهلكين، إقامة العروض داخل المتاجر و توزيع العينات المجانية على الزبائن، منتجو المواد الغذائية أمثلة لمنظمات غالبا ما تستخدم مثل هذا النوع من رجال البيع .

- رجال البيع الفنيون: وهم الذين يقدمون مساعدة فنية و تقنية إلى زبائن المنظمة المتعاملين معها و الذين حصلوا على منتجات بحاجة إلى صيانة دائمة و مراقبة وكيفية تشغيلها و اعتبارات فنية عديدة ، فقد يكونون مهندسين أو ممن لديهم الخبرة الفنية العالية ، لذلك فإنهم يتولون الترويج لمنتجات عالية التقنية كالحاسبات الالكترونية أو المعدات الثقيلة و الكيميائية. [1] ص325.

بالإضافة إلى هذه الأنواع فان كل باحث أعطى نوع حسب وظيفة رجل البيع أو طريقة تعامله أو مع من يتعامل فمثلا فرق "دياموند و بنتل"بين خمسة أنواع من مندوبي البيع هم:[40] ص59.

أ - مندوبي بيع المنتجين: هم مندوبو البيع الذين يبيعون للمنتجين حيث أن عملاء هذا النوع أي المنتجين هم في العادة من وكلاء الشراء المتخصصين الذين يقضون كل وقتهم في الشراء و البحث عن فرص سوقية مجدية ، و هم مشتررون محترفون تماما ولديهم معرفة جيدة بالأسواق و ما يقدمه المنافسون فيها من سلع.

لذا فمندوب البيع هنا يجب أن تتوفر لديه معرفة و إلمام كاملين ، ليس فقط بالسلعة التي يتعامل بها وإنما السلع الأخرى التي يقدمها المنافسون ، و ذلك حتى يستطيع صياغتها في الأسلوب البيعي المناسب الذي يقنع به العميل .

إن وكيل الشراء يحصل على طلبات الشراء بطريقتين:

* يقوم الوكيل بتحديد المواصفات السلعية التي يرغب فيها إلى المندوب ويكون بهذا له مطلق الحرية في اختيار السلعة الأكثر ملائمة.

* إذا كانت السلعة ذات طبيعة صناعية و يتم طلب شرائها بواسطة مهندس المصنع الذي يكون ملما بمواصفات السلع و المواد التي يريدها .

إن المعرفة الدقيقة بالسلع التي تنتجها المصانع التي يتعامل معها مندوب البيع ، والسلع التي يحتاج إليها و يطلبها زبائنه من وكلاء الشراء تعتبر من أهم مستلزمات نجاحه كمندوب بيع .
ومن هذا المنطلق فإن نجاح هذا النوع من مندوبي البيع يكمن في قدرتهم على تكييف ما ينتجه المصنع الذي يعمل لصالحه لما يحتاجه عملائه من وكلاء الشراء. [40] ص 61.

ب- مندوبو بيع تجار الجملة : يمثل تاجر الجملة حلقة وصل رئيسية في قناة التوزيع التي تنتقل من خلالها السلعة من منتجها إلى تاجر التجزئة لهذا فإن لتاجر الجملة مندوبو بيع خاصين به حيث أن المنتج يبيع منتجاته إلى تاجر الجملة مباشرة حتى يضمن وصولها إلى تاجر التجزئة و منه إلى المستهلك النهائي إلا أن مندوبو تجار الجملة يتصفون بمحدودية مناطقهم البيعية و ضخامة عدد العملاء الذين يتعين عليهم زيارتهم باستمرار و مع ذلك فإن على مندوب البيع بناء علاقات وطيدة بينه و بين عملائه . و ذلك عن طريق تقديم بعض أشكال الخدمة كالمساعدة في عملية المناولة والتخزين و باستخدام سياراتهم الخاصة أحيانا في توصيل طلبيات عملائهم العاجلة [40] ص 63.

ج- مندوبو تجار التجزئة : إن هذا النوع لا يشبه النوع السابق (مندوبو تجار الجملة) إلا أن هذا النوع بدون استثناء يتصف بانخفاض إيراداتهم بالمقارنة مع الأنواع الأخرى من المهن البيعية وفي حين أن بعضهم يحقق مستويات جيدة من الدخل و خاصة الذين يعملون في مجالات معينة كبيع الأثاث و المفروشات و الأجهزة المنزليةالخ. [40] ص 64.

د-مندوبو السلع الخاصة: هناك تفاوت واسع بين السلع التي أوردها كتاب التسويق بخصوص تعريفهم للسلع الخاصة فالبعض يعرفها بالسلع الجديدة التي تحتاج إلى جهود بيعية و ترويجية كبيرة حتى تصبح معروفة و مدركة من قبل المستهلكين و يرى البعض الآخر أنها تشكل نوعا من السلع التي تتصف بقدر من التميز و الانفراد بخصائص معينة (كالجودة و السعر)ومنه فإن السلع الخاصة تمتاز بارتفاع أسعارها و بأنها معمرة وليست متكررة الشراء و بالتالي فإن قرار الشراء يكون مدروس بدقة و عناية و منه فإن مندوبي بيع السلع الخاصة غالبا ما يتعاملون مباشرة مع المصانع المنتجة لهذه السلعة .

يتطلب في مندوب البيع هذا قدرات إنسانية كاللباقة و الإصرار و القدرة على العمل بدون إشراف مباشر و من مستلزماته المعرفة التامة بالسلعة التي يقوم ببيعها و ما يقدمه المنافسون من سلع مماثلة

و لا بد أن يكون لهم الإلمام التام باستخدام السلعة و الكيفية التي تعمل بها كما أهم خاصية يجب أن يتصف بها مندوب البيع هي الصبر لأنه تمر فترة طويلة قبل أن يتخذ المشتري المرتقب قراره بالشراء، و هناك أنواع أخرى من مندوبي السلع الخاصة و هي البيع عن طريق المرور على البيوت و بيع التجهيزات و مستلزمات المصانع و المكاتب والآلات الكاتبة و أجهزة الحاسوب و النظم المكتبية المختلفة... الخ، و لكل نوع خصائص و صعوبات يواجهها. [40] ص 67.

ه- مهندسو المبيعات: يعتبر مهندس المبيعات ذا معرفة أكبر من مندوبي البيع و بصورة عامة فان هؤلاء الأفراد يعملون مع المصانع التي تستخدم أجهزة معقدة أو تلك التي تنتج حسب الطلبية ، ووفقا لمواصفات فنية معينة ، كما أنهم يرسلون في معظم الأحيان إلى العملاء للقيام بمهام هامة وسريعة و تمثل الوظيفة الأساسية لهؤلاء المهندسين في معالجة المشكلات التي يواجهها العملاء والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها بما يرضي هؤلاء العملاء حيث يتقاضى مهندسو المبيعات في العادة رواتب سخية خاصة في الظروف الحالية التي تشهد تطورات فنية و تقنية سريعة. ويندرج تحت هذا النوع عموما نوعين هما :

* مروجو الأدوية: يقوم هذا النوع من مندوبي البيع بترويج صنف أو أكثر من الأدوية ، و يطلق على المندوب في هذا المجال بالدليل الطبي أو المروج العلمي حيث يقوم بالاتصال بالأطباء و المرور عليهم لا لغرض بيعهم وإنما لتقديم ما يتوفر لديه من أصناف و تعريفهم بمزاياها و استعمالاتها و يقدم الأدلة الموثقة والمستمدة من نتائج الأبحاث العلمية التي تثبت فاعلية هذه الأصناف، و يقوم بعد ذلك بترك عينات لدى من يمر عليهم من الأطباء ويقترح عليهم استخدامها لتجربتها ، و بعد أن يكون قد مر على عدد من الأطباء المتواجدين في المنطقة البيعية المحددة له يقوم بالاتصال بالصيدليات الموجودة في نفس المنطقة و يطلع العاملون فيها على اتصالاته بالأطباء و موافقتهم على تجربة الأصناف التي روجها لهم **Presc Riptions** و التي يمكن أن ترد إليهم من هؤلاء الأطباء قريبا ، و الحقيقة أن في ذلك نوع من الدعوى الضمنية غير المباشرة لقبول الصنف المتعامل به .

* المروجون: يعرف مروج البيع بأنه ذلك الشخص الذي تسند له مهمة ما ، و يروج لسلعة أو خدمة جديدة ، لهذا فهم ليسوا مندوبي بيع ، كما أنهم ليسوا محددين بمناطق بيعية معينة، و بدلا من ذلك فإننا نراهم ينتقلون من منطقة إلى منطقة و مهمتهم ترويج السلعة الجديدة و بهذا فإن كلمة الفم المنقولة **Word-of-Mouth-** تعتبر وسيلة ترويجية فعالة في هذه الحالة، و لهذا فان دور هؤلاء

ليس بيعياً فحسب و إنما تعزيز لجهود مندوبي البيع العاديين، و تبرز الحاجة إلى هؤلاء المروجين عندما تقرر المنظمة طرح صنف جديد إلى السوق New Launching ، عندها يزود هؤلاء المروجون بمعلومات تتعلق بالصنف ومزاياه و استخداماته ويراعي في اختبار المروجين قدرتهم التعليمية THE ABILITY TO TEACH بالإضافة إلى الصدق و الموثوقية اللذان يمكن أن يدركهما المشتررون المرتقبون في هؤلاء المروجين .

إن أبرز ما يمكن أن يشار إليه في العملية البيعية هو بعدها السلوكي الذي يعتمد على المضامين النفسية و الاجتماعية التي تكمن وراء كثير من أنماط التفاعل بين الأفراد . إن فن التعامل مع الجمهور بالطريقة التي تعمق التجربة الإنسانية لمندوب البيع هي سر كثير من النجاح الذي يمكن لمندوب البيع أن يحققه أو الفشل الذي يعانیه.[40] ص71.

2-في حالة منتج غير ملموس (خدمة): هناك ثلاث فئات من مندوبي البيع في قطاع الخدمات تتمثل عموماً فيما يلي:

أ- الوكلاء و الوسطاء: في الكثير من الخدمات يتم الاعتماد على رجال بيع تكون مهمتهم الحصول على زبائن لمبيعات المنظمة حيث يقومون بالاتصال و التنقل إلى الأماكن التي يتواجد فيها الزبائن المحتملين للخدمات التي تقدمها المنظمة و محاولة إقناعهم بالشراء من جهة و من جهة أخرى للترويج لخدمات المنظمة حتى و إن لم تتم عملية البيع ، و في هذه الحالة من النادر جداً أن يكون رجل البيع هو مقدم الخدمة و إنما يلعب دور الوسيط بين مقدم الخدمة و الزبون وفي الغالب الأحيان هذا النوع من الخدمات يحتاج إلى تخصصات و مهارات فنية و درجة علمية في مجال التخصص ، ولكن في أحيان نادرة يمكن أن يكون رجل البيع هو مقدم الخدمة فهو بذلك يلعب دور مزدوج البحث عن الزبون و تقديم الخدمة ، شرط أن يكون ذو خلفية هندسية أو فنية مع مستوى مرتفع من التعليم في نفس التخصص ، و نجد هذا النوع من المندوبين خاص في المؤسسات الخدمية ذات الاتصال المنخفض.

ب- مندوبو الزبائن: يتخصص في بعض الخدمات رجال البيع يطلق عليهم مندوبي الزبائن وهم أشخاص يقدمون تسهيلات للزبون من أجل الحصول على الخدمة و الحفاظ على راحته ، وهم يقومون بإقامة علاقات جديدة إضافة إلى اهتماماتهم بالإبقاء على علاقات عمل طيبة بين مقدم الخدمة و متلقيها.

ج- الفئة الثالثة: من مندوبي البيع تتمثل في أي موظف من المنظمة الخدمية يكون على اتصال مباشر بالمستفيد و قد يكون مقدم الخدمة نفسه أو مساعديه أو أي موظف قد يتصل مباشرة مع الزبون .

و لنا أن نتصور أهمية الاتصال الشخصي في الخدمات إذا كان رجل البيع هو مقدم الخدمة خاصة بالنظر لعدم إمكانية رؤيتها أو لمسها ، وضرورة الحضور الإجباري للمستفيد في حالة الخدمة ذات الاتصال المرتفع .

3.3.1: العوامل المؤثرة في اختيار طريقة البيع الشخصي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على إستراتيجية الترويج ، بحيث أن اعتمادها في إستراتيجيتها الترويجية على البيع الشخصي يتحدد بمجموعة من العوامل يمكن ذكرها فيما يلي [11]ص62:

1.3.3.1: عدد المشترين المرتقبين : فكلما كان عدد المستهلكين كبيرا فانه يصعب إتباع هذا الأسلوب بالاتصال الشخصي مع كل منهم ، و عوضا عن ذلك نخصص عددا من رجال البيع للاتصال بتجار التجزئة الذين يبيعون هذه السلعة و طبعا عددهم أقل من المستهلكين.

2.3.3.1: درجة تركيز المشترين المرتقبين: يعتبر أسلوب البيع الشخصي مناسباً عند تركيز عددا من المشترين في منطقة جغرافية واحدة خاصة في حال تسويق السلع الصناعية.

3.3.3.1: حجم الطلبية: انه من غير الاقتصادي أن يبيع رجل البيع طلبيات صغيرة و لكن الوضع يتغير في حال وجود طلبية كبيرة .

4.3.3.1:تنوع المنتجات: كلما زاد عدد المنتجات يمكن الاعتماد على أسلوب البيع الشخصي .

5.3.3.1:عدم التجانس في رغبات العملاء: كلما اختلفت رغبات العملاء كلما احتاج الأمر إلى استخدام أسلوب البيع الشخصي في الترويج و يمكن ملاحظة ذلك في بيع أجهزة الكمبيوتر.

6.3.3.1: الحاجة إلى عرض المنتج : عندما يراد تجربة المنتج و مشاهدة العميل للمنتج نجد أن البيع الشخصي يعتبر هاما جدا خاصة في حالة طرح سلع جديدة للسوق، و خاصة في تسويق الأدوية.

7.3.3.1:مقاومة المشتري: في السلع الكمالية أو عالية الثمن تكون هناك مقاومة من المشتري لشرائها ولذلك يتطلب بذل جهد بياعي أكبر لإتمام الصفقة.

و من مزايا البيع الشخصي ما يلي: [3] ص218.

-البيع الشخصي يقلل من الإسراف في الجهود البيعية إلى أدنى حد ممكن ، فإذا تم النظر إلى الإعلان بخبرة بحمل الرسالة الإعلانية إلى أفراد قد لا يكونون بأي حال من الأحوال مشترين محتملين وهذا ما نجده و نلاحظه في البيع الشخصي .

- البيع الشخصي يزود إرادة التسويق ببيانات هامة عن ميول و اتجاهات المستهلكين ، الأمر الذي يؤثر على مضمون و شكل الإستراتيجية التسويقية الواجب تنفيذها أو ترويجها لهذه السوق أو تلك .

- إن طريقة البيع الشخصي طريقة مرنة إلى حد كبير حيث أن أسلوب البيع و معاملة الزبون و لغة التخاطب و كيفية التأثير عليه يمكن أن تعدل بسهولة و بسرعة لموافقة عقلية المشتري وطبيعته وظروفه، كما أن مندوب البيع يمكن أن يرد على كل ما يثيره الزبون من اعتراضات على السلعة أو الثمن أو شروط البيع .

- يعتبر العامل الشخصي في العلاقة بين مندوب البيع و العميل عاملا هاما في اتخاذ قرار الشراء بكلمات أخرى إن الصلة الشخصية بالعملاء تتيح الفرصة لتكوين صداقات معهم تجعل منهم عملاء مستخدمين للمنظمة البائعة.

و لكن بالرغم من كل هذه المزايا فإن البيع الشخصي لا يخلو من بعض العيوب كأبي طريقة من طرق البيع،و إن أهم عيوب و مساوئ البيع الشخصي هي :[3] ص218.

- تتصف طريقة البيع الشخصي بقدرتها المحدودة على خدمة عدد كبير من العملاء في نفس الوقت، إذ تستغرق عملية البيع الفردية عادة فترة زمنية معينة يصعب في الكثير من الأحيان الإسراع فيها.
- يتكلف البيع الشخصي تكاليف عالية بالنسبة لكل وحدة مباعة من السلعة و ذلك بسبب الصفة الشخصية التي تتصف بها هذه الطريقة .
- قد تؤثر شخصية مندوب البيع سلبا في حجم المبيعات .
- مشكلاته الكثيرة و خاصة تلك المتعلقة بتنظيم مندوبو البيع و إدارتهم و تدريبهم و توزيع الأعمال ومكافأتهم.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل التمسنا أهمية تطبيق التسويق عامة و العملية الاتصالية الترويجية خاصة في المؤسسات من اجل تحقيق الأهداف العامة لها، كما قدمنا عرضا لكل من نشاطي التسويق الداخلي و البيع الشخصي عن طريق تناول مختلف جوانب هذه الانشطة من مفهوم و أنواع ووظائف ،مع إبراز مزايا ، إضافة إلى أهم العوامل الواجب مراعاتها لاختيار البيع الشخصي عن باقي العناصر الترويجية الأخرى.

أما في الفصل القادم سنحاول دراسة و تحليل الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحقيق فعالية البيع الشخصي من خلال معايير مختلفة كالتعيين الجيد و التدريب و التحفيز و غيرها.

الفصل 2

دور الإدارة التسويقية في تحقيق فعالية البيع الشخصي

مقدمة الفصل :

بعد التعرف على المفاهيم الأساسية للبيع الشخصي في الفصل السابق علينا أن ندرك أهمية إدارة البيع داخل المؤسسة و كل ما يتعلق بشأنها لان الوصول إلى ضمان فعالية قوة البيع و تحقيق كفاءتها يتوقف إلى ابعد الحدود على حسن إدارة القوة البيعية بشكل عام.

و نظرا لأهمية الأفراد ذوي الاتصال المباشر و قدرتهم في التأثير على الزبون يفرض على كل المنظمة الاهتمام بالعديد من المتغيرات المتعلقة بنوعية الأفراد العاملين و أدائهم ، لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى دور الإدارة في تخطيط نشاط البيع الشخصي من حيث تخطيط هذه الوظيفة وتحديد موازنتها و اثر بحوث التسويق عليها أما في المبحث الثاني فنتحدث عن دور الإدارة في تحقيق متطلبات الكفاءة البيعية من خلال حسن اختيار و تدريب رجال البيع ووضع النظم الفعالة لتحفيزهم و مكافئتهم، و في الأخير نتطرق إلى الرقابة على رجال البيع و تقييم أدائهم و مؤشرات قياس فعاليتهم.

1.2: دور الإدارة التسويقية في تخطيط البيع الشخصي.

إن أي وظيفة في المؤسسة كي تحقق أهدافها المتوقعة لابد لها أن تتكامل مع الوظائف الأخرى و البيع الشخصي كغيره من الوظائف المهمة في المؤسسة لابد أن يؤثر و يتأثر بباقي الوظائف لاسيما التخطيط وبحوث التسويق و لكي يقوم على أساس صحيح لابد من تخصيص له موازنة من أجل تغطية مصاريفه فكيف تكون هذه العلاقة بينه و بين باقي الوظائف الأخرى؟

1.1.2 : تخطيط وظيفة البيع الشخصي.

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف الواجب على المؤسسة القيام بها من أجل إعداد إستراتيجيتها الترويجية والوصول إلى الأهداف التسويقية ،و سنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على عملية تخطيط أحد عناصر المزيج الترويجي و هو البيع الشخصي و الذي يعتمد تخطيطه على ثلاث محاور أساسية :

- تحديد المناطق البيعية.

- تحديد الحصص البيعية.

- تخطيط حركة انتقال مندوبي البيع.

1.1.1.2: تحديد المناطق البيعية

المنطقة البيعية هي منطقة جغرافية يتواجد فيها عدد معين من العملاء الحاليين والمرتقبين تقدم لهم خدمات اقتصادية مختلفة إلا أن اتساع الأسواق المحلية وكثرة عدد المشتريين جعل الإدارة تفكر في تقسيم السوق إلى مناطق بيعية وتخصيص مندوب بيع لكل منطقة من أجل تغطية السوق تغطية كاملة وبالتالي تسهيل عملية ضبط الرقابة والمتابعة على أعمال مندوبي البيع لذلك يجب التعامل مع كل منطقة بيعية حسب نتائج دراسة طبيعتها وشكل ونوع الطلب فيها والتعامل معها على ضوء ظروفها الخاصة.

1.1.1.1.2: خطوات تحديد المناطق البيعية: هناك بعض الخطوات التي تمر بها عملية تحديد

المناطق البيعية وهي كمايلي [15] ص139.

* تجميع كافة المعلومات والبيانات اللازمة لمعرفة توزيع المبيعات الكلية من السلع

على المناطق المختلفة مثل عدد السكان وتقسيمهم حسب فئات العمر، توزيع الدخل،

عدد الموظفين، عدد السيارات.

* تحديد المبيعات المتوقعة في كل منطقة من المناطق الجغرافية التي تم تحديدها كمناطق بيعية.

* تحديد الحصة السوقية للمشروع في كل منطقة من المناطق التي تم تحديدها وتعتمد في ذلك على خبرتها وقدرتها على تحليل الأسواق والمنافسة ومركزها في السوق.

* توزيع مندوبي البيع على المناطق البيعية.

2.1.1.1.2: العوامل التي يجب مراعاتها عند تحديد مناطق البيع:

بالرغم من عدم وجود معايير أو أسس ثابتة يتم بناءا عليها تحديد المناطق البيعية إلا أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية لتحقيق مبدأ تكافؤ المناطق البيعية:

* إمكانيات البيع في الأسواق: إن تحديد إمكانيات البيع المستخدمة يستخدم كمعيار لقياس مدى نجاح مندوبي البيع في تحقيق الأهداف المطلوبة منهم، وتقوم الإدارة عادة بالمقارنة بين إمكانيات البيع في المناطق المختلفة في السوق للعمل على إيجاد التوازن بينها حتى يتمكن مندوبي البيع من تحقيق نتائج متشابهة أو متقاربة في مختلف المناطق.

* المنافسة: إن ازدياد حدة المنافسة بين المشروعات يتطلب تصغير مساحة المنطقة البيعية وزيادة جهود مندوبي البيع وتدريبهم، أما إذا كانت المنافسة قليلة فيتطلب ذلك زيادة حجم المنطقة البيعية.

* وسائل النقل والمواصلات: إن توفر المواصلات يسهل على المندوبين عمليات الانتقال في المناطق البيعية حيث أنه كلما كانت المواصلات مؤمنة ومتوفرة بشكل كبير كلما تمكن مندوبي البيع من تغطية مناطق أكثر اتساعا، وتوفر أيضا الكثير من النقل ومن الممكن أن يكون أحيانا خط مواصلات واحد يربط أكثر من منطقة بيعية مع بعضها البعض. [2] ص 76.

* الطلب على السلعة: إن قلة الطلب على السلعة يتطلب زيادة جهود مندوبي البيع لإقناع العملاء بشرائها وذلك باستخدام عناصر المزيح الترويجي المناسبة، وفي هذه الحالة يتعين أن تكون المنطقة البيعية أصغر حجما، وغالبا ما يحدث ذلك بالنسبة للسلع الجديدة التي تعرض في الأسواق لأول مرة.

* طرق التوزيع: حيث يؤثر ذلك على عدد ونوع العملاء والوسطاء الذين يتصل بهم مندوبو البيع، فإذا كانت المؤسسة تبيع إلى تجار الجملة أو إلى عدد محدود من تجار التجزئة الكبيرة فإن حجم المنطقة البيعية سيكون أكبر مما لو كانت المؤسسة تبيع إلى تجار التجزئة الصغيرة.

- * كفاءة مندوبي البيع: يتم في العادة تخصيص مناطق بيعية صغيرة لمندوبي البيع المبتدئين أما الأكفاء فيتم تخصيص مناطق بيعية واسعة لقدرتهم على تغطيتها بسهولة نتيجة الخبرة التي يمتلكونها والدورات التدريبية التي أخذوها.
- * الخدمات اللازمة للعملاء: والمقصود بها الخدمات التي تقدم للعملاء بعد إتمام عملية البيع حيث تكون هذه الخدمات من العوامل المحفزة التي تدفع العملاء لشراء السلع، مثال على ذلك الصيانة، كفالة بعض الأجهزة لمدة سنة أو غير ذلك.
- * عدد ونوع العملاء ومدى تركيزهم في السوق: يتم تحديد المناطق البيعية بناء على عدد العملاء الذين يمكن الاتصال بهم ومدى تركيزهم في المدن والأقاليم التي تشتمل عليها هذه المناطق ويتم الوصول إلى عدد العملاء الحاليين من خلال السجلات البيعية وتقارير مندوبي البيع أما العملاء المرتقبين فيتم الحصول على عددهم من خلال النشرات الإحصائية والنشرات التجارية. [2] ص 77.
- * سياسات التسعير: تعتبر سياسة الائتمان وسياسات التسعير من السياسات التي تؤثر بدرجة كبيرة على حجم المبيعات وبالتالي على حجم المناطق البيعية، حيث أن إتباع المشروع لسياسة البيع بالائتمان أو تخفيض الأسعار يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات.
- * نفقات البيع: تتضمن نفقات البيع رواتب مندوبي البيع ومكافآتهم ومصاريف الانتقال وغير ذلك، فإذا زادت هذه النفقات عن النسبة المحددة لذلك، 5% مثلا من إجمالي المبيعات فإن الأمر قد يدعو المشروع إلى تصغير حجم أو مساحة المنطقة البيعية.

2.1.1.2: تحديد الحصص البيعية

تعتبر الحصص البيعية بمثابة أهداف بيعية يجب تحقيقها خلال مدة زمنية محددة مسبقا وهي أيضا بمثابة معيار لقياس أداء مندوبي البيع، ومدى كفاءتهم البيعية حيث يحدد لكل مندوب بيع حصة بيعية معينة وتمثل أيضا أداة يمكن عن طريقها توجيه ورقابة العمليات البيعية في المؤسسة.

1.2.1.1.2: أهداف تحديد الحصص البيعية: يوجد مجموعة من الأهداف يتم تحقيقها من وراء

تحديد الحصص البيعية وهي:

- * تقييم فاعلية أداء مندوبي البيع: إن تحديد أو تخصيص حصص بيعية معينة لكل رجل من مندوبي البيع يساعد الإدارة في عملية تقييم أدائه وذلك من خلال مقارنة الحصص التي أوكلت إليه مع ما قام به فعلا، وقياس الانحرافات بين المخطط والفعلي وأسبابها

ومحاولة علاجها إما بتخفيض الحصص البيعية إذا لم يؤدي واجبه بشكل كامل أو زيادة هذه الحصص إن تطلب الأمر وهذا راجع إلى رأي مدير المبيعات وتفيد عملية المقارنة في تحديد ومعرفة ما يلي:

- مدى تحقيق مندوب البيع للأهداف المطلوبة.
- نقاط القوة والضعف في أداء المندوبين.
- أسباب التفاوت في الأداء الخاص بمندوبي البيع.

إن التعرف على جميع النقاط السابقة تساعد الإدارة وبدرجة كبيرة على اتخاذ القرارات اللازمة بشأن الإشراف والتخطيط والتدريب وإعادة التخطيط وتوزيع الحصص البيعية.

* الرقابة على تكاليف البيع: تساهم عملية تحديد الحصص البيعية في الحد من التكاليف البيعية حيث تتم عملية ربط مصاريف حصص المبيعات المخططة مع تكاليف تحقيق هذه المبيعات على أن تبقى هذه التكاليف في حدود نسبة معينة من المبيعات باستمرار.

* تحفيز مندوبي البيع على تحقيق الأهداف البيعية: يجب على إدارة المؤسسة أن توكل أو تسند إلى كل مندوب بيع الحصص التي تراها مناسبة وذلك بالاعتماد على كفاءته وقدرته البيعية وذلك لتشجيعه ولإقناعه بأنه يمكنه عمل ما أسند إليه ومحاولة تقديم مبالغ إضافية له مقابل الأعمال الإضافية التي يقوم بها، ما يدفعه إلى العمل بجد أكبر للحصول على إيراد أكبر وهو الأمر الذي سيؤدي في النهاية إلى زيادة حجم المبيعات.

[32] ص 235-236.

2.2.1.1.2: أنواع الحصص البيعية:

* حصص حجم المبيعات: يعبر هذا النوع من الحصص عن المبيعات الكلية التي يمكن تحقيقها خلال فترات زمنية معينة لمنطقة بيعية معينة، ويعتبر هذا النوع من الحصص الأكثر شيوعاً في الاستخدام من الناحية العملية كونه يؤكد على أهمية تعظيم حجم المبيعات المطلوب تحقيقه مقارنة بالأهداف الأخرى التي تسعى إدارة المبيعات للوصول إليها، ورغم ذلك إلا أن تحديد الحصص البيعية على أساس محدود أو على أساس ضيق يؤدي إلى زيادة فاعلية الأداء في مجال توجيه الرقابة على أعمال البيع وتخفيض نفقات البيع أيضاً، كأن يتم تحديد الحصص البيعية على مستوى مندوب البيع بدلاً من مستوى المنطقة البيعية ككل، وتنقسم الحصص الخاصة بحجم المبيعات إلى قسمين أساسيين حيث يعبر عنها بحصص قيمة المبيعات وحصص كمية المبيعات، والمقصود بحصص قيمة المبيعات هو حصص كمية المبيعات المتوقعة مضروبة في السعر المتوقع لكل سلعة من السلع ويتم استخدام الحصص أو تحديدها على أساس القيمة عند تعامل المؤسسة مع خطوط عريضة من منتجات

ذات الأسعار المستقرة نسبياً في الأسواق حيث يكون تأثير الأسعار قليل نسبياً على تضخيم حجم المبيعات أو قيمة المبيعات الكلية، أما بالنسبة إلى تحديد الحصص البيعية على أساس الكمية فيتم في حالتين هما:

* عندما تكون الأسعار غير مستقرة ومتذبذبة بدرجة ملحوظة خلال الفترة الزمنية المحددة لبيع السلع، [2] ص 83.

* عندما تتعامل المؤسسة مع عدد محدود من المنتجات ذات الأسعار المالية أو المرتفعة نسبياً حيث يفضل في مثل هذه الحالات أن تحدد الحصص البيعية بالكمية وبجانبتها السعر والنتائج.

* حصص الموازنة البيعية: تهدف المؤسسات من خلال إتباع هذا النوع من الحصص إلى ضبط عملية الرقابة على تكاليف البيع والأرباح الناتجة عن الأعمال البيعية، والهدف الأساسي من إتباع هذا النوع هو تعظيم الأرباح وليس المبيعات، وينقسم هذا النوع من الحصص إلى قسمين:

* حصص المصاريف البيعية: يهدف هذا النوع من الحصص إلى ضبط نسبة من مصاريف البيع إلى المبيعات والمحافظة على هذه النسبة ضمن الحدود المسموح بها والتي يراها المشروع مناسبة.

إن اختلاف ظروف المناطق البيعية المختلفة عن بعضها البعض يؤدي إلى صعوبة تقدير نسبة المصاريف البيعية حيث ستختلف هذه النسبة من منطقة إلى أخرى تبعاً لاختلاف ظروف مندوبي البيع والسلعة والعملاء إضافة إلى اختلاف ظروف المناطق البيعية.

إن تحقيق مبيعات متساوية في عدة مناطق بيعية مختلفة لا يعني أن المصاريف البيعية في هذه المناطق متساوية وكذلك الحال بالنسبة لمهارة مندوبي البيع.

تتبع أهمية استخدام هذا النوع في توجيه اهتمام الإدارة نحو تحديد حجم المصروفات اللازم لتحقيق رقم مبيعات مخطط، وإعلام مندوبي البيع بالحرص على مراعاة التكاليف وتخفيضها قدر الإمكان [2] ص 84.

* حصص الربح: يقوم هذا النوع من الحصص بالتركيز على الأرباح المقرر تحقيقها من جراء عمليات البيع التي يقوم بها مندوب البيع، ويستخدم هذا النوع المؤسسات التي تتعامل مع سلع ذات ربح مرتفع وأخرى ذلت ربح منخفض حيث يعمل مندوبو البيع في مثل هذه الحالات على التركيز على السلع ذات هامش الربح المنخفض على حساب السلع ذات هامش الربح المرتفع والتي تتطلب جهوداً بيعية كبيرة جداً، وحتى تتمكن الإدارة من تحقيق عملية التوازن بين هذين النوعين تقوم بإتباع تحديد الحصص على شكل أرباح إجمالية وأحياناً صافية.

* حصص النشاط: تقوم المؤسسات باستخدام هذا النوع من الحصص في حالة رغبتها في إحكام الرقابة على النشاطات والأعمال التي يقوم بها مندوبو البيع وكيفية توزيعهم لأوقاتهم وجهودهم على الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها لأداء عملهم على أكمل وجه. على الإدارة في حالة إتباع هذا النوع من الحصص أن تقوم بتحديد الأنشطة المختلفة والأهمية النسبية لكل نشاط من هذه الأنشطة وأيضاً تحديد معايير الأداء وإعداد دراسات خاصة بالوقت والواجبات المسندة لكل مندوب بيع.

ويتم إتباع هذا النوع في الحالات التي يقوم فيها مندوبو البيع بأنشطة خدمية. [32] ص 245.

* الحصص المركبة: قد تضطر إدارة المؤسسة أحياناً إلى إتباع أكثر من نوع واحد من الحصص كأن تقوم بإتباع حصص المبيعات وحصص النشاط مع بعضها البعض حيث تستخدم الأول لتحديد وقياس أداء مندوب البيع والثاني لمعرفة مدى قيام مندوب البيع بأعمال غير بيعية "خدمية". عند إتباع أكثر من واحد من الحصص يطلق على ذلك الحصص المركبة، وتتبع أهمية هذا النوع من الحصص في استخدام مقاييس متعددة لتقييم الأوجه المختلفة لمندوبي البيع.

3.2.1.1.2 : فاعلية نظام الحصص البيعية:

حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على نظام فاعل للحصص لا بد من توافر بعض الشروط في هذا النظام وأهم هذه الشروط ما يلي:

* الدقة

* العدالة وإمكانية التحقيق

* فهم مندوبي البيع لنظام الحصص وكيفية تحديد هذه الحصص.

يستفاد من الإطلاع على هذه الشروط ما يلي:

* ضرورة مساهمة مندوبي البيع في تحديد الحصص الخاصة بهم وأخذ آرائهم حيث

في مثل هذه الحالة يكون مندوب البيع مرتاحاً نفسياً لما يقوم به من أعمال.

[5] ص 102.

* تزويد مندوبي البيع وباستمرار بالمعلومات الجديدة عن مدى تقدمهم نحو تحقيق

الهدف.

* مراقبة أداء مندوبي البيع بشكل دوري عن طريق تجميع معلومات كافية عن نشاطاتهم وأدائهم الفعلي ومقارنة ذلك مع النشاطات المخطط لها وتحديد الانحرافات وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها لمعالجتها بالطرق السليمة.

3.1.1.2: تخطيط حركة انتقال مندوبي البيع:

إن تخطيط حركة مندوبي البيع تساعد الإدارة في تحقيق عدد من الأهداف أو الأغراض الهامة هي:

- * ضبط وقت مندوبي البيع ومعرفة الوقت اللازم استغراقه للتنقل والسفر بين المناطق البيعية وأداخل المنطقة البيعية الواحدة، حيث يخضع ذلك للدراسة والتي ستعطينا في النهاية الطرق والوسائل السليمة للتنقل لتوفير أكبر قدر ووقت ممكن.
- * تغطية المناطق البيعية تغطية شاملة.
- * تخفيض مصاريف السفر والاتصالات.

وحتى تتمكن الإدارة من تحديد خط سير مندوبي البيع لا بد من توافر معلومات أساسية لذلك عن الأمور التالية:

- أ. عدد العملاء الحاليين والمرتبين وموقعهم.
- ب. وسائل المواصلات المتاحة.
- ج. عدد الزيارات البيعية اللازمة ووقت ومدة الزيادة.
- د. ظروف المنطقة البيعية العامة.
- هـ. اتساع المنطقة البيعية وحجمها.

والسؤال الآن، كيف يمكننا الحصول على هذه المعلومات؟

إذا رجعنا إلى سجلات إدارة المبيعات في السنوات السابقة نستطيع وبكل سهولة الحصول على هذه المعلومات وبعد ذلك يمكننا رسم جدول أو خط بياني يوضح حركة انتقال مندوبي البيع للفترات التي يغطيها الجدول أو الخط البياني، سواء من حيث عدد العملاء المخطط زيارتهم والوقت المستغرق لذلك مع ضرورة أن تتسم هذه الجداول بالمرونة النسبية لمواجهة بعض التغيرات التي قد تحدث أو تعترض الخطة المرسومة. [5] ص 103.

2.1.2: موازنة الترويج

نناقش في هذا المطلب احد الجوانب الأساسية في عملية تخطيط الإستراتيجية الترويجية ، و هو تحديد موازنة الترويج و الذي ربما يكون بالرغم من أهميته من اقل القرارات فهما من جانب صانع القرار الترويجي .

و ينظر بعض مديري التسويق إلى تحديد موازنة الترويج على أنها عملية روتينية ، لا تتعدى وضع مجموعة من الأرقام مع بعضها البعض ، تلبية لطلب جهة معينة . و على العكس من وجهة النظر هذه ، فان تحديد موازنة الترويج يمثل نشاطا حيويا و هاما بالنسبة لإدارة التسويق . ولهذا سنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على الجوانب الهامة و المزايا التي ينطوي عليها هذا النشاط.

1.2.1.2: مزايا الموازنة الترويجية

يساعد وجود موازنة محددة للترويج على تحقيق المزايا التالية :

- * تعتبر الموازنة ترجمة كمية للخطة أو الإستراتيجية الترويجية المنوي تنفيذها .
- * تساعد الموازنة على تحديد الالتزامات النسبية الخاصة بكل نشاط من الأنشطة الترويجية التي تسبق تحديدها .
- * تتيح الموازنة الفرصة أمام مديري الأنشطة الفرعية لإحداث القدر المطلوب من التنسيق والتكامل في تأدية هذه الأنشطة و الحد من الضارب و الازدواجية .
- * تعتبر الموازنة وسيلة فعالة لتزويد مديري الترويج بالمعايير اللازمة لقيس الأداء والانجازات التي تم إحرازها فيما يتعلق بالأهداف الأساسية للنشاط الترويجي ، و ذلك من خلال الرقابة المستمرة على مدخلات هذا النشاط .
- * تستخدم الموازنة كمدخل أساسي في عملية التخطيط المالي للمؤسسة ، و هي بهذا المعنى تمثل مؤشرا هاما على سلامة و صحة المؤسسة [39] ص 205.

2.2.1.2: العوامل المؤثرة في موازنة الترويج

هناك عدة عوامل تؤثر في المقدار الذي يمكن المؤسسة أن تنفقه على الترويج يمكن ذكر أهمها فيمايلي [3] ص:249:

- * الإستراتيجية العامة للتسويق: تؤثر العناصر الأخرى للإستراتيجية العامة للتسويق بالمؤسسة على كمية من الأموال المطلوب إنفاقها على النشاط الترويجي ، فهناك بعض القرارات

الخاصة بالمنتج و التي تتطلب نوعا من الدعم الترويجي الكبير لها و ذلك بالمقارنة ببعض الفرارات الأخرى ، كما أن المؤسسات التي تقوم بتغيير الأسعار بشكل متكرر و الذي عادة ما يكون نوع من التخفيض ، أو تقديم نوع من الخصومات ستجد نفسها في حاجة إلى مبالغ ترويج أكبر ، لتدعيم هذه العملية بغرض إخبار الأفراد وتعريفهم بمثل هذه الخصومات أو العروض الخاصة و ذلك بالمقارنة مع المؤسسات التي تبقي على أسعارها ثابتة دون أي تغيير .

* معدل دوران خط المنتج: عندما يكون هناك تغيرات دائمة في خط منتج المؤسسة فان ذلك يتطلب حجما اكبر من الإنفاق على النشاط الترويجي، ذلك حتى يمكن الاحتفاظ بالمستهلك في حالة معرفة دائمة بالمنتج و على اتصال بالجديد فيما يخص خط المنتجات لديها .

* درجة مشاركة الوسطاء في النشاط الترويجي : في بعض الصناعات نجد أن الوسطاء في قناة التوزيع يتحملون جزء من النشاط للمنتج ، و كلما زاد مقدار مساهمتهم في الترويج كلما قل المجهود الذي تبذله المؤسسة المنتجة ذاتها في مجال الترويج و بالتالي يقل حجم المبالغ التي تنفقها على هذا النشاط .

* عدد المستهلكين و طرق الوصول إليهم: تقل المبالغ على النشاط الترويجي في الموقف الذي يوجد فيه عدد قليل من المستهلكين و سهولة الوصول إليهم ، و هذا يعتبر السبب المفسر لقيام المؤسسات المنتجة للمنتجات الموجهة لمنظمات الأعمال بإنفاق مبالغ اقل على النشاط الترويجي مقارنة بتلك المؤسسات التي تقوم بإنتاج منتجات موجهة للمستهلك النهائي .

* مدى علم المستهلك بمنافع المنتج : عندما يكون المستهلك على علم و دراية كافية حول المواصفات و امتيازات المنتج فان المبالغ المنفقة على النشاط الترويجي في مرحلة التقديم والنمو للمنتج و ذلك لان المنتج يكون حديث لا يعرف من قبل المستهلكين في حين قد تنخفض تلك المبالغ في مرحلتي النضج والتدهور، كما أن المؤسسات التي تتصف بالتقديم المستمر للمنتجات الجديدة كما هو الأمر في صناعة الأدوية تقوم بإنفاق مبالغ كبيرة على ترويج تلك المنتجات مقارنة بمؤسسات تتصف منتجاتها بالاستقرار النسبي مثل صناعة الطائرات [32] ص 250.

* درجة تعقد القرار الشرائي : كلما كان اتخاذ القرار الشرائي بواسطة المستهلك عملية معقدة كلما احتاج الأمر إلى جهود ترويجية تتطلب إنفاق مبالغ هامة ، كذلك كلما زاد عدد الأفراد المؤثرين في القرار الشرائي كلما كانت الحاجة إلى مخاطبتهم جميعا، ومن ثم الزيادة في حجم المبالغ المطلوبة للإنفاق على النشاط الترويجي .

3.2.1.2: مداخل بناء موازنة الترويج

إن العوامل التي سبق ذكرها و غيرها تؤثر على المبالغ المطلوبة للإنفاق على النشاط الترويجي، وتحديد موازنة الترويج يعتبر من القرارات التسويقية الصعبة التي تواجه المؤسسات، و هنا يمكن للمؤسسة انتهاز و اعتماد مدخلين شائعين في تحديد موازنة الترويج هما: من أعلى إلى أسفل ، و بناء موازنة الترويج من أسفل إلى أعلى .

* مدخل بناء موازنة الترويج من أعلى إلى أسفل: إن هذا المدخل يتم بتحديد مبلغ واحد لكل النشاط الترويجي للمؤسسة ثم بعد ذلك يتم تقسيم هذه المبالغ على كافة الأدوات والعناصر الترويجية ، وتستعمل عدة طرق في هذا المدخل يمكن ذكر أهمها [13] ص 193:

أ. إمكانية التحمل: إن هذه الطريقة تقوم بتحديد المبلغ الإجمالي للنشاط الترويجي وذلك على أساس حجم الأموال المتاحة لمثل هذا الإنفاق، و باستعمال هذه الطريقة يمكن للمؤسسة معرفة حجم الأموال الباقية بعد تغطية تكلفة الإنتاج وكافة التكاليف والمصاريف الأخرى التي تتحملها المؤسسة ، و هذا ما يعني أن المؤسسة لن تنفق مبالغ على النشاط الترويجي أكثر من قدراتها أو طاقتها، وهذه الطريقة تقود إلى موازنة ترويج سنوية غير ثابتة و غير دقيقة و التي تجعل من الصعب التخطيط للسوق على المدى البعيد ، هذا إضافة إلى انه و في ظل حجم الموازنة الترويجية هاته فقد لا يقابل ذلك طموحات المؤسسة أو قد لا يساعد على تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من وراء هذا النشاط، و لهذا فقد تتعرض المؤسسة لضياح بعض الفرص المتاحة أمامها نظرا لانخفاض حجم النشاط الترويجي من القدر اللازم للاستفادة من هذه الفرص .

* النسبة من المبيعات: تعد هذه الطريقة أكثر شيوعا و استخداما في مدخل بناء موازنة الترويج من أعلى إلى أسفل و يتم تحديد موازنة الترويج عن طريق اخذ نسبة مئوية ثابتة من المبيعات في الماضي أو من المبيعات المتوقعة في المستقبل ، ويمكن أن تأخذ صورة أخرى مثل تحديد مبلغ ثابت للإنفاق على نشاط الترويجي لكل وحدة مباعة ثم يضرب هذا المبلغ الثابت في عدد الوحدات المباعة أو عدد الوحدات المتوقع بيعها في المستقبل ونجد هذه الطريقة تحقق عدد من المزايا أهمها: [39] ص 210.

* فهي تنظر إلى المبيعات كسبب للترويج وليس كنتيجة .

* تشجع على ثبات المنافسة، لأن المنافسين يميلون إلى إنفاق نفس النسبة تقريبا .

* توفر نوعا من البيئة المستقرة حيث يرتبط الإنفاق الترويجي على مستوى الصناعة بحصة كل مؤسسة في التسويقية .

* أنها تقود إلى وضع موازنة على أساس توفر المصادر المالية ، بدلا من الاعتماد على أساس الفرص التسويقية .

و رغم المزايا التي يوفرها استعمال هذه الطريقة غير أنها لا تخلو من السلبيات، حيث أنها تعتمد في إعداد موازنة الترويج على أساس تقلبات المبيعات من سنة إلى أخرى و هذا ما قد يتضارب مع التخطيط طويل الأجل كما أن المؤسسة عند انخفاض مبيعاتها ستكون محتاجة إلى المزيد من الإنفاق على النشاط الترويجي لزيادة مبيعاتها من جديد و هذا عكس ما تقر به هذه الطريقة .

ب. طريقة محاكاة المنافسين: وفقا لهذه الطريقة تحدد موازنة الترويج تماثل تلك التي يستخدمها المنافسون على اعتبار أن "موازنات المنافسين تمثل الخبرة المتجمعة في السوق، كما أن ذلك يؤدي إلى تجنب إثارة المنافسين و حدوث الحروب الترويجية"، و رغم ما تحققه هذه الطريقة من مزايا إلا أنها لا تخلو من العيوب التي يمكن حصرها في :

* اعتمادها على معرفة موازنة الترويج لدى المنافسين بشكل دقيق و هذا غير ممكن.

* لا تراعي اختلاف الأهداف التي قد تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال الترويج عن تلك الخاصة بالمنافسين .

3.1.2: دور بحوث التسويق في البيع الشخصي.

1.3.1.2: تعريف بحوث التسويق.

إن لبحوث التسويق عدة تعاريف أهمها:

عرف «كوتلر *Kotler* و ديبوا *Dubois*» بحوث التسويق بأنها : " عملية الإعداد، الجمع، التحليل والاستغلال للبيانات و المعلومات المتعلقة بحالة تسويقية" [61] ص126.

أما لامبين *Lambin*، فعرّفها في قوله: " تتضمن بحوث التسويق تشخيص الاحتياجات من المعلومات واختيار المتغيرات الملائمة التي بخصوصها يجب جمع، تسجيل و تحليل معلومات سليمة وموثوق فيها" [53] ص4.

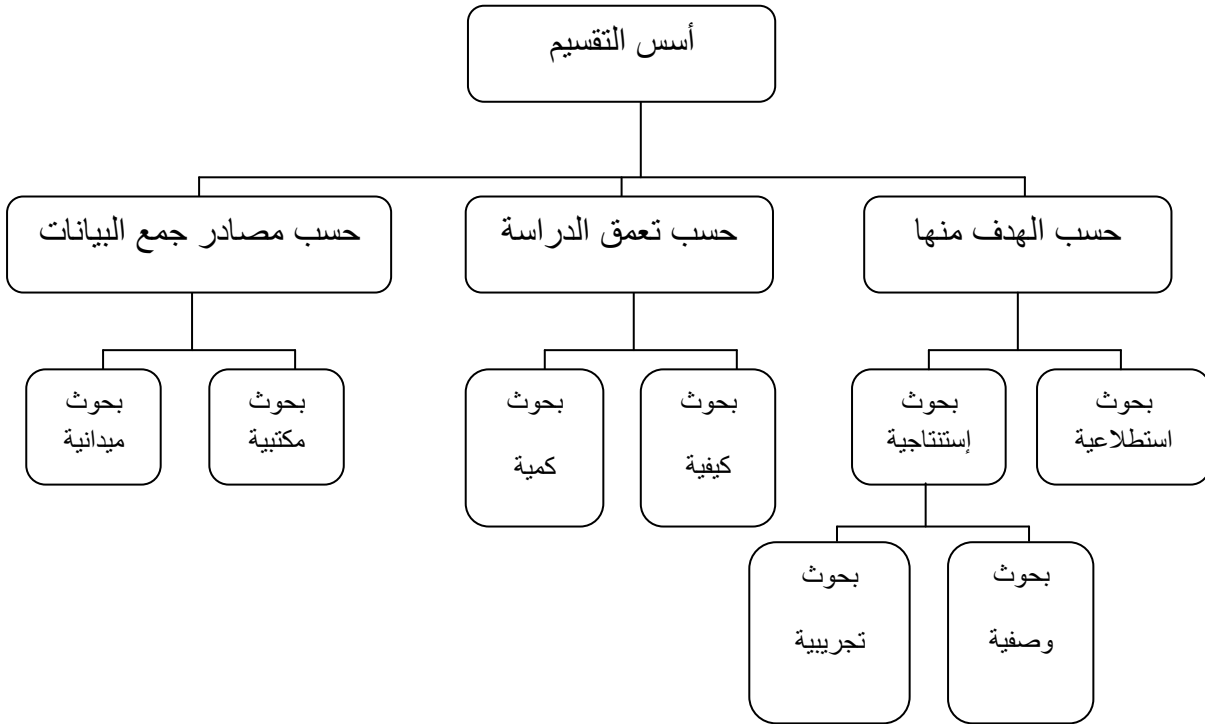
في حين أن تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق لبحوث التسويق هو : " هي الطريقة العلمية في تجميع وتسجيل و تحليل الإحصاءات عن المشاكل المتعلقة بتسويق السلع و الخدمات" [31]ص302.

و في تعريف آخر فإن بحوث التسويق هي : "هي الوظيفة التي تربط المستهلكين و العملاء والجمهور برجل التسويق، من خلال ما تقدمه من معلومات يمكن استخدامها في تحديد وتعريف الفرص أو المشكلات التسويقية، أو في التوصل إلى بعض التصرفات التسويقية أو تعديلها أو تقييمها، أو في متابعة أداء النشاط التسويقي أو في تحسين الفهم للعملية التسويقية و طبيعتها. و هي في سبيل تحقيق ذلك تحدد المعلومات المطلوبة و تدير و تنفيذ عملية تجميع البيانات وتحليلها و توصيل النتائج، و ما تعنيه من تطبيقات إلى متخذي القرار بالمنظمة" [7] ص217.

2.3.1.2: أنواع بحوث التسويق.

إن هناك عدة تقسيمات لبحوث التسويق لكن التقسيمات الأكثر شيوعا هي الموضحة في الشكل الموالي:

شكل رقم (1.2): تقسيمات بحوث التسويق



المصدر : مصطفى محمود أبو بكر، محمد فريد الصحن، بحوث التسويق:مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية، الدار الإسكندرية، 1998، ص64.

3.3.1.2: مجالات بحوث التسويق.

يعرف التسويق على انه: " مجموعة الجهود و الأنشطة المستمرة و المتكاملة التي تسهل و تصاحب انتقال السلع و الخدمات و الأفكار من مصادر إنتاجها إلى مشتريها، و بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف و المنافع الاقتصادية و الاجتماعية للمستهلك و المنتج و المجتمع " [34] ص19.

فالتسويق و المزيج التسويقي يجب أن يقومان على قاعدة من المعلومات السليمة و الكافية، المتوفرة أو التي يجب تجميعها حول المستهلك أو السوق أو السلعة، فمجالات بحوث التسويق بالتالي يمكن نسبتها إلى تلك المعلومات ، حيث يمكن أن يكون هناك نوعين [19] ص64:

* بحوث الفرص البيعية.

▲ بحوث السلعة .

▲ بحوث السوق و المستهلكين.

* بحوث الجهود البيعية.

▲ بحوث تنظيم المبيعات.

▲ بحوث مسالك التوزيع.

▲ بحوث الإعلان.

4.3.1.2: دور بحوث التسويق في عملية البيع الشخصي.

يمكن دور بحوث التسويق في عملية البيع الشخصي في العديد من المجالات و النواحي يمكن ذكر بعضها فيمايلي:

1.4.3.1.2: تحليل الوظيفة البيعية: [37] ص 337-338 :من الدراسات البيعية التي طبقت

عليها أصول البحث العلمي فحص الواجبات التي ينبغي على رجل البيع القيام بها يؤدي وظيفته على الوجه الصحيح، فكثيرا ما أسفرت البحوث عن أن جزءا كبيرا من مجهودات مندوب البيع مخصص لأخذ الطلبات، بينما يبذل مجهودات بسيطة في الترويج للسلعة التي يبيعهها و في سياق أحاديث البيع الفعالة التي تكثر من المبيعات ،وذلك يستدعي الأمر دراسة المقابلات التي تتم بين البائعين و بين العملاء ليستخلص الباحث منها قدر المستطاع أفضل الطرق و أحسن أساليب البيع التي ينبغي على المندوبين إتباعها أو الاهتداء بها عندما تواجههم ظروف معينة في ميدان العمل.

و بمقارنة مجهودات البائع الناجح و أساليبه في البيع بمجهودات البائع الذي لا ينتج كثيرا، و بدراسة أسباب نجاح الأول و فحص ما احتوت عليه أحاديثه البيعية من عناصر ومغريات وخدمات للعملاء فانه يمكن للباحث أن يصل إلى نتائج مهمة قد تشمل مثلا تعيين ما يأتي :

- * المسؤولين في منشآت العملاء و الذين ينبغي لمندوب البيع مقابلتهم.
- * الحقائق و المعلومات التي يجب أن يتضمنها حديث البيع.
- * الخدمات التي ينبغي تقديمها إلى العملاء.
- * الزمن الذي يكفي مندوب البيع لإتمام مختلف الاتصالات و المقابلات التي تتم تحت ظروف معينة.
- * عدد المقابلات التي يمكن إتمامها في اليوم.
- * الفترة المناسبة التي ينبغي أن تنقضي بين كل مقابلة و أخرى.

2.4.3.1.2: بحوث الفرص البيعية: و يقصد بها البحوث التي تهدف إلى اكتشاف فرص جديدة للبيع و التعرف على إمكانية التوسع في السوق و البحث عن مستهلكين جدد، و هو ما يكون موضوع الاهتمام بالنسبة للسلع الجديدة، كما تهدف هذه البحوث أيضا إلى محاولة الاحتفاظ بالمركز السوقي للمشروع و الحفاظ على عملائه الحاليين، و ذلك باكتشاف السلع المنافسة مثلا، و احتمالات تحول المستهلكين إليها، حتى يتسنى للمؤسسة مواجهة مثل هذه الحالات بالقيام بإدخال أية تغييرات في السلعة أو المزيج التسويقي بما يحويه من سياسات سلعية وترويجية و سعرية. و فيما يلي الجوانب الرئيسية التي تُكوّن بحوث الفرص البيعية :

- * **بحوث السلعة:** التي تتناول بصفة خاصة الكشف عن فرص البيع و اختيار المنتجات الجديدة، و التعرف على آراء المستهلكين المحتملين قبل الشروع بإنتاجها على نطاق واسع و بذلك تقل المخاطر التي يحتمل أن تواجه المنتج، فيعمل على تلافي النقص و العيوب و إجراء التعديلات اللازمة، مما يوفر الكثير من النفقات و الوقت و الجهد الذي يبذل لإنتاج منتج قد لا يلقى قبولا من المستهلكين المرتقبين [36]ص190 .

- * **بحوث السوق و المستهلكين:** إن من أهم انشغالات مدير التسويق أن يتعرف على السوق الحقيقية التي يعمل فيها، و حيث أن السوق هي : "عبارة عن مجموعة أو مجموعات من المشترين، سواء كانوا مستهلكين نهائيين أو مشترين صناعيين أو هيئات و مؤسسات معينة" [35] ص68.

فإن من مسؤولية إدارة التسويق أن تحدد جمهور المستهلكين لسلعة معينة و تدرس خصائصهم على أسس مختلفة.

كما تظهر هذه الدراسات العلاقة الهامة بين من يشتري السلعة و من يستهلكها حيث قد يختلف الفردان، و هذا واضح في حالة السلع الصناعية حيث يقوم بشرائها وكلاء الشراء، ولذلك كان من الضروري معرفة أثر كل منها في اتخاذ قرار الشراء و ميول كل منهما.

3.4.3.1.2: بحوث الجهود البيعية :

تفيد الأبحاث السابقة الذكر في التعرف على احتمالات و فرص المبيعات المتاحة أمام المنتج أو البائع، بعد ذلك يتعين على رجل التسويق أن يقوم بأبحاث أخرى الغرض منها التوصل إلى أحسن الوسائل في استغلال هذه الفرص، و فيما يلي أهم الجوانب التي تُكوّن هذا النوع من البحوث :

أ. بحوث تنظيم المبيعات: تفيد البحوث السابقة في التعرف على احتمالات و فرص نجاح تسويق السلعة و معرفة فرص و عوامل رضا المستهلك، بعد ذلك يتعين القيام بأبحاث أخرى الغرض منها التوصل إلى أحسن الوسائل في استغلال تلك الفرص. و تشمل هذه البحوث على فحص دقيق و شامل لكافة الأنشطة البيعية للشركة، و يتم ذلك من خلال تحليل المبيعات و المناطق البيعية و أداء رجال البيع في هذه المناطق، فهذه الأبحاث تتم في المجالات الآتية[35] ص214:

* أبحاث تحليل المبيعات: و تهدف إلى قياس مدى كفاءة و فاعلية أرقام المبيعات المحققة، ومعظمها يمكن الوصول إليه من تحليل سجلات المبيعات التي يجب تنظيمها و تجميعها وتصنيفها و تبويبها لكي تكون صالحة لهذا التحليل، و يتم هذا التصنيف و التبويب والتحليل لأرقام المبيعات على مستوى كل صنف و نوع و شكل أو على مستوى كل منطقة جغرافية، و على مستوى أنواع الوسطاء الموزعين، و على مستوى أنواع العملاء و على مستوى رجال البيع أو فروع البيع.

و تتضمن أيضا بحوث تحليل المبيعات الدراسات الخاصة بفحص و تحليل تكلفة و مصروفات البيع والعائد من المعاملات المختلفة مع العملاء، تجار التجزئة و الجملة و الموزعين والوسطاء، و كذلك فحص و تحليل تكلفة البيع و العائد في كل منطقة جغرافية.

كما تشمل بحوث تحليل المبيعات تلك البحوث الخاصة بالتنبؤ بالمبيعات بشكل إجمالي ثم تفصيلي لكل مجموعة سلعية و لكل منطقة بيعية و على مستويات زمنية مختلفة.

ينبغي أن توجه البحوث نحو مقارنة مبيعات الشركة بمبيعات الصناعة و حصتها السوقية ونسب المبيعات في المنافذ المختلفة، و بالإضافة إلى ذلك يفيد تحليل المبيعات حسب المناطق البيعية أو العملاء، أو السلع في معرفة مواطن الضعف و القصور في أي منها و تقصي الأسباب التي أدت إلى الانخفاض أو زيادة المبيعات في منطقة من العملاء أو لنوع معين من السلع. [33] ص 144.

* أبحاث تنظيم المبيعات و رجال البيع: كلما زادت كفاية إدارة المبيعات في القيام بأعبائها ساعد ذلك على نجاح المشروع و على تحقيق رضاء المستهلك، فالقيام بهذا النوع من البحوث يفيد في تحديد مناطق البيع وحجم المتجر أو الفرع في كل منطقة والقوة البيعية ومواصفاتها التي يجب توفيرها في كل منطقة، و ذلك على أساس دراسة إمكانيات المنطقة وقوتها الاستيعابية من كل سلعة من المبيعات المحتملة التي يمكن الوصول إليها من تحليل بحوث السوق و المستهلكين فالمناطق التي يحتمل وجود مبيعات كبيرة فيها يجب تجزئتها بين عدد من رجال البيع، كما يجب ضم المناطق التي يحتمل وجود مبيعات صغيرة فيها إلى بعضها بحيث لا نعطي أحد رجال البيع منطقة أصغر من كفايته الإنتاجية كذلك عن طريق دراسة المبيعات المحتملة من كل منطقة يمكن الرقابة على رجال البيع ومدى إنتاجيتهم، كما يمكن وضع خطة سليمة لمكافأتهم و عمولاتهم.

و من أبحاث تنظيم المبيعات أيضا الدراسات التي يكون موضوعها رجال البيع، و التي تهدف إلى تحليل واجباتهم و تحديد الصفات التي يجب توافرها فيهم، و التوصل إلى تلك العوامل التي تكفل لكل بائع تحقيق أقصى درجة من النجاح في الأعباء المكلف بها.

و عن طريق هذه الدراسات يمكن التوصل إلى وضع برامج فعالة لتدريب رجال البيع وإرشادهم إلى الطرق التي يسلكونها في التعامل مع العملاء، فمثلا : عند معرفة دوافع الشراء عند المستهلك بالنسبة لسلعة معينة ثم معرفة و دراسة هذه السلعة و طبيعتها و خصائصها التسويقية و ظروفها، التي عرفت عن طريق الدراسات و البحوث السابقة يمكن توجيه رجل البيع إلى الطريق السليم للبيع متعاونين مع الوسائل الترويجية الأخرى.

بالاستعانة بالبحوث السابقة يمكن للقوى البيعية بصفة عامة و رجال البيع بصفة خاصة تخطيط الطريقة المناسبة و تحسينها من أجل إنجاز المهمة البيعية و تحقيق أهداف إدارة المبيعات بطريقة كفأه و أكثر نجاعة و فاعلية.

2.2: التسويق الداخلي كمدخل للكفاءة البيعية.

إن استخدام مندوب البيع يضمن إثارة انتباه الزبون و توصيل رسالة البيع إليه و إن أي نظام للتسويق لا يكفل بالنجاح إن لم يقم على أسس متينة من مجهودات البيع الشخصي ويتوقف بناء هذه الأسس على مراعاة الدقة في اختيار رجال البيع و العناية بحسن تدريبهم وتوزيع العمل عليهم وتزويدهم بميسرات البيع و مكافأاتهم حسب نظام أهم ما يتوفر فيه الناحية التشجيعية فكيف يتم ذلك؟

1.2.2 : اختيار رجال البيع و توظيفهم.

1.1.2.2 : الحاجة لرجال البيع

تبحث المنظمة عن رجال البيع عندما تكون بصدد تنظيم إدارة جديدة للبيع كما تواجهها هذه المشكلة عندما تحتاج إلى بعض البائعين رغبة في التوسع أو ليحلوا محل آخرين تركوا الخدمة بالنقل أو الاستقالة أو الفصل أو التقاعد أو لغير ذلك من الأسباب [37] ص 287.

و تتفاوت الحاجة إلى توظيف رجال البيع بين منظمة و أخرى تبعا لنوع السلعة أو الخدمة ونوع العملاء و حجم المنظمة و مقدار المبيعات و اتساع السوق و من الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تحديد احتياجات المنظمة من مندوبي البيع هي: [40] ص 81 .

* طبيعة المهام البيعية : فأنواع الوظائف البيعية المطلوب القيام بها من قبل المنظمة لها اثر رئيسي على عدد مندوبي البيع المطلوبين فمندوب البيع الذي يجب عليه البحث عن زبائن محتملين لا يستطيع تغطية منطقة باتساع المنطقة التي يستطيع تغطيتها المندوب الذي يجب عليه الاتصال بالزبائن فقط .

* كفاءة مندوبي البيع : إن توفر صفات مثل القدرة ، الصحة ، و عادات العمل تسمح لبعض المندوبين أن يكونوا ذوي أداء أفضل من هؤلاء الذين لا تتوفر فيهم مثل تلك الصفات فمندوبي البيع الذين يستطيعون إجراء اتصالات هاتفية أكثر أو أنهم أكفاء من غيرهم في القيام بهذه الاتصالات يكون بمقدورهم تغطية مناطق أوسع .

* نوع السلعة : حيث أن نوع السلعة المباعة يعتبر عاملا مؤثرا في تحديد احتياجات المؤسسة من مندوبي البيع فكون السلعة سهلة المنال أو سلعة تسوق أو سلعة خاصة يتطلب جهودا بيعية متفاوتة و مختلفة و ينعكس هذا بالتالي على مستوى التغطية البيعية للمنطقة المستهدفة .

* نوع منفذ التوزيع : فمندوبو البيع الذين يتعاملون مع تجار الجملة لديهم عملاء اقل من هؤلاء الذين يتعاملون مع تجار التجزئة مثلا و الحقيقة إن ذلك يعود إلى الهيكل التوزيعي للسلع

كذلك نرى أن عدد العملاء الخاصين بمندوبي التوزيع الذين يتعاملون مع المستهلكين مباشرة اكبر نسبيا و هكذا. [40] ص 82.

2.1.2.2: مراحل عملية اختيار و تعيين رجال البيع .

إن عملية الاستقطاب و التعيين تمر بعدة مراحل يتم من خلالها التأكد من أن رجال البيع المطلوبين قد تم الحصول عليهم و ابرز هذه المراحل مايلي :

1.2.1.2.2: التخطيط لعملية الاختيار و التعيين : إن عملية اختيار و تعيين مندوبي بيع من القرارات التي يتعين على مدير المبيعات اتخاذها لان هذا القرار يعتمد بدرجة كبيرة على الأهداف المطلوب من إدارة المبيعات تحقيقها و عليه فيجب التخطيط الجيد قبل القيام بهذه الخطوة من اجل نجاح هذه المهمة و القيام بعدد من الفعاليات في هذه المرحلة من مراحل التعيين .

* **تحليل العمل :** تعتبر خطوة تحليل العمل نقطة انطلاق صحيحة و مهمة في عملية الاختيار إذ في ضوءها سيتم تحديد ماهية العمل و الظروف المرافقة لأدائه أي استيعاب العمل البيعي الذي سيناط بالمندوب و تساعد في تحديد مدى التوافق بين مهام و عناصر ذلك العمل و خصائص المندوب المرشح للتعيين .

إن تحليل العمل يحدد السلوك المستقبلي المطلوب من رجل البيع و ماهية المجالات التي ستحدد مدى نجاحه أو فشله في أداء المهمة البيعية و نشاط تحليل العمل غالبا ما يتم انجازه من قبل إدارة الموارد البشرية بالاشتراك مع مسؤولي المبيعات و خاصة مديرو المبيعات [26] ص 78-79.

* **تحديد المؤهلات المطلوبة :** بعد تحليل العمل الذي يحدد ما هو مطلوب من رجل البيع القيام به تأتي مرحلة تحديد المؤهلات التي تتطابق مع العمل المطلوب من اجل نجاح مهمته البيعية .

وتستعين المنظمة في تحديد الخصائص التي ينبغي توافرها في رجل البيع المناسب لوظيفة معينة بدراسة سجلات رجال البيع من اجل معرفة العوامل التي قد يكون لها اثر في نجاح بعضهم دون البعض الآخر ، فبالرجوع إلى طلبات استخدام رجال البيع الحاليين والسابقين وبلاستنارة بحجم مبيعات كل منهم و عدد العملاء الجدد الذين أضافهم إلى مجموعته العملاء و الخدمات الإرشادية التي قدمها الباحث ومعدل مصروفاته و مقدار الربح من الصفقات التي ابرمها إلى غير ذلك يدرج الباحث هؤلاء إلى مجموعات إحداها ممتازة والثانية فوق المتوسطة و الثالثة متوسطة و هكذا ، ثم يحاول استنباط ما إذا كانت هناك

علاقة مثلا بين عدد سنوات الخبرة التي بينها في طلب الاستخدام لرجل البيع القديم و بين مرتبته بين البائعين [37] ص 288-289.

*توصيف العمل البيعى: إن توصيف العمل عبارة عن وثيقة أساسية تهتم بها إدارة المبيعات و التي تستخدمها لإغراض الاختيار و التعيين و خاصة في حاله تعدد الوظائف البيعية التي تتطلب الوصف و التحديد الدقيق لكل وظيفة و إزالة الغموض والتداخل بين وظيفة بيعية وأخرى تتم من قبل مدير المبيعات أو في حالات عديدة تتم من قبل مدير إدارة الموارد البشرية.

إن توصيف عمل رجل البيع يتضمن بعض أو جميع العناصر التالية: [26] ص 80.

▲ عنوان الوظيفة مثل عنوان مدرب المبيعات أو مندوب مبيعات أقدم أو مندوب مبيعات متدرب... الخ

▲ الواجبات و المهام و المسؤوليات المناطة برجل البيع.

▲ العلاقات الإدارية التي تحدد صلة رجل البيع بالجهة الأعلى و إلى من يقدم تقريره أو من يحدد مستوى أدائه و المسؤول عن متابعته.

▲ أنواع المنتجات المسؤول عن بيعها و التعامل معها .

▲ نمط و نوع الزبائن المطلوب متابعتهم أو يرتبط عمله معهم.

▲ العناصر ذات الأهمية بالضغوط العقلية ، البدنية ، القدرة على التحمل إضافة إلى الضغوط البيئية التي يمكن أن يواجهها.

* تحديد أهداف التعيين: و يتم فيها تحديد الأهداف التي تسعى إليها إدارة المبيعات من عملية

الاختيار و التعيين و التي قد تختلف من منظمة إلى أخرى و يمكن إيراد بعض الأهداف التي غالبا ما تسعى إدارة المبيعات إلى تحقيقها من عملية الاختيار و التعيين :

▲ تحديد الحاجات الحالية و المستقبلية لأنواع و أعداد رجال البيع .

▲ تحقيق المسؤوليات القانونية و الاجتماعية عند تشكيل القوى البيعية.

▲ تخفيض عدد المرشحين غير المؤهلين أو ذوي المؤهلات المتقدمة جدا مما يقلص الجهد في الاختيار .

▲ زيادة عدد المرشحين المؤهلين وفقا لتكاليف التوظيف المحددة.

▲ تقييم فاعلية المصادر المتاحة لإغراض التوظيف و تقييم الأساليب المرتبطة بكل منها.

*إستراتيجية الاختيار و التعيين : بعد عملية تحديد الأهداف مطلوب تحديد إستراتيجية الاختيار والتعيين الملائمة و التي تحقق الأهداف المطلوبة و هذا يتطلب من مدير المبيعات تحديد نطاق توقيت فعاليات الاختيار و التعيين و التي تتضمن :

- ▲ متى تبدأ عملية الاختيار و التعيين.
- ▲ كيف سيتم تنفيذ مهمة الاختيار و التعيين.
- ▲ كم من الوقت المتاح للقائمين بانجاز هذه المهمة لتحديد المقبولين أو المرفوضين من المتقدمين.
- ▲ ما هي المصادر الأكثر احتمالا التي يمكن الاستعانة بها للحصول على المرشحين للوظيفة
- ▲ كيف يمكن تنسيق الجهود مع وكالات التوظيف و الجامعات و المراكز المتخصصة و ضمان الدعم من قبلها و تعظيم ما تقدمه لانجاز مهمة الاختيار و التعيين .

2.2.1.2.2: مرحلة تحديد مصادر الحصول على المرشحين:

بعد مرحلة التخطيط تقوم إدارة المبيعات بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية بتحديد أهم المصادر التي تعتبر معينا لحاجة المنظمة من رجال البيع و التي يمكن تحديدها بمصدرين هما: [37] ص289.

*مصادر داخلية : يستعين مدير المبيعات بالخبرة السابقة في تعيين أفضل المصادر التي يتحصل منها رجال البيع و من بين تلك المصادر مايلي:

- ▲ رجال البيع القدامى و الحاليون : بسبب الاتصال الشخصي بين رجال البيع ومعرفة بعضهم لبعض و هي وسيلة من وسائل تدعيم مجموعته البيع مما يساعد على توفير الانسجام بين رجاله و يضمن تكاتفهم و تعاونهم على تحقيق مبيعات كثيرة و مربحة.
- ▲ موظفي المنظمة : يمتاز موظفي المنظمة كمصدر لرجال البيع بمعرفتهم للزبائن والسلع أو الخدمات التي تبيعها المنظمة و كذلك إلمامهم بسياساتها المختلفة ومركزها بين المنافسين كما أن مدى إخلاصهم في العمل وولائهم للمنظمة أمر يسهل التحقق منه و قد يتم تعيينهم بترقيتهم.

* مصادر خارجية : تتوجه المنظمة إلى مصادر خارجية من اجل الحصول على رجال البيع ومن ابرز هذه المصادر:

▲ الجامعات و الكليات: يعتبر خريجي الكليات و الجامعات أكثر تأهيلا و استعدادا لاستعاب مهنة البيع و خاصة خريجي كليات الاقتصاد و العلوم الإدارية لأنهم يعرفون الكيفية التي يتم بها توزيع الوقت و غيرها [40] ص 87.

▲ وكالات التوظيف : تعتبر من أهم المصادر بسبب ما يوفره على مديري البيع من وقت و مال حيث تتولى وكالات التوظيف الإعلان عن الوظائف الشاغرة و تقوم باستلام طلبات المتقدمين و سيرتهم الذاتية كما تقوم بإجراء مقابله هؤلاء و من ثم تقدم يتم اختيارهم إلى جهة العمل و بعد ذلك يستطيع مديري المبيعات المعينون إجراء المزيد من المقابلات الأخرى المتعمقة.

▲ الإعلان : تعتبر الإعلانات الصحفية المبوبة و المجالات التجارية مصدرا أساسيا للحصول على مندوبي البيع و الذي يتابع الصحف المحلية يجد كثيرا من الإعلانات التي تنشر يوميا و تحاول طلب مندوبي البيع.

3.2.1.2.2: مرحلة الاختيار و التعيين : و تمر هذه الأخيرة بعدة مراحل هي: [26] ص 83-86.

* تدقيق و تصفية استثمارات المتقدمين: يقوم مدير المبيعات بمراجعته استثمارات المتقدمين و تدقيق المؤهلات و المواصفات الشخصية و استبعاد الاستثمارات التي لا تتوفر فيها المؤهلات المطلوبة مثل: التحصيل الدراسي ، الخبرة المطلوبة و ربما يكون العمر خارج العمر المطلوب... الخ.

* المقابلات : بعد تصفيات طلبات التقديم و حصرها يتم الإعداد لمقابلة الذين اجتازوا خطوة التصفية الأولية و هذه الخطوة تتضمن نوعين من المقابلات:

▲ المقابلات الأولية : و يتم فيها المعاينة العامة للمرشحين و تتضمن اللقاء مع كل مرشح بشكل سريع يتم السؤال عن مؤهلاته و هيئته العامة و فيما إذا كان هناك عوائق ظاهرة أو خفية إضافة إلى تقديم صورة عن طبيعة العمل في إدارة المبيعات و من ثمة يصار إلى بعضهم و انتقال الباقون إلى خطوة المقابلة المعمقة (المكثفة).

▲ المقابلة المعمقة : يقوم بها عدد من العاملين في إدارة المبيعات والمنظمة و يتولى كل واحد منهم جانب من المواصفات و المؤهلات و مختلف الإبعاد المطلوبة في المرشح و التي تساهم في الكشف الحقيقي عن قدرات و مؤهلات المرشح و تقليص عدد منهم و يترشح من يجتاز هذه المقابلة إلى خطوة الاختبار.

* الاختبارات : تتناول الاختبارات شخصية المرشح ، استعداداته، الحس المعلوماتي والاستخباراتي ، الذكاء ، الثقة بالنفس ، مدى الاعتمادية على الذات... الخ و قد تكون تحريرية أو شفوية و هي

تهدف إلى تحديد التوقعات عن الأداء المستقبلي للمرشح و الدقة فيما هو مطلوب من المؤهلات وحساب الظروف المستقبلية التي قد تواجه المندوب و التهيؤ لها من خلال تهيئة رجال البيع يتصفون بالتكيف و قدرة عالية في التعامل مع المستجدات.

*التطبيق العملي: و تهدف إلى التأكد من صلاحية المرشح للعمل كمندوب لديها و تحديد ما هو مطلوب من تطوير قدراته و تصميم برنامج لهذا الغرض و قد تستخدم أسلوب المحاكاة لدور المندوب أو ما يسمى بتمثيل الدور أو تصميم و تنفيذ عرض و مقابلة بيعية كاملة .

* الاختبار الطبي : يجب التأكد من صحة المرشح و من لياقته البدنية و العقلية و ذلك من خلال الكشف الطبي له و الذي سيحدد صلاحياته للوظيفية أو لا .

* قرار الاختيار و التوظيف: تعتبر هذه الخطوة الخاتمة في إجراءات الاختيار لمندوب البيع حيث تقرر المنظمة إصدار قرار تعيينه بالوظيفة و تقديم عرض العمل له بناء على تقرير لجنة الاختيار و التعيين و تحديد مكان عمله و تاريخ مباشرته مع تحديد مسؤولية الإشراف عليه في البداية من قبل احد مشرفي المبيعات و عليه مزاولة عمله بعد إصدار أمر التعيين.

2.2.2: تدريب رجال البيع و تنمية مهاراتهم.

1.2.2.2 : مفهوم التدريب .

بعد القيام بعملية الاختيار و تعيين مندوبي البيع يقع على عاتق إدارة المبيعات مسؤولية أخرى تتمثل في تطوير و تنمية المهارات و القدرات لدى رجال البيع و بشكل مستمر فكيف تقوم بهذا العمل ؟

* مفهوم التدريب : يعرف التدريب " على انه أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم" [12] ص 12.

* مفهوم تدريب رجال البيع : هو " عملية خلق و تنمية المهارات و القدرات البيعية وإعادة تأهيل رجال البيع من اجل انجاز ما هو مطلوب منهم من أعمال بأكمل وجه" [26] ص 92

2.2.2.2: خطوات عملية التدريب:

تتضمن عملية التدريب البيعي ست خطوات سنعرضها فيما يأتي [26] ص 94-96 :

1.2.2.2.2: تحديد الاحتياجات التدريبية : تحديد الحاجة إلى التدريب و التأهيل خطوة أساسية

تستهدف تشخيص المهارات و السلوك و المدركات المطلوب توافرها في رجل البيع وذلك من خلال المقارنة بين ما هو عليه المندوب سواء الحالي أو الحديث و ما يجب أن يكون عليه من اجل غلق

الفجوة بينهما و من اجل التعرف على هذه الحاجات تلجأ إدارة المبيعات إلى أكثر من طريقة تساعد في تشخيص الحاجة التدريبية.

1.1.2.2.2: طرق تحديد الحاجة للتدريب: أهمها:

- * تدقيق و مراجعة المشاكل الخاصة بالقوى البيعية : على إدارة المبيعات مراجعته وفحص رجال البيع و تحديد المشاكل التي تواجههم و تشخيصها و العمل على تقويم كافة أنشطة القوى البيعية وفقا للبيئة التي يعمل بها رجل البيع و بالتالي تحديد ما يجب القيام به عند إعداد البرنامج التدريبي.
- * فحص و اختيار أداء رجال البيع : تقوم إدارة المبيعات بفحص أداء كل مندوب من خلال المتابعة و التقارير الدورية من اجل تحديد الحاجة إلى تدريب ذلك المندوب حيث تظهر نتائج الأداء البيعي الحاجة إلى التدريب.
- * الملاحظة : من خلال النشاط الميداني لمديري المبيعات و مسؤولي المناطق البيعية يمكنهم تشخيص الحاجة لتدريب بعض المندوبين و تحديد العنصر المتخصص في التدريب كما يكون ضعف المهارات في الاتصال أو قصور في عملية العرض البيعي أو غير ذلك.
- * مسح القوى البيعية : يتم المسح لكافة المندوبين إما ميدانيا من خلال الزيارات الميدانية أو مكتبيا من خلال التقارير الدورية التي تعكس الأداء و يشمل المسح للقوى البيعية أيضا المقابلات مع مشرفي المبيعات و التدقيق لأداء المندوبين ثم يتم تحليل المعلومات السابقة في اجل تحديد نوع المعلومات الناقصة و الحاجة إلى التدريب كي يصار إلى دراسة النتائج و الموافقة على إعداد البرنامج التدريبي وأسبقيات التدريب.
- * مسح الزبائن: إن للزبون توقعات في طريقة أداء المندوب يحددها سابقا و هو قادر على المقارنة بين أداء مندوب الشركة و أداء المندوبين الآخرين للمنافسين و يتمكن من تحديد الفجوة بين أداء الاثنين مما يساعد إدارة المبيعات في تقديم المقترحات التدريبية التي عبر عنها الزبائن من خلال مسح أرائهم بالمندوبين [26] ص 97.

2.1.2.2.2.2: الحاجات النموذجية للتدريب (محتوى البرامج التدريبية): تختلف الحاجة إلى

تدريب أفراد القوة البيعية من منظمة إلى أخرى و من ظرف سوقي إلى آخر و لكن على العموم هناك حاجات شائعة و عامة تمثل حاجة كافة المندوبين و المنظمات و التي تمثل محتوى البرنامج

التدريب بشكل عام: [26] ص 98-99

* التعريف بالمنشأة و توجهاتها : هذا النوع من حاجات التدريب عادة يقدم إلى رجال البيع الجدد الذين يدخلون العمل البيعي في المنظمة لأول مرة و لا بد من تعريفهم بسياسات وتوجهات المنظمة و إجراءاتها و تاريخها و التسهيلات التي تتمتع بها إضافة إلى تعريفهم بالأفراد الأساسيين الذين سيكون له اتصال بهم ، إضافة إلى ذلك فإن البرنامج التدريبي يسعى إلى تكييف رجل البيع مع الجانب الاجتماعي و السلوك الذي يتطلبه العمل البيعي وخلق الاستعداد النفسي و الاجتماعي للمندوب الجديد للتعامل مع أعمال البيع والزبائن الذين سيلتقي بهم .

* التعريف بتقنيات البيع : من الحاجات العامة التي يتبناها البرنامج التدريبي هي أساليب وتقنيات البيع المعتمدة من قبل إدارة المبيعات و التي يجب على كل مندوب إتقانها قبل دخوله ميدان العمل البيعي و تعلمه كيف يبيع و عناصر المعرفة بأساليب البيع التي على إدارة البيع تغطيتها من خلال البرنامج التدريبي.

* التعريف بالمنتوج : لا بد لرجل البيع أن يعرف الكثير عن المنتج الذي سيقوم ببيعه ، من حيث خصائصه منافع، استخداماته، طريقة صيانتها، القوة التنافسية التي يتمتع بها في السوق و الضمان الممنوح إضافة إلى تحسينات أو تطوير جاري على المنتج و تزداد الحاجة إلى المعرفة بالمنتوج كلما زادت درجة تعقد المنتج وزادت حالات التحسين والتطوير له مما سيزيد من الحاجة لتدريب رجال البيع [26] ص 99.

* المعرفة بالزبون : بما أن عمل المندوب مرتبط بشكل وثيق بالزبائن فلا بد من تهيئة المندوب للتعامل مع هؤلاء و تعريفه بحاجات الزبائن و شخصياتهم و دوافع شرائهم للمنتوج و إجراءاتهم الشرائية والذين سيواجههم في ظروف مختلفة و مع زبائن ليسو بنمط واحد.

* المعرفة بحالة المنافسة و المنافسين : رجل البيع يجب أن يعرف ما يقوم بعرضه المنافسون وما هي جوانب القوة و الضعف لكل منهم و ما هي منتجاتهم و ما هي أساليبهم البيعية وطريقة عرضهم البيعي و ما يقدمونه من مغريات للزبائن و غير ذلك الكثير مما يمكنه من التجاوب مع حاجات الزبائن و إجابة استفساراتهم وأسئلتهم.

* تعريف المندوب بكيفية إدارة الوقت و المنطقة البيعية : إن الموازنة بين الجهد والمصاريف و الوقت في أداء المهمة البيعية أمرا أساسيا تستهدفه أية إدارة بيعية ولذلك فإن البرنامج التدريبي يجب أن يمنح المندوب القدرة على إدارة وقته و منطقته بكل كفاءة وفاعلية ورفع مخرجات أدائه إلى أعلى مستوى ممكن يقلص من مصاريف البيع و يعظم نتائج الأداء و الربحية و جعله ينجز مهامه بنكاه وليس بالإجهاد المرهق.

* التعريف و التثقيف بالجوانب الأخلاقية و القانونية : غالبا ما يواجه رجل البيع معضلات أخلاقية و قانونية أثناء أداءه لعمله البيعي يتطلب التعامل بمعرفه تامة و إن الخطأ فيها قد يكلف المنظمة تضحيات مالية كبيرة لذلك فان البرنامج التدريبي يتناول ذلك ويؤسس لدى المندوب توجه أخلاقي و قانوني يعتبر بمثابة المرشد والموجه له عند ظهور ما يمس ذلك أثناء أدائه مما يخفض من حاله الصراع التي قد يواجهها المندوب كونه قد تعلم الأبعاد القانونية والأخلاقية لمهنته البيعية.

2.2.2.2: أهداف التدريب : من الضروري لنجاح برنامج التدريب تعيين عدد من الأغراض والأهداف المحددة التي ترغب المنظمة في تحقيقها بهذا البرنامج و إن اغلب الأهداف المتفق عليها والتي تسعى معظم المنظمات تحقيقها تتمثل فيها يلي[26] ص101-103:

* زيادة المبيعات : و هو الهدف العام و الواسع الذي تسعى إليه اغلب برامج التدريب أي جعل المندوب و قسم المبيعات أكثر مبيعا.

*تحسين العلاقة بين رجال البيع و الزبائن : و هذا من خلال التدريب و من خلال رفع قدرة المندوبين و تعليمهم كيفية الاتصال بالزبائن و استخدام طرق أفضل في التعامل معهم.

* تحسين و رفع معنويات العاملين في المبيعات : الروح المعنوية للعاملين في مجال البيع أمر حيوي وأساسي فكلما كانت معنويات رجال البيع مرتفعة كلما دفعت المندوبين إلى الحماس والاندفاع في انجاز مهامهم البيعية مما يزيد من إنتاجيتهم و يخلق لديهم اتجاهات ايجابية نحو العمل .

* تخفيض معدل دوران العمل : من خلال التدريب و رفع القدرات و المؤهلات و التثقيف البيعي للمندوب يزداد ولاء المندوبين للمنظمة و يدفعهم إلى الاستمرار بالعمل مما يخفض معدل دوران العمل و يقلص عدد تاركي العمل مما يقلص تكاليف الفرص الضائعة و الناتجة من حالات ترك العمل وضياع الفرص.

* تخفيض تكاليف عدم الكفاءة و الفعالية : و ذلك من خلال التدريب حيث يتعلم المندوبين إجراءات و سياسات المنظمة و السيطرة على الوقت و القدرة الإدارية والمالية في تناول المهام والأعمال.

* خلق حالة التثقيف و الابتكار لدى المندوب : يسعى البرنامج التدريبي إلى خلق مندوب بيع أكثر تكيفا مع واقع العمل و استيعاب معوقات العمل و التعامل معها و قدرته على مواجهة التغيرات.

* تطوير قدرات و مهارات رجال البيع : يهدف البرنامج التدريبي بالأساس إلى جعل قدرات المندوبين بمستوى يساعدهم في انجاز ما يوكل إليهم من مهام بيعية سواء من خلال تعليمهم فن البيع و أساليبه أو من خلال ضح الثقافة التسويقية و البيعية لهم.

* تخفيض تكاليف الإشراف و الرقابة على عمل البيع : يساعد على تخفيض تكاليف الرقابة والإشراف و ذلك من خلال تأهيل المندوب كيفية إعداد التقارير و كيفية الاتصال و زيادة قدراته في إدارة شؤونه البيعية مما يقلص الحاجة إلى المتابعة المستمرة و الرقابة العالية .

* تأكيد جانب الالتزام بالمسؤوليات الأخلاقية و القانونية : يمنحهم الوعي بكل من الجوانب القانونية و الأخلاقية من أجل تجاوز مخاطر و مشاكل مهنة البيع.

3.2.2.2.2: تقييم و اختيار بدائل التدريب : و هي الخطوة الثالثة من خطوات التدريب و تتمثل في النقاط التالية [26] ص103-107:

*اختيار المدربين : و هنا يتم اختيار المدرب المناسب و هناك نوعان :

▲ مدرب من داخل المنظمة: و يكون ل علم بكل مستجدات البيع في المنظمة و يسهل عملية المتابعة و المراقبة المستمرة و عادة ما يكون :مسؤول مبيعات أو مشرفي المبيعات أو رجال بيع قدامى... الخ .

▲ مدرب من خارج المنظمة : من أجل مسايرة التقنيات الجديدة في أعمال البيع.

*تقييم و اختيار موقع التدريب : و فيها يتم اختيار موقع و مكان التدريب سواء يكون في داخل المنظمة أي في مركزها أو احد فروعها أو يكون خارجها أي في صالات الفنادق أو قاعات مؤتمرات أو قاعات تدريب أو محاضرات و غيرها و هذا الاختيار حسب متطلبات و نوع التدريب.

*اختيار طريقة التدريب : و يكون اختيار الطريقة المناسبة من بين الطرق المعروفة و هي طريقة التدريب من خلال القاعات التدريبية ،التدريب أثناء العمل ،المحاكاة ،أو التمثيل السلوكي البيعي إضافة إلى طريقة الاستغراق أو الانهماك الذاتي للمتدرب.

*اختيار وسائل التدريب : يتم تحديد الوسائل المساعدة لعملية التدريب كوسائل العرض، الأجهزة كالحاسوب ، الفيديو ... الخ.

4.2.2.2.2: تصميم برنامج التدريب : و هنا يتم التنسيق بين كل الخطوات السابقة و القيام بكل الترتيبات اللازمة من قبل البدء بالتدريب إضافة إلى تحديد تكاليف و موازنة التدريب.

5.2.2.2.2: البدء بتنفيذ البرنامج التدريبي : في هذه الخطوة يكون كل شيء جاهز للبدء بالتدريب وفقا للجدول المعد و يباشر مدير المبيعات بمراقبة مدى نجاح و تقييم البرنامج التدريبي و متابعة مدى حماس المتدربين لموضوعات التدريب و يستفسر منهم كجزء من التغذية العكسية للبرنامج.

6.2.2.2.2: متابعة و تقييم نتائج التدريب : و هذه الخطوة الأخيرة حيث يتم المتابعة و التقييم للأداء الذي سيحققه المندوب الذي أنهى التدريب و هل كان للتدريب نتائج ايجابية في مجال البيع كما كان مستهدفا أم لا ، و لا يمكن التحقق من نجاح التدريب إلا بعد مدة و بعد الأخذ بعين الاعتبار جميع المتغيرات الأخرى التي تؤثر على رجل البيع أثناء قيامه بمهامه و يمكن اللجوء إلى استطلاع رأي المتدربين عند انتهاء التدريب لمعرفة مدى استجابتهم و فائدتهم في البرنامج إضافة إلى سجلات الأداء فيما بعد و مدى التحسن الذي طرأ على أدائهم و الذي ربما يعزى إلى نجاح البرنامج التدريبي.

3.2.2: تحفيز و مكافئة رجال البيع .

تعتبر النواحي النفسية لرجال البيع ذات اثر كبير على كفاءتهم إذ أن هؤلاء بشر بالدرجة الأولى و يتطلب التركيز على النواحي الإنسانية في معاملتهم لتخلق منهم أشخاصا طموحين و متفائلين دائما و لهذا يجب ايلاء أهمية كبيرة بالنواحي و الأمور التي ترفع معنوياته و تشجعه و تحفزه للعمل.

1.3.2.2 : مفهوم الحوافز و التحفيز.

* مفهوم الحوافز : الحوافز هي: "العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية " [28]ص102.

* مفهوم التحفيز : إن التحفيز : "هو حث الأفراد على العمل سواء في شكل أفراد أو جماعات بطرق تساعد على إخراج أفضل النتائج أي هو شحن قواهم الشخصية" [43] ص6.

* أنواع الحوافز: إن أكثر الاتجاهات شيوعا في تقسيم الحوافز هي تقسيمها إلى نوعين :
 أ- الحوافز المادية : و يقصد بها مجموعه الحوافز التي تشبع احتياجات أفراد التنظيم المادية فقط دون غيرها مثل: الأجور، ديمومة العمل و التعويضات و الظروف المادية للعمل.
 ب- الحوافز المعنوية : و يقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة و تقوم بإشباع احتياجات أفراد المنظمة غير المادية مثل : فرص الترقية والتقدم في العمل، مناخ الإشراف، مناخ الجماعة، صورة المنظمة، طبيعة العمل و فلسفة المنظمة تجاه أفراد التنظيم [28] ص114-115.

2.3.2.2: أهمية نظام الحوافز و المكافآت لمندوبي البيع.

1.2.3.2.2: من وجهة نظر المندوبين: تكمن أهمية الحوافز بالنسبة لهم من حيث أنها [26]ص115:

- * ضمان مستوى معيشي للمندوب: و هو هدف مشروع لمندوب البيع لضمان مستوى معاشي مرموق يعبر عن الجهد الذي قدمه في العمل البيعي ، و إن فعالية هذا النظام ينعكس على أداء المبيعات و المنظمة ككل.
- * تحقيق الاستقرار النفسي في الدخل: لابد لنظام المكافآت أن يجعل الاستقرار النفسي والاجتماعي كافيا و هذا يدعو أن يشعر المندوب بالأمان فيما يحصل عليه من دخل و هذا يمثل الحد الأدنى له مع الحد الأدنى للجهد.

2.2.3.2.2: من وجهة نظر المنظمة: و تتمثل في [26] ص116:

- * دعم و تنفيذ إستراتيجية المنظمة و أهدافها.
- * اعتبارها كبديل لنظام الإشراف و الرقابة من قبل مدير المبيعات على اعلم البيع.
- * أن يساهم نظام المكافآت إلى دفع المندوب ليكون ممتازا في انجاز ما هو مطلوب منه.
- * أن يساهم في تخفيض دوران العمل في القوى البيعية.

3.3.2.2: العوامل المؤثرة في اختيار و تصميم نظام الحوافز و المكافآت.

- * طبيعة السلعة: يتأثر نظام المكافآت بطبيعة السلعة و كل سلعة تؤثر في جهود رجال البيع القائمين عليها.
- * الطلب على السلعة: إن رجل البيع يكافئ حسب الطلب على السلعة سواء كان الطلب عام أو خاص.
- * طريقة التوزيع: إن طرق التوزيع المختلفة تؤثر في نظام المكافآت و هذا حسب جهود البيع التي يبذلها رجل البيع.
- * طبيعة السوق: حسب نوع السوق فهل هو سوق للسلع الاستهلاكية أم السلع الصناعية أو خدمات و هل هو سوق موسمي أو سوق دائم... الخ.
- * طبيعة العمل البيعي و ظروفه: يأتي نظام المكافآت البيعية استجابة لطبيعة العمل البيعي و الظروف المحيطة بالمندوب عند مزاولته لعمله.

- * نوعية مندوب البيع : هل هو من القدامى أو من المندوبين الجدد حيث لكل فئة منهم أسلوب للتحفيز.
- * هيكل الأجور و المكافآت داخل المنظمة : نظام المكافآت البيعية عليه أن يكون متوازنا مع ما يسود في نظم دفع داخل المنظمة سواء للأجور أو الحوافز كي لا يخلق حالة من التذمر وعدم الرضا.
- * الظروف المالية للمنظمة و إمكانياتها.
- * آراء و اقتراحات المندوبين بالنظام : تساعد آراء و مقترحات المندوبين في تحقيق الضمان والرضا عن النظام و انه سوف يحقق الأهداف التي جاء من اجلها [26] ص 116-117.

4.3.2.2: طرق الحوافز و المكافآت لمندوبي البيع المادية .

و تتوقف الطريقة التي تختارها المنظمة في تحديد مرتب موظفي البيع على عدد من المبادئ وكذلك على عدد من العوامل الخاصة بكل منظمة و أهم هذه الطرق هي :

1.4.3.2.2: طريقة المرتب الثابت : تقوم هذه الطريقة على أساس مكافأة رجل البيع بمبلغ معين يدفع بشكل دوري كل نهاية فترة زمنية (أسبوع أو شهر) نظير ما يقوم به من أعمال وما يؤديه من خدمات ، و لكن لهذه الطريقة مزايا و عيوب أهمها:

* المزايا: و تتمثل فيما يلي [26] ص 118:

- ▲ تمنح حد ادني من الأمان لرجل البيع في الحصول على دخل.
- ▲ سهولة التحقق و تقدير تكاليف البيع و إدارتها من قبل الشركة.
- ▲ يعزز الولاء و الالتزام من قبل رجال البيع للمنظمة .
- ▲ إمكانية تمويل و نقل أي رجل بيع من منطقة لأخرى.
- ▲ تساهم في ممارسة الرقابة على الأعمال.

* العيوب و المشاكل : و أهمها: [37] ص 304:

- ▲ تحمل المنظمة عبئا ثابتا من نفقات البيع بصرف النظر عن تقلب كمية المبيعات.
- ▲ عدم وجود حافز قوي مباشر يزيد من مجهودات البائعين.
- ▲ لا تميز بين المندوبين ذوي الأداء العالي و أولئك ذوي الأداء الأقل.

2.4.3.2.2: طريقة العمولة: ترتبط هذه الطريقة بحجم المبيعات و ليس بالزمن، و بحجم الأرباح المتحقق من قبل رجل البيع و لا تقدم الشركة للمندوب أي حد ادني من

الأجور و إنما يعتمد دخله على مستوى الأداء و هو يبدأ من نقطة الصفر و يتصاعد الدخل كلما حقق مبيعات أو أرباح اكبر و تحدد العمولة عادة كنسبة ثابتة أو متصاعدة من حجم المبيعات أو الأرباح أو الزيارات المتحققة و هذه الطريقة كغيرها لا تخلو من المزايا والعيوب المتمثلة في [26] ص 118:

* المزايا: و تكمن في: [25] ص 92

▲ تشجيع رجال البيع على زيادة مجهوداتهم.

▲ اجتذاب رجال البيع الأكفاء الذين يفضلون هذه الطريقة.

▲ عدم تحمل المنظمة أية أعباء.

▲ تناسب المرتب مع المجهود المبذول من طرف رجل البيع.

▲ يتمتع رجال البيع بشيء من الاستقلالية .

* عيوبها: و يمكننا تلخيصها فيما يلي: [37] ص 306

▲ يصعب على المنظمة مراقبة و توجيه رجال البيع تجعل من الصعب التحكم في نشاطهم.

▲ عدم اهتمام رجل البيع بجودة خدمة الزبائن و اهتمامهم بزيادة المبيعات.

▲ عدم اهتمام رجل البيع بالتعاون مع زملائه بغية زيادة جملة المبيعات.

▲ لا تكفل للبائع عيشا رضيا في فترات الكساد مما يجعل ولائه للمنظمة ضعيفا.

3.4.3.2.2: طريقة المرتب الثابت و العمولة معا أي المختلطة : و تقوم المنظمة بوضع نظام

مكافآت لمندوبي البيع على أساس راتب ثابت إضافة إلى نسبة مئوية من المبيعات المتحققة دون تحديد مستوى معين لحجم المبيعات التي تمنح على أساس العمولة .

* مزايا هذه الطريقة : تهدف إلى تحقيق كل من مزايا المرتب الثابت من ضمان دخل

منتظم لرجال البيع و مزايا العمولة من حيث تقديم حافز لرجال البيع لزيادة جهوده وبالتالي زيادة دخله.

* عيوبها: أما أهم عيوبها فهي:

▲ اقتناع رجل البيع بالمرتب و لا يبذل جهد لزيادة دخله بالعمولة.

▲ تفقد العمولة قيمتها وقت الكساد و انخفاض الطلب على السلعة.

✓ بالإضافة إلى الطرق الثلاثة السابقة نجد طرق أخرى إلا أن هذه الطرق فنجدها قليلة الاستعمال كطريقة الحساب الجاري ، طريقة النقط... الخ.

5.3.2.2: طرق الحوافز و المكافآت المعنوية (غير المادية):

مثلما يحتاج رجل البيع إلى حوافز مادية فإنه يحتاج و بنفس القدر و الأهمية إلى حوافز معنوية و قد تتمثل أهم هذه الحوافز في :

* المنافع الإضافية : تمثل المنافع الإضافية ما تقدمه المنظمة لرجل البيع ضمن خطة المكافآت الأساسية و من بينها : الضمان الاجتماعي ، الضمان الصحي ، التأمين، التقاعد وغيرها من المنافع التي توفر الأمان و الاستقرار لرجال القوة البيعية ، و عادة تمنح لكافة العاملين و هي لا ترتبط بمستوى أداء المندوب و لها دور فعال في شعور المندوب بالأمان إزاء المستقبل.[26] ص122.

* المسابقات: تعتبر المسابقات من أحسن الوسائل المعنوية لتشجيع رجال البيع ويرجع ذلك لان الإنسان ميال للتسابق مع زملائه كما في المسابقات الرياضية، ولهذا لا بد من استغلال هذه الفرصة المتمثلة في نزعة التنافس بين رجال البيع ورفع عدد من الأهداف للمؤسسة و في نفس الوقت تشجيع رجال البيع و رفع معنوياتهم و ذلك بهدف تحقيق هدف من الأهداف التالية :

▲ عدم انخفاض المبيعات أوقات الركود.

▲ رفع الملل عن رجال البيع.

▲ تشجيع بيع نوع معين من السلع.

▲ الحصول على زبائن جدد و زيادة التحصيل.

* الجوائز: من أهم النقط التي يجب العناية بها مسألة اختيار نوع الجوائز التي تمنح للفائزين، و الجوائز قد تكون عبارة عن نقود وقد تكون في صورة بضاعة وقد تكون نقود أو بضاعة معاً، و قد تكون جوائز شرفية و أخيراً قد تكون في صورة إجازة وليس المقصود بالجوائز النقدية أن تكون مقداراً من النقود فقد تكون في شكل أسهم في المنظمة أو المنظمات الكبيرة و للجوائز التي تكون على شكل بضاعة جاذبية خاصة في نفوس رجال البيع و عائلاتهم و من المفضل أن تكون هذه الجوائز سلع معمرة فتكون بمثابة تذكارات دائم لرجل البيع على تفوقه ، أما الجوائز الشرفية فلها اثر كبير في

نفسية رجال البيع و قد تكون في شكل ميدالية أو كأس أو علم أو شهادة أو خاتم أودبوس...الخ.

* الحصص البيعية : هي عبارة عن الهدف البيعي المطلوب تحقيقه خلال فترة زمنية مقبلة محددة أو من مندوب بيع معين، و قد يعبر عنها في شكل نقدي أو في شكل كمي(وحدات) تقوم بعض المنظمات بتحديد الحصص على أساس المبيعات التي حققها رجل البيع خلال الفترة الماضية مضافا إليها نسبة مئوية محددة إلا أن هذه الطريقة يعاب عليها إنها تخضع للحكم و التقدير الشخصي عند تحديد مثل هذه النسبة كما أنها تعتمد على الماضي دون أن تأخذ في عين الاعتبار المبيعات المرتقبة.

* الرحلات المجانية: تقدم المنظمة رحلات مجانية لبعض المندوبين كمكافأة نتيجة الجهود البيعية و تعزيزا للاتجاه الايجابي لدى المندوب تتكفل المنظمة بدفع كافة نفقات الرحلة وهي في هذه الحالة لا تمنح لكل المندوبين خاصة عندما لا تكون هذه المكافآت ضمن الخطة الأساسية للمكافآت البيعية.

3.2: الرقابة على رجال البيع و تقييم أدائهم.

بعد اختيار و تعيين و توظيف رجال البيع في المنظمة و تحفيزهم فلا بد الآن من الحديث عن تقييم أدائهم و متابعة الأهداف المسطرة ومما لا شك فيه أن الحديث عن تقييم أداء رجال البيع يقودنا للحديث عن الرقابة، لأن قوة البيع هم أفراد يشرف عليهم مدير، وتعتبر رقابة رجال البيع من أهم المهام المخولة له، وهي تتضمن كذلك تقييم كفاءة أدائهم والتي تعتبر جزء لا يتجزأ من عملية الرقابة المتكاملة، ومنه سنتطرق في هذا المبحث أولاً إلى رقابة قوة البيع ثم إلى تقييم أدائهم ومؤشرات قياس فعاليتهم.

1.3.2: رقابة رجال البيع وتقييم النشاط البيعي.

1.1.3.2: تعريف الرقابة.

يمكن تعريف الرقابة على: "أنها الوظيفة التي تمكن المدير من معرفة أن ما تم أو يتم مطابق لما أريد إتمامه" [30] ص 107.

كما تعرف الرقابة على: " أنها متابعة نشاط رجال البيع بهدف معالجة المشاكل وتصحيح الأوضاع بما يمكن من الحكم على نشاط قوة البيع حكماً سليماً وتحليل نتائج أعمالهم ثم تقييمها" [35] ص 432.

من هذا التعريف نستنتج أن الرقابة هي المتابعة المستمرة لرجال البيع، للتأكد من أن العمل قد تم على الوجه السليم وبالشكل الذي تصوره المدير مسبقاً، والهدف من الرقابة هو تعظيم احتمالية تحقيق الأهداف المنتظرة من قوة البيع، وتقييم أدائها

2.1.3.2: عمليات خطوات عملية الرقابة البيعي:

وتتم عملية الرقابة بثلاثة خطوات هي:

1.2.1.3.2: تحديد المستويات المستهدفة للأداء: تقوم الإدارة في البداية بوضع الهدف الذي ترغب الوصول إليه من خلال قوة البيع، ويمكن أن تكون هذه الأهداف عبارة عن كمية معينة من النتائج يطلب من رجل البيع تحقيقها، خلال مدة زمنية معينة (حصّة بيعية)، أو تحديد نسبة معينة من التكاليف على رجل البيع أن لا يتجاوزها وعلى العموم من الضروري أن تقوم الإدارة بتحديد هذه الأهداف بدقة وعدم المبالغة فيها ولذلك ينصح بعدم تحديدها إلا بعد تحليل أثر العوامل المتعلقة بها كالطلب الكلي في السوق على الخدمة المقدمة أو السلعة المعروضة، تحليل مبيعات المؤسسة في السنوات

السابقة، حجم المنافسة في السوق، وظروف السوق العامة كالاتجاه إلى الكساد أو الراج، ومختلف الاعتبارات التي يمكن أن تؤثر على المنتج في السوق.

2.2.1.3.2: قياس ما تم تنفيذه من أعمال: في هذه الخطوة تقوم الإدارة بتحديد الأعمال التي تم تنفيذها من طرف قوة البيع، ولا يخضع عمل رجل البيع للقياس الكمي فقط، وإنما يمكن استخدام وسائل أخرى غير كمية، وعلى هذا الأساس يتم وضع مجموعة من المعايير لقياس نسبة الأعمال التي قامت بها قوة البيع.

وتعتبر هذه الخطوة كمرحلة لجمع المعطيات المتعلقة بالأعمال المنجزة من قبل قوة البيع والتي تسمح لها بقياس فعاليتها.

3.2.1.3.2: تقييم النشاط البيعي: لم تكن الخطوات السابقة سوى مقدمة تقودنا منطقياً إلى عملية تقييم أداء رجل البيع، الذي يعتبر مرحلة من مراحل تقييم النشاط البيعي، وعلى العموم يمر تقييم النشاط البيعي بثلاثة مراحل:

* تحليل حجم المبيعات: يفيد تحليل حجم المبيعات في تحديد درجة الاتفاق بين المبيعات الفعلية والمبيعات المتوقعة بما يمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة [29] ص 466-467. وتعتمد الإدارة في تحليل المبيعات على ما يسمى بأسلوب تحليل انحرافات المبيعات لتحديد مدى الانحراف بين المبيعات الفعلية والمبيعات المتوقعة (من السلع والخدمات)، ثم تحديد أسباب هذا الانحراف وما إذا كان راجع إلى عوامل تتعلق بالسعر أو بالجهود التسويقية والبيعية أو بهما معاً. وحتى تتضح هذه الطريقة نفترض المثال التالي:

-نفترض أن خطة المبيعات (من السلع أو الخدمات) في فترة زمنية معينة لمؤسسة ما تتمثل في تحقيق مبيعات قيمتها تقدر بـ4000 دينار: بسعر 1 دينار للوحدة.

-في نهاية الفترة تبين أن المبيعات التي تحققت تتمثل في 3000 وحدة (3000 سلعة أو خدمة مقدمة) بسعر 80 سنتيم (للخدمة المقدمة أو السلعة المباعة)، ومنه تقدر قيمة المبيعات المحققة بـ2400 دينار.

-هناك انحراف في المبيعات يساوي $4000 - 2400 = 1600$ دج.

-يجب إذن تحليل أسباب هذا الانحراف هل هو راجع إلى انخفاض السعر أو انخفاض الكمية المباعة عن تلك المقدرة نتيجة لانخفاض الكفاءة التسويقية أو كفاءة قوة البيع، ويتم ذلك على النحو التالي:

* الانحراف بسبب انخفاض السعر:

الانحراف=(سعر البيع المتوقع-سعر البيع الفعلي) \times الكمية المباعة (من السلع والخدمات).

$$= (100\text{ سنتيم} - 80\text{ سنتيم}) \times 3000 = 600\text{ دينار.}$$

* الانحراف بسبب إنخفاض الكمية:

الانحراف=(الكمية المباعة المتوقعة-الكمية المباعة فعلياً) \times سعر البيع المتوقع.

$$= (3000-4000) \times 1\text{ دينار} = 1000\text{ دينار.}$$

نلاحظ بأن الانحراف بسبب انخفاض الكمية أكبر من الانحراف الراجع إلى انخفاض السعر، ومنه فإن الانحرافات ترجع في معظمها إلى الفشل في تحقيق الحجم المستهدف من المبيعات (والذي قدر في هذا المثال بـ4000 دج).

وهنا يجب على الإدارة أن تواصل التحليل على مستوى كل سلعة ومنطقة بيعية على حدى لتحديد المنطقة البيعية التي لم تتمكن من تحقيق الأهداف البيعية الخاصة وذلك تمهيدا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

*تحليل التكاليف التسويقية: تحليل التكاليف التسويقية هو استمرار لتحليل حجم المبيعات المحققة، فهو يعني دراسة وتحليل جميع التكاليف والمصروفات التسويقية التي تم إنفاقها للوصول إلى ذلك المستوى من الأرباح المحققة من خلال الجهود التسويقية المبذولة من طرف المؤسسة [32] ص 261.

*معايير التحليل لقياس وتقييم أداء رجال البيع: حتى تكون عملية تقييم الأداء في المجال البيعي متكاملة ومنظمة من الضروري المرور بالمراحل السابقة الذكر والمتمثلة في تحليل حجم المبيعات وتحليل التكاليف التسويقية وسنتحدث في المطلب الموالي عن تقييم أداء قوة البيع ومختلف المعايير المستعملة في تقييم هذا الأداء.

2.3.2: تقييم أداء قوة البيع وأهميته.

تعتبر عملية تقييم رجال البيع جزء هام من عملية الرقابة الكلية على قسم المبيعات.

1.2.3.2: مفهوم تقييم الأداء. يعرف تقييم الأداء على انه " قياس الأداء الفعلي و مقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي يسبق تحديدها و المستمدة من الأهداف المتوقعة و تحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء" [18] ص 15.

في حين تقييم أداء رجال البيع ما هو: "إلا الحصول على البيانات و المعلومات التي تساعد على تحليل و تقييم رجل البيع و مسلكه تجاه ما يكلف به من أعباء في فترة زمنية محددة وتقدير مدى نجاحه فيما أوكل بأدائه من أعباء و مسؤوليات" [4] ص 629.

2.2.3.2: أهمية و أهداف تقييم أداء رجال البيع.

في مقدمة أهداف عملية تقييم أداء المندوب هو التعرف على الانجاز الذي قام به المندوب خلال فترة زمنية معينة و هل وصل إلى المستوى المطلوب في مختلف عمليات البيع و الواجبات المناطة به، ولكن بالرغم من الغرض الأساسي لتقييم الأداء هناك عدد من الأغراض التي تحققها الإدارة من عملية التقييم أداء المندوبين تتمثل في:

- * التأكد من أن المكافآت الممنوحة تتناسب و الأداء الفعلي للمندوب.
- * التحقق من أن المندوب يتطلب الترقية و تقدير الجهود.
- * التحقق من أن المندوب سيتم إنهاء خدماته و هناك أدلة على ذلك سواء بالإحالة على التقاعد أو إنهاء خدماته قصر (طرده من العمل).
- * الكشف عن الحاجة لتدريب المندوب من خلال تشخيص مستويات أدائه و الأسباب ذات الصلة بذلك الأداء.
- * الوصول إلى معايير الاستقطاب و التوظيف لرجال البيع في المستقبل.
- * التزويد بالمعلومات التي تساهم في تحقيق الفاعلية لتخطيط الموارد البشرية. [26] ص 289.
- * تحسين الدافعية للمندوب بعد معرفته بان أدائه سوف يتم تقييمه.
- * يساعد على اكتشاف المشكلات في الوقت المناسب و ذلك يمكن من اتخاذ القرارات الضرورية للتصحيح.
- * تحديد نقاط القوة و الضعف في النظام التسويقي العام للشركة.
- * الكشف عن مدى فاعلية البرنامج التدريبي و تقييمه.
- * يساهم في تحسين نوعية الإشراف على المندوبين في الميدان. [32] ص 273.

3.2.3.2 : معايير تقييم أداء رجال البيع.

هناك العديد من المداخل التي يتم اللجوء إليها لتحديد معايير التقييم و لكن حسب ستانون و زملائه فتصنف المعايير إلى نوعين هما: [26] ص 289-291.

2.3.2.3.2: المعايير النوعية أو غير الكمية : و التي تقع ضمنها المعايير السلوكية والمهنية وتكون كمايلي:

***معيار سلوكية المندوب:** إن تقييم الأداء المعتمد على القاعدة السلوكية يتناول الأفعال التي يقوم بها المندوب بشكل محدود و التي تتصل بالمدى البعيد و هي أفعال غير بيعية تهدف إلى ضمان رضا الزبون و إشباع حاجاته على المدى الطويل كذلك ما يقوم به المندوب في مجال المعلومات الضرورية التي يقدمها إلى إدارة المبيعات كالتقارير المطلوبة وعدد الشكاوي الواردة من الزبائن و أساليب الاتصال بالزبائن التي يلجا إليها و عدد اللقاءات مع الباعة والموزعين وغيرها من العناصر التي يعرضها الجدول رقم (1.2).

***معيار مهنية المندوب:** يركز هذا المعيار على الخصائص و المهارات الفردية ذات الصلة بالعمل البيعي للمندوب، و الاتجاهات في سلوك المندوب و هل هو ايجابي أو سلبي و هل هو مندفع طموح أو متردد كذلك مدى المعرفة التي يمتلكها المندوب عن منتجات الشركة و المنتجات المنافسة و سياسات المنافسين و معرفة سياسات المنظمة و هل يمتلك قدرات إبداعية في ممارسة أعمال البيع إضافة إلى الحرص و الانتماء للمنظمة و البلد الذي يمثلته حينما يكون رجل بيع دولي هذه المهارات و غيرها التي يعرضها الجدول رقم (1.2) تعتبر القاعدة في تقييم الأداء و تلجأ إدارة المبيعات إلى أكثر من أسلوب للتعرف على هذه الجوانب سواء كانت من خلال تقارير المشرفين أو الزبائن و أية طريقة أخرى تناسب وظيفة تقييم الجانب المهني في أداء المندوب.

2.3.2.3.2: المعايير الكمية: و هي تشمل المدخلات و المخرجات و تقسم كمايلي:

*** معيار النتائج التي حققها المندوب:** هذا النوع من المعايير يركز على مخرجات عمل المندوب و الانجازات التي حققها خلال فترة زمنية معينة، مثلا نهاية كل شهر أو نهاية كل فصل أو حتى في نهاية كل سنة و حسب نظام التقييم السائد في إدارة المبيعات و ابرز أسس هذا المعيار هو المبيعات بمختلف جوانبها سواء على صعيد القيمة أو الحجم(الكمية) و سواء على صعيد إجمالي المبيعات التي حققها المندوب أو على مستوى المنتجات التي يقوم المندوب ببيعها أو على مستوى فئات الزبائن، إضافة إلى المقارنات البيعية مع الفترات الماضية و متوسط المبيعات ، إضافة إلى المبيعات هناك أساس خاص بالحصة السوقية التي حققها المندوب بالمقارنة مع الحصة البيعية المخطط الوصول إليها، كذلك أساس الزبون في تقييم أداء المندوب من حيث عددهم الحالي و عدد الزبائن الجدد الذين أضافهم المندوب أو الذين خسروهم ولم يعودوا ضمن زبائن المنظمة بالإضافة إلى قدرة المندوب في تحصيل الديون من الزبائن

ويُقاس ذلك في عدد الزبائن الذين لم يسددوا ما في ذمتهم من مستحقات مقارنة بعدد الزبائن الكلي الذين تم تزويدهم بالبضاعة للفترة الماضية.

* معييار ربحية المندوب: بالرغم من أن معيار الربحية هو واحد من النتائج التي تظهر جراء نشاط المندوب و كفاءته في أداء عمله فهو نتيجة جهوده البيعية و لكن رغم ذلك ولأهمية مؤشر الربحية سيتم التعامل معه كمعيار مستقل من معايير التقييم والذي يتناول تفاصيل كثيرة تغطي الربحية في تقييم أداء المندوب كالربح الإجمالي، الربح الصافي، إضافة إلى عدد الطلبات التي حققها المندوب وتلك الملغاة منها، كما يتناول هذا المعيار المصاريف البيعية التي أنفقها المندوب ونسبة تلك المصاريف من قيمة المبيعات التي يحققها، إن معيار الربحية يركز على مقدرة المندوب على تعظيم هامش الربح من خلال قدرة المندوب على التفاوض و البيع بأسعار عالية و إقناع الزبون، و كذلك قدرته على ضغط المصاريف التي ترافق العمل البيعي فقد تجد تكافؤ في مبيعات اثنان من المندوبين أي يتساويان في المبيعات و لكن يختلفان في الربحية مما يعطي القدرة في إدارة المبيعات على كفاءة أداء المندوب الذي حقق ربحية أعلى من زميله رغم تساوي مبيعاتهما. [26] ص 292.

الجدول رقم (1.2): يمثل تقييم أداء رجال البيع.

أسس معيار السلوكي	أسس المعيار المهني	أسس معيار النتائج	أسس معيار الربحية
<p>*الزيارات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدد الزيارات خلال الفترة. - عدد الزيارات لكل زبون. <p>*الأنشطة الإضافية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدد التقارير المطلوبة. - عدد الشكاوي الواردة من الزبائن. - اللقاءات التدريبية السلوكية. - عدد الرسائل والاتصالات الهاتفية مع الزبائن. - عدد الزيارات الخدمية للزبون. - عدد اللقاءات مع الباعة والموزعين. - عدد حالات العرض الترويجي التي قام بها مندوب. 	<p>*الاتجاهات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المعرفة بالمنتج. - المهارات البيعية. - المظهر و اللياقة. - مهارات الاتصال. - القدرة التخطيطية. - القدرة في إدارة الوقت. - المعرفة بالمنافسين. - القدرة على الحدس والحكم الشخصي. - الخلق و الإبداع. - المعرفة بسياسات المنشأة. - إعداد التقارير و المهام الفرعية. - زرع الشهرة و السمعة في الزبون. - درجة استجابة المندوب إزاء المنافسة. - المواطنة في العمل البيعي. 	<p>*المبيعات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - قيمة المبيعات. - حجم المبيعات الحالية. - المقارنة بالسنوات السابقة. - مبالغ المبيعات للزبائن الجدد. - المبيعات وفقا للحصة البيعية. - المبيعات على مستوى الزبون ،المنتج. - المبيعات مقارنة بالسوق المحتمل(الطلب المتوقع) - متوسط المبيعات للزيارة الواحدة. - نسبة المبيعات التي تمت من خلال الهاتف. - الحصة السوقية لكل حصة بيعية. <p>*الزبائن:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدد الزبائن الكلي. - عدد الزبائن الجدد. - عدد الزبائن الذين تم خسارتهم(فقدانهم). - عدد الزبائن المتأخرين عن التسديد. - عدد الزبائن الذين يشتركون بكامل حصتهم. 	<p>*الربح:</p> <ul style="list-style-type: none"> -الربح الصافي. -العائد على الاستثمار. -نسبة صافي الربح. -الربح الاجمالي. -اجمالي الربح من المبيعات. <p>*الطلبات:</p> <ul style="list-style-type: none"> -نسبة الطلبات وفقا للزيادات. -عدد الطلبات الكلي. -عدد الطلبات غير المنفذة (الملغاة). <p>*المصاريف البيعية:</p> <ul style="list-style-type: none"> -المصاريف الكلية للمبيعات. -نسبة المصاريف البيعية من المبيعات. -نسبة المصاريف البيعية لمبيعات المنطقة الواحدة. -نسبة المصاريف من الحصة البيعية.

المصدر: علي عبد الرضا الجياشي، إدارة المبيعات، مرجع سابق، ص293.

3.3.2: مؤشرات قياس فعالية قوة البيع.

في هذا الخصوص تجدر الإشارة إلا أنه بالرغم من عدم توفر مؤشر معين يلقى القبول العام بحيث يمكن استخدامه لقياس فعالية رجال البيع إلا أنه من الممكن عرض بعض المؤشرات الكمية والنوعية التي يمكن أن تلجأ إليها المؤسسة لقياس فعالية قوة البيع، ولكن مع ضرورة الأخذ في عين الاعتبار مايلي: [21] ص 641.

- يجب أن تحدّد المؤسسة حجم المبيعات المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة (سنة أو سنتان أو أكثر)، حيث يعتبر هذا الحجم كمعيار للمقارنة بين النتائج الفعلية والنتائج المراد تحقيقها من طرف قوة البيع.

- ضرورة تحديد الموازنة اللازمة لقوة البيع والتي تمكنهم من تحقيق الأهداف المخططة، وتدريبهم خاصة في مجال الخدمات لإكسابهم مهارات تقديم الخدمة للزبون.

- إن حجم المبيعات المستهدف (المخطط) خلال فترة زمنية معينة يمكن تحديده إما في ضوء مبيعات المؤسسة السابقة، أو الاستعانة بأساليب التنبؤ المتعلقة بالطلب أو البيانات الخاصة بصناعة الخدمات... الخ.

- عند حساب مؤشرات قياس فعالية رجل البيع (والتي سنذكرها فيما بعد)، لا يجب المقارنة على أساس المعيار الذي وضعته المؤسسة فحسب وإنما يجب الأخذ في الاعتبار أساسين هما:

أ- المقارنة الأفقية: من خلال مقارنة أداء رجل البيع في المؤسسة بمتوسطات رجل البيع على مستوى الصناعة ككل أي المقارنة مع أداء رجال البيع لمؤسسات التي تشتغل بنفس الصناعة.

ب- المقارنة الرأسية: أي المقارنة بالإنجاز في السنوات السابقة.

وفيما يلي سنتطرق إلى أهم المؤشرات الكمية والنوعية لقياس فعالية قوة البيع:

1.3.3.2: المؤشرات الكمية لقياس فعالية رجل البيع:

يمكن عرض عدد من المؤشرات الكمية التي تسمح بقياس مدى فعالية قوة البيع والتي تتمثل فيما يلي [21] ص 641:

أ- حساب موازنة رجال البيع لقياس مدى فعالية دينار أو أجر أو مكافأة رجال البيع في توليد قيمة معينة من المبيعات، ويمكن حساب هذه النسبة كالآتي:

المبيعات بالقيمة أو الكمية
إجمالي تكاليف رجال البيع

ب- قياس الفعالية من خلال حساب إنتاجية رجل البيع الواحد، ويحسب كالآتي:

المبيعات بالقيم أو الكمية
عدد رجال البيع

ج- قياس الفعالية من خلال حساب نصيب المبيعات من تكاليف (موازنة) رجال البيع، ويحسب كالآتي:

موازنة تكاليف رجال البيع
المبيعات (بالقيمة أو الكمية)

وتطبق هذه المعادلة بصورة مجملة لجميع تكاليف رجال البيع (المرتبات المكافأة، أي إنفاق آخر)، ويمكن تطبيقها بالنسبة للمرتبات أو المكافأة فقط، فمثلا في حالة الرغبة في قياس نصيب الوحدة الواحدة أو الدينار الواحد للمبيعات من مكافأة رجال البيع، يتم حساب هذه النسبة كالآتي:

مكافأة رجال البيع
المبيعات (بالقيمة أو الكمية)

د- مدى إسهام رجل البيع في تحقيق الأرباح، من خلال معدّل العائد على جهود رجال البيع والذي يحسب كالآتي:

صافي الربح الناتج عن نشاط البيع الشخصي
عدد رجال البيع أو (تكلفة رجال البيع)

ه- فعالية حركة رجال البيع، وتقاس عن طريق حساب النسب والمعدّلات الآتية:

معدّل دوران رجال البيع، ويمكن حسابه كالآتي:

عدد تاركي العمل
متوسط عدد رجال البيع

نسبة الغياب أو نسبة عدم فعالية أيام العمل و تحسب كالآتي:

عدد أيام الغياب
عدد أيام العمل الإجمالية

-متوسط الأجر والمكافأة الإجمالية لرجل البيع الواحد، وتحسب الآتي:

موازنة رجال البيع
متوسط عدد رجال البيع

و-قياس فعالية رجال البيع من خلال الزيارات والمقابلات التي يقومون بها بحساب نسبة الطلبات التي تم تحقيقها إلى عدد المقابلات والزيادات المنجزة من قبل رجل البيع الواحد وفق المعادلة التالية:

عدد الطلبات المحققة من طرف رجل البيع الواحد
عدد المقابلات والزيادات المنجزة من طرف رجل البيع الواحد.

فإذا أمكن الحصول مثلا على 10 طلبيات من 100 زيارة أو مقابلة قام بها رجل البيع مع الزبائن فإن النسبة هي 10% ويمكن مقارنة هذه النسبة مع عدد من رجال البيع للتعرف على مدى انخفاض الفعالية مع بعضهم البعض: [42] ص 295.

وهناك نسب أخرى تمكن من معرفة مدى فعالية الزيارات يمكن حسابها وفق المعادلات التالية:
[44] ص 204:

$$\frac{\text{عدد الزيارات أو المقابلات المنجزة}}{\text{عدد الزيارات أو المقابلات المخططة}}$$

$$\frac{\text{عدد الزبائن المفقودين}}{\text{عدد الزبائن الجدد}}$$

$$\frac{\text{عدد الزبائن الجدد}}{\text{عدد الزيارات}}$$

ز- وهناك مؤشرات أخرى يمكن الاستعانة بها لقياس فعالية رجل البيع هي:

- مقارنة المبيعات الفعلية بالمبيعات المخططة.

- مقارنة تكاليف رجال البيع بالتكاليف المخططة.

- عدد الطلبيات الفعلية بالطلبات المتوقعة (المخططة).

إن استعمال المؤشرات الكمية السابقة الذكر لقياس فعالية قوة البيع يتطلب من المؤسسة توفرها على معطيات صحيحة ودقيقة للوصول إلى نتائج فعلية، وفي حالة عدم توفر المؤسسة على هذه المعطيات يمكنها البحث عن مؤشرات نوعية لقياس فعالية رجل البيع، وسنحاول التطرق فيما يلي إلى أهم المؤشرات النوعية التي تستعملها المؤسسة الخدمية لقياس مدى فعالية قوتها البيعية.

2.3.3.2: المؤشرات النوعية لقياس فعالية قوة البيع:

يمكن عرض بعض المؤثرات النوعية التي يمكن للمؤسسة اللجوء إليها لقياس مدى فعالية قوة البيع وسنحاول تلخيصها فيما يلي: [41] ص 422-424.

1.2.3.3.2: تتبع ومراقبة سلوك المستهلك: تحاول المؤسسة قياس التغيرات في الاتجاهات والمواقف التي يحملها الزبائن اتجاهها، كوسيلة لتقييم فعاليتها وخاصة في الخدمات أين يعتبر أفراد الاتصال (قوة البيع) واجهة المؤسسة في التعامل مع الزبائن.

ويعد مقياس سلوك المستهلك أهم مقياس يمكن استخدامه في المؤسسات الخدمية، ضف إلى أن الهدف الأساسي لجهود قوة البيع هو التأثير على سلوك المستهلك، ويمكن للمؤسسة دراسة التغيرات في سلوك المستهلك على النحو التالي:

- * دراسة استرجاعية: تتم هذه الدراسة بسؤال عينة من مستعملي الخدمات المقدمة من طرف قوة البيع في الفترة الحالية والفترة السابقة، لمعرفة مدى فعالية النشاط البيعي في فترات مختلفة.
- * الدراسة المقطعية: تتم هذه الدراسة من خلال مقارنة سلوك عينات مختلفة من مستعملي الخدمات المقدمة من طرف قوة البيع لمعرفة مدى قدرة رجال البيع على إشباع حاجات ورغبات شرائح مختلفة من الزبائن.

2.2.3.3.2: رضى المستهلك: أغلبية المؤسسات الخدمية ذات توجه نحو المستهلك، تدرك أن رضى المستهلك مؤشر رئيسي لقياس مدى نجاحها المرتبط بنجاح أفراد الاتصال (قوة البيع) وقدرتهم على تحقيق رضى المستهلك، والذي يعتبر الناتج النهائي للتقييم الذي يجريه الزبون لعملية تبادل معينة، هذا الأخير لديه ثلاثة حالات من الإشباع والرضى هي: [10] ص 364:

- * إذا تجاوزت النتائج مع توقعاته فإنه يشعر برضى عال.
 - * إذا تساوت النتائج مع توقعاته فسوف يشعر بالرضى.
 - * إذا لم تصل النتائج إلى مستوى توقعاته فسوف يشعر بعدم الرضى.
- ولفهم الرضى يجب أن نفهم كيف يحدّد الزبائن توقعاتهم اتجاه الخدمات المقدمة من طرف أفراد الاتصال، هذه التوقعات يمكن لرجل البيع تحديدها من خلال خبرته وتجربته السابقة في نفس الظروف والمواقف التي واجهته مع مختلف الزبائن، وأهم الطرق المستعملة في قياس رضى المستهلك عن الخدمات المقدمة من طرف قوة البيع مايلي:

✓ التقرير المباشر للرضى: وهو يعتمد على توزيع استبيان على الزبائن يحتوي أسئلة على النحو التالي:

ضع إشارة حول مدى رضاك حول الخدمات المقدمة من طرف قوة البيع وذلك تبعا للمقياس الموضح في الجدول الموالي:

جدول رقم(2.2):درجة الرضى لدى الزبون

5	4	3	2	1
راض جدا	راض	محايد	غير راض	غير راض جدا

المصدر:هاني حامد الضمور،مرجع سابق،ص422.

وبعد الوصول إلى نتائج يمكن حساب نسبة الأشخاص الرضيين عن أداء قوة البيع،ولنجاح هذه الطريقة من الضروري اختيار العينة وحجمها بعناية،ومن الأحسن توكيل المهمة إلى مكاتب دراسات متخصصة في هذا المجال.

✓ اشتقاق عدم الرضى:تعتمد هذه الطريقة على تحديد الفجوة الواقعة بين توقعات الزبون اتجاه الخدمات المقدمة من طرف قوة البيع وبين الأداء الفعلي،ويتم ذلك من خلال استبيان يتضمن سؤالين:

أ-ماهو رأيك في الأداء الفعلي لقوة البيع؟ ويتم الإجابة من طرف الزبون بوضع علامة في الخانة المناسبة له،كما يوضح الجدول الموالي:

جدول رقم(3.2):درجة الأداء الفعلي لرجل البيع بالنسبة للزبون

حد أعلى	7	6	5	4	3	2	1	حد أدنى
						x		

المصدر:هاني حامد الضمور،مرجع سابق،ص422.

ب-ماهي توقعاتك السابقة اتجاه الخدمة المقدمة من طرف قوة البيع؟وتتم الإجابة من طرف الزبون بوضع علامة في الخانة المناسبة لتوقعاته السابقة اتجاه الخدمة كما يوضح الجدول الموالي:

جدول رقم(4.2):درجة توقعات الزبون اتجاه الخدمة المقدمة من طرف قوة البيع.

حد أعلى	7	6	5	4	3	2	1	حد أدنى
			x					

المصدر: نفس المرجع السابق ص423.

وإذا افترضنا أن الزبون قد اختار في السؤال (أ) الرقم 2، وفي السؤال (ب) الرقم 5، فإننا نستطيع استنتاج عدم وجود فعالية في أداء قوة البيع يبلغ مقدارها $(2-5)=3$ ، وكلما كان الفرق كبير بين توقعات الزبون والأداء الفعلي للخدمة من طرف قوة البيع كلما زاد مقدار عدم الفعالية، وبالتالي زادت درجة عدم الرضى لدى الزبون.

✓ مقياس الأداء (الأهمية، النوعية): إن مقاييس الرضى المباشرة والمشتقة السابقة الذكر لا تحدّد درجة أهمية ونوعية أداء قوة البيع لذلك يمكن استعمال مقاييس الأداء لمعرفة نوعية وأهمية الخدمات المقدمة بالنسبة للزبون عن طريق تقييم عناصر مختلفة متعلقة بهذا الأداء من طرف الزبون، وسنحاول توضيح ذلك من خلال الجدولين المواليين:

جدول(5.2):مقياس الأهمية.

4	3	2	1
مهم جدًا	مهم	غير مهم	غير مهم جدا

المصدر: نفس المرجع السابق، ص424.

جدول(6.2):مقياس النوعية.

4	3	2	1
ممتازة	جيدة	مقبولة	ضعيفة

المصدر: نفس المرجع السابق، ص424.

من خلال مقياس الأداء (الأهمية، النوعية) يمكن للمؤسسة الوصول إلى نتائج تحدد درجة أهمية ونوعية الخدمة من وجهة نظر الزبون، وهذا بدوره يسمح بتحديد فعالية الأداء لقوة البيع، من خلال المقارنة بين النتائج المتوصل إليها والمعيار الذي وضعتة المؤسسة وتسعى إلى تحقيقه.

خاتمة الفصل :

لتحقيق فاعلية الاتصال الشخصي من الضروري أن تقوم المؤسسة بنشر ثقافة الاتصال بين موظفيها و على الإدارة أن تلعب دورا في تحقيق الكفاءة البيعية من خلال حسن اختيار و تدريب رجال البيع و تنمية مهاراتهم و وضع نظم فعالة لتحفيزهم و مكافئتهم و تحديد الحجم المناسب لهم.

و عن طريق هذا التدريب يستطيع المندوب التعامل مع مختلف الزبائن و استعمال آليات المحاوره البيعه و التفاوض و الإقناع في الحديث و الاختيار الجيد لمداخل العرض البيعي من اجل إنجاح المقابله البيعية بالتأثير على سلوك الزبون و دفعه إلى اتخاذ قرار الشراء الذي يخدم المنظمه و يخضع المندوب أثناء تأديته لوظيفة البيع إلى الرقابة من طرف مدير المبيعات والذي يعتمد على التقارير البيعية التي يعدها المندوب اثر كل مقابله بيعية.

و لقياس فعالية البيع الشخصي يمكن للمؤسسة الاعتماد على بعض المؤشرات الكمية والنوعية ولتتمكن المنظمه من تحسين فعالية قوة البيع عليها أن تحدد أهم متطلبات البيع الشخصي الفعال والتي تمكن رجل البيع من تقديم خدمة تفوق مستوى توقعات زبائنها و يكون ذلك من خلال إدارة توقعاتهم و ضرورة وضع منهج يتضمن أهم العناصر التي تجعل رجل البيع يتغلب على مختلف الصعوبات التي قد تواجهه أثناء عملية اتصاله بمختلف الزبائن.

الفصل 3

الدراسة الميدانية عن واقع التسويق الداخلي.

مقدمة الفصل

يعتمد أي باحث في عملية حصوله على المعلومات المتعلقة بدراسته اللجوء إلى مصادر علمية باستعمال أدوات بحث معينة تدرج تحت ما يسمى بالبحث العلمي و الذي نقصد به تلك الدراسة والتفحص و التفتيش المتصل بالحقائق العلمية من اجل إقامة العلاقات بينها .

من هذا المنطلق تعد الدراسة الميدانية أهم وسيلة من وسائل جمع البيانات عن ظاهرة ما بصورة منهجية منظمة، تساعد في تدعيم الدراسة النظرية ، و رغم الصعوبة في تطبيق دراسة ميدانية لموضوع ما في مجال التسويق بسبب افتقار معظم المنظمات الجزائرية لهذه الوظيفة إلا انه كان لنا الحظ في إيجاد مجمع صيدال الذي يعتمد البيع الشخصي كوظيفة ترويجية أساسية له و هذا ما يخدم بحثنا تماما.

ففي هذا الفصل التطبيقي تطرقنا إلى منهجية الدراسة الميدانية ثم قدمنا عرض لخصوصية الترويج الصيدلاني، بعدها تناولنا واقع البيع الشخصي في هذا المجمع من خلال تقديم عام له وتحديد مزاجه الترويجي و تبيان مكانة البيع الشخصي فيه و عدها قمنا باختبار الفرضيات باستعمال عدة طرق كالاستبيان و المقابلات الشخصية و غيرهما ثم قمنا بتحليل النتائج المحصل عليها و تقديم بعض التوصيات و هكذا.

1.3: مقدمة عن الدراسة الميدانية .

يهدف هذا المبحث إلى التعريف بمجمع صيدال و التعرف على أهم خصائص المنتج الدوائي وكذا طبيعة البيع الشخصي بالمؤسسة الجزائرية .

1.1.3: منهجية الدراسة الميدانية .

يتضمن هذا المطلب تحديد كم من منهج الدراسة، المجال المكاني و الزماني للدراسة ، المجال البشري، الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية .

1.1.1.3: منهج الدراسة

يلجأ الباحث عادة إلى إخضاع بحثه إلى منهج معين يتناسب مع طبيعة موضوعه المراد دراسته والذي يعتمد عليه في عملية جمع و تصنيف البيانات[14] ص22.

و لقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الإحصائي حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كمياً أو تعبيراً كيفياً فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة و يوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع مختلف الظواهر الأخرى، ثم يقوم بتحليلها من حيث الخصائص التي تميزها و تحدد ظاهرة العوامل التي تدفع لها[27] ص139.

و في دراستنا هذه قمنا بالوصف الكيفي و تحليل احد الطرق الترويجية في تسويق المنتجات الصيدلانية و هي الترويج عن طريق البيع الشخصي أي مندوبو البيع ، إضافة إلى تحديد خصائص وأنواع ومميزات مندوبي البيع و طرق اختيارهم، و تدريبهم و مراقبتهم لترويج المنتجات و كيف أن هذه الوظيفة تتأثر بالتسويق الداخلي للمؤسسة من اجل تحقيق فعاليتها وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

و في الواقع نسعى من خلال دراستنا الميدانية إلى تحليل الممارسات التسويقية بإحدى المؤسسات الجزائرية و ذلك بإسقاط الدراسة النظرية عليها و محاولة إظهار نقاط القوة و نقاط الضعف في كفاءتها لممارسة تسويقها الداخلي على مندوبي بيعها من اجل تحقيق فعاليتهم.

كما أننا استعملنا المنهج الإحصائي حيث اعتمدنا في تبويب النتائج و تحليلها على بعض الأساليب الإحصائية كحساب المتوسطات الحسابية و معاملات الارتباط و الانحدار و نسب التباين و غيرها .

2.1.1.3: المجال المكاني

يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره في مجمع صيدال لإنتاج و تطوير و استيراد المنتجات الدوائية للاستعمال البشري و البيطري ، و سنركز في دراستنا على مديرية التسويق و الإعلام الطبي الكائن مقرها طريق براق، الحراش بالجزائر العاصمة و كان اختيارنا لهذه المؤسسة راجع للأسباب التالية:

- * اعتماد المؤسسة على التسويق بصفة عامة و كونها نموذجا للمؤسسات التي تعتمد على البيع الشخصي أي مندوبو البيع بصفة خاصة في توزيع و تصريف منوجاتها.
- * احتواء المؤسسة على مديرية خاصة بالتسويق أي أن التسويق يمارس بشكل رسمي مدروس من قبل مختصين و ليس نشاط عشوائي يهدف إلى زيادة المبيعات.
- * الخصوصية التي يتميز بها المنتج الصيدلاني حيث من الصعب اعتماد أي طريقة من طرق الترويجية الخمسة : الإعلان، تنشيط المبيعات و النشر في ترويج الأدوية باعتبارها منتجات لا يستطيع المستهلك اتخاذ قرار شرائها و استهلاكها من تلقاء نفسه بل يستوجب وصفة طبية، بالرغم من أن هناك استثناء لأدوية لا تستدعي وصفة طبية و تتميز بالاستهلاك الواسع يمكن ترويجها بالطرق السابقة الذكر كالأدوية الخاصة بالصداع .
- * المنافسة الحادة التي يشهدها قطاع المنتجات الصيدلانية و اعتماد المخابر على مندوبي البيع مما يستدعي وجود كفاءة في الأداء ، فتم التركيز و الاهتمام أكثر بطرق اختيار و تدريب و تحفيز المندوبين الشيء الذي دفعنا إلى دراسة تأثير التسويق الداخلي على فعالية رجال البيع.

3.1.1.3: المجال البشري.

اقتصرت دراستنا على قوى البيع العاملة و المتواجدة في مديرية التسويق و الإعلام الطبي لمجمع صيدال و امتدت الدراسة لتشمل بعض الصيدلانية و الأطباء بصفتهم مشتريين صناعيين لمنتجات المجمع و مستهدفين من طرف قواه البيعية و ذلك لدراسة دور التسويق الداخلي في تحقيق فعالية البيع الشخصي من خلال تأثيرهم على المستهلكين و المتمثلين في المشتري المنظم أي الأطباء و الصيدال.

4.1.1.3: الأدوات المستخدمة في الدراسة التطبيقية.

- * الوثائق: تم استخدام مختلف الوثائق الرسمية المعمول بها في المؤسسة و التي لها علاقة بنشاط رجال البيع كالعقد المبرم بين الرجل البيع و المؤسسة ، البرنامج المتبع من قبل المجمع في تدريب رجال البيع ، تقرير البيع الذي يعده رجل البيع ... الخ.

* المقابلات الشخصية: تعتبر أداة فعالة في الحصول على المعلومات التي ل نجدها في الوثائق المقدمة لنا، و قد قمنا بمقابلة عدة مسؤولين في مديرية التسويق و الإعلام الطبي الذين هم على دراية أكثر بكيفية تسيير القوة البيعية للمجمع، و مقابلة بعض مندوبي البيع و هكذا.

* استمارة الاستبيان: لقد استخدمنا استمارة استبيان و كانت موجهة لمندوبي البيع موضوع الدراسة من اجل معرفة مدى تأثير التسويق الداخلي المطبق من طرف المجمع على فعاليتهم و أدائهم .

2.1.3: خصوصيات ترويج المنتج الدوائي.

1.2.1.3: مفهوم الترويج وأهميته في تسويق المنتج الدوائي :

تعتبر إستراتيجية الترويج جزءاً من استراتيجيات التسويق المؤثرة بشكل مباشر على المستهلك بشكل عام وعلى مستهلك الأدوية بشكل خاص, نظراً لأن الدواء سلعة إستراتيجية مهمة لها طبيعتها الخاصة, ونظراً لأن التعامل في مجال الدواء يكون بشكل مباشر مع متخذ قرار الشراء وليس مع المستهلك الذي يقوم بالشراء.

ولقد اختلفت الآراء وتعددت حول مفهوم الترويج، فقد عرفه Olson, Paul بأنه "إيصال المعلومات حول منتجات المنظمة لإقناع المستهلكين بشرائها"[60] ص454.

وذهب آخرون إلى أنه: "وظيفة أخبار وإقناع والتأثير في قرارات الشراء للمستهلكين"[10] ص526.

أما حسين علي فقال بأن الترويج هو: "مجموعة الأنشطة المتعلقة بتزويد المستهلك بمعلومات عن مزايا السلعة بهدف إثارة اهتمامه، وإقناعه بتمايز السلعة عن سلع المنافسين ودفعه إلى شرائها"[24] ص259.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الترويج هو: "مجموعة الجهود الترويجية التي تسعى لتعريف جمهور الأطباء وإقناعهم بأنواع المنتجات الدوائية ودفعهم لوصفها لمرضاهم، وهذا لا يتم إلا من خلال الإعلان، البيع الشخصي، أساليب تنشيط المبيعات، العلاقات العامة، النشر."

وذلك من أجل إظهار أهمية الترويج بالنسبة للمنتج الدوائي وقدرته على تحقيق الفوائد التالية:

[62] ص63.

* خلق الوعي وإثارة الطلب .

* التشجيع على تجربة السلعة الدوائية.

* الاحتفاظ بولاء العملاء.

* توفير المعلومات بخصوص المنافع والمزايا للماركة أو العلامة التجارية مثل (سهولة الاستعمال، تقليل الآثار الجانبية للدواء).

* بناء صورة ذهنية طيبة عن الشركة الدوائية، وترسيخ القناعة الإيجابية بالشركة ومنتجاتها.

* ترسيخ مغريات الجودة، والإتقان، والخواص العلاجية الفاعلة في ذهن صاحب قرار وصف الدواء (الطبيب مثلاً).

2.2.1.3: الترويج وخصوصية السوق الدوائي.

يمثل الترويج للأدوية التي تصرف بوصفة طبية حالة خاصة، تتضح من الصفات والخواص التالية المميزة للسوق الدوائية: [63] ص 121.

* يحتل الإعلان المؤسساتي (Institutional advertising) الذي يسعى إلى تعزيز صورة

الشركة، وليس الترويج لمنتج معين، أهمية في السوق الدوائية أكبر من أية أسواق أخرى.

* تتسم السوق الدوائية بوضوح الأدوار التي يلعبها الأطباء والصيدلة، وهذا يعني وجود

سهولة نسبية في تصميم الحملات الإعلانية الدوائية وتوجيهها باتجاه الأشخاص المستهدفين

والذين هم "الأطباء والصيدلة"، وهذا ما يجعل رجل التسويق الدوائي أكثر قدرة على وضع

الرسالة الإعلانية، من رجل تسويق المنتجات العادية.

* تحتل المغريات الرشيدة أو العقلانية أهمية كبيرة في الحملات الترويجية الدوائية، ومع ذلك

فإن المغريات العاطفية أيضاً قد تلعب دوراً مهماً في التأثير على صاحب قرار الشراء (الطبيب

مثلاً) باعتبار أنا لطبيب إنسان، وله مشاعر وعواطف، ولهذا فإن بعض العوامل مثل طريقة

تصميم العبوات الدوائية، والرسائل الإعلانية المرافقة للدواء، توضع على أساس إثارة الجوانب

العاطفية أكثر من إثارتها للجوانب الرشيدة.

* إن الطبيعة الخاصة للسوق الدوائية، تجعل من الإعلان الطبي في الغالب يقدم عروض

لعينات دوائية، لكن بعيداً كل البعد عن ذكر الأسعار .

*في الصناعة الدوائية، لا يوجّه المزيج الترويجي في الغالب إلى المستهلك أو المستخدم النهائي للدواء "المريض"، وإنما إلى صاحب القرار الذي يوصف الدواء للمريض أي للطبيب أو الصيدلاني وهذا ما يُحتم توجيه الجهود الترويجية للتأثير بالطبيب والصيدلاني بالدرجة الأولى.

3.2.1.3: المزيج الترويجي الدوائي

يعرف المزيج الترويجي بأنه (مجموعة العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الترويجية المستهدفة)، ويتألف هذا المزيج الترويجي برأي Done من عنصرين هما البيع الشخصي، والبيع غير الشخصي الذي يتضمن الإعلان -تنشيط المبيعات- العلاقات العامة - الدعاية، أما بالنسبة إلى الأدوية التي تصرف بوصفة طبية، فإن قنوات الترويج العريضة المتوفرة لهذه الصناعة تكون وفقاً لما يلي :

- * الوسائل المقروءة: بكافة أشكالها من مجلات متخصصة، ومجلات البحوث الطبية، والصحف والنشرات المتخصصة، والنشرات المهنية.
- * البريد المباشر: والذي يمتلك ميزات واضحة تفوق مزايا الإعلان المقروء، حيث إن البريد المباشر يكون موجهاً إلى عدد مختار ومنتمى من الأفراد، بدلاً عن مجموعات أفراد، لكن استخدام هذه الوسيلة، يقتضي توفير قوائم تفصيلية حديثة بأسماء وعناوين الأعضاء وتفصيلات أخرى عنهم، وهذا ما تعتمد عليه غالباً شركات الأدوية التي تستخدم أسلوب البريد المباشر في الترويج لنشاطاتها ومنتجاتها وخدماتها.
- * البيع الشخصي: ويعني قيام رجل البيع التابع للشركة الدوائية، بمقابلة المعني بالشراء (سواء أكان طبيباً أو صيدلانياً أو مدير مستشفى) لغرض تعريفه بالشركة ومنتجاتها، ويجب أن يكون رجل البيع محترفاً وخبيراً بمنتجات الشركة الدوائية، وبارعاً في التفاوض، علاوة على امتلاكه لمعلومات غنية وحديثة عن السوق الدوائية، والمنافسين والأدوية المطروحة في السوق.
- * تنشيط المبيعات: ويتم من خلال تقديم (عينات، أقلام، مفكرات، وسائل أخرى للتذكير بالمنتج الدوائي وبالشركة الدوائية).
- * وسائل ترويجية بديلة: حيث قامت بعض شركات الدواء العالمية، بتطوير نظام حاسوبي متطور من خلال برمجيات للتعريف بمنتجاتها ومساراتها وأهدافها وخطتها، حيث تتوفر

هذه البرمجيات على نطاق كوني. وأصبحت المباحثات والمفاوضات للترويج للأدوية وإبرام الصفقات تجري على الإنترنت، حتى دون تدخل رجل البيع.

4.2.1.3: العوامل المؤثرة في تحديد عناصر المزيج الترويجي الدوائي

هناك مجموعة من العوامل التي يؤثر في اختيار عناصر المزيج الترويجي للمنتجات الدوائية وأهمها [23]ص152:

- * العوامل المتعلقة بالمنتج الدوائي: هذه العوامل تتعلق بطريقة وصف الدواء، واستعمالاته، وكيفية شرائه واستهلاكه، فكلما كانت المخاطر التي يراها الطبيب في استخدام الدواء كبيرة كان من الضروري الاعتماد على البيع الشخصي بشكل أكبر من الاعتماد على الإعلان أما بالنسبة إلى الدواء المجرب بشهادة كبار الأطباء، أو الدواء الفاعل ومعروف الخواص والمزايا، فإن الإعلان قد يكون أكثر فاعلية من البيع الشخصي.
- * العوامل المتعلقة بالأسواق: يديهي أنه في مرحلة التقديم من دورة حياة المنتج الدوائي، تكون الحاجة إلى جهد ترويجي أكثر من أجل شرح وتوضيح خصائص المنتج الدوائي، ويكون من المنطقي استخدام العينات، أما في مرحلة النضوج، حيث تكون المنافسة على أشدها، فإن اللجوء إلى مزيج من الإعلان وتنشيط المبيعات هو الإستراتيجية الأكثر فاعلية، أما في مرحلة الانحدار، فإن المزيج الترويجي المقترح لا يختلف عن المزيج الترويجي في مرحلة النضوج باستثناء واحد ألا وهو بدء كثافة الحملة الترويجية بالتقلص.
- * العوامل المتعلقة بالمستهلك: إن اختيار المزيج الترويجي الملائم يتحدد من قبل مستهلكي أو مشتري الدواء، فكلما كان حجم وقيمة الصفقة كبيراً ازدادت احتمالات اللجوء إلى البيع المباشر، وفي حالة دواء موسمي لمعالجة أمراض البرد، فإن الترويج عن طريق المجالات المتخصصة ووسائل الإعلام المقروءة يكون خياراً جيداً.
- * العوامل البيئية: تمتلك الصناعة الدوائية من الحساسية والخطورة ما يجعلها تحتاج إلى قوانين وتشريعات وتعليمات وتوجيهات لإدارتها ضماناً لصحة وسلامة المجتمع، ففي سورية مثلاً لا تسمح القوانين بالإعلان المباشر للمستهلك عن الأدوية عموماً إلا الفيتامينات وبعض خافضات الحرارة ومسكنات الألم.
- * عوامل تتعلق بالميزانية: فالميزانية الترويجية للمنتجات الدوائية، ينبغي أن تواكب المهام الترويجية المطلوب تنفيذها أو القيام بها، لضمان الوفاء بكافة المستلزمات.

* عوامل تتعلق بالمزيج التسويقي: إن القرارات الترويجية يجب أن تتخذ في إطار عناصر المزيج التسويقي الأخرى وهي المنتج، السعر، التوزيع، لضمان تحقيق التنسيق فيما بينها.

5.2.1.3: المغريات البيعية في الترويج الدوائي.

يوجد في الترويج الدوائي نوعان من المغريات: [48] ص 180-181

- * مؤثرات رشيدة: وهي مغريات تخاطب عقل الطبيب أو الصيدلاني ويُفترض بها أن تكون رشيدة مثل: الجودة، الفعالية، الاقتصاد، الابتكار، التمييز على أساس الطعم والعبوة، كيفية استخدام الدواء، اقتناؤه من قبل كبار الأطباء والاعتمادية، الأمان.
- * مغريات عاطفية: وهي أيضاً مهمة في عملية اتخاذ قرار الشراء لأن الطبيب أو الصيدلاني إنسان كغيره من البشر يتأثر بالمغريات ومن أهم هذه المغريات الاعتناق والتقمص العاطفي وهو عبارة عن المشاركة في مشاعر الآخرين بهدف جمع مشاعر المرضى مع مشاعر أطبائهم، ومن المغريات العاطفية أيضاً إبراز جوانب الغرابة والتفرد في المنتج الدوائي لجذب الانتباه وإثارة الاهتمام .

6.2.1.3: طرق تحديد مخصصات الترويج الدوائي.

هناك عدة طرق يمكن أن تلجأ إليها الشركات الدوائية لتحديد موازنة الترويج لديها وأهمها :
[17]ص 370

- * طريقة تحديد نسبة معينة من مبيعات العام الماضي: فإذا كانت مبيعات العام الماضي مرتفعة، فإن مخصصات الترويج للعام الحالي ستكون مرتفعة والعكس بالعكس، وهي طريقة تقليدية وغير فعالة، لأنه من المفروض منطقياً أن ترتفع مخصصات الترويج بانخفاض المبيعات وذلك من أجل معالجة هذا الانخفاض .
- * طريقة تحديد مبلغ على أساس ما يصرفه المنافسون: أي أخذ ما تخصصه الشركات المنافسة لميزانية الترويج عند وضع الميزانية الترويجية.
- * طريقة الأموال المتوفرة: أي تخصيص كل الأموال لدى الشركة إلى الإنتاج وبعض العمليات التسويقية، وما يفيض منها ينفق على الترويج.
- * مزيج من الطرق السابقة: وهو ما تفعله كبرى شركات صناعة الدواء العالمية.

2.3: واقع البيع الشخصي لمجمع صيدال.

1.2.3: نظرة عامة حول مجمع صيدال.

يعتبر مجمع صيدال رائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر و مما يدعم هذا هو عراقته وخبرته في هذا المجال, بالإضافة إلى الحجم الذي يتمتع به في الوقت الحالي مقارنة مع باقي المؤسسات الوطنية. كما أن التطور الذي عرفه في الآونة الأخيرة فيما يتعلق بالنتائج المحققة تبرهن على ذلك, بحيث بلغ رقم الأعمال المحقق في سنة 2004 قيمة 6,5 مليار دينار جزائري, أي نموه بنسبة 7% بالمقارنة مع سنة 2003.

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى مختلف العناصر التي تسمح بالتعريف بالمجمع, وهي تتمثل في: تقديمه من خلال التعريف به, تاريخه, أهدافه, إستراتيجيته العامة و البيئة التي يعمل فيها, إبراز مختلف تقسيماته من مديريات و وحدات تجارية و الفروع المكونة له.

1.1.2.3:التعريف بمجمع صيدال

مجمع صيدال عبارة عن شركة بالأسهم, رأس ماله يقدر ب 2500,000,000 دينار جزائري, يقع مقره على الطريق الولائي رقم 11, ص ب 141- الدار البيضاء- الجزائر العاصمة, وهو رائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر, تحصل في تاريخ 5 فيفري 2005 على شهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2000, منحه إياها المنظمة الفرنسية للمراجعة و الجودة (Association française d'audit et qualité AFAQ), كما أنه مسعر بالبورصة.

تكمن مهمة المجمع في تطوير, إنتاج و توزيع المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري والبيطري, وتتجسد نظرتة في ضمان موقع الرائد على المستوى الوطني, الإقليمي مع دخول السوق الأجنبية مستقبلا. [90]

و يركز المجمع على مجموعة من القيم تتمثل في: [مقابلة مع مسؤول ب مديرية التسويق و الاعلام الطبي.]

* النزاهة. L'honnêteté.

* المسؤولية. L'engagement.

* احترام الأجل. La ponctualité.

* النظام. La discipline.

2.1.2.3: تاريخ المجمع [89]

لقد تم إنشاء الصيدلانية المركزية الجزائرية (La pharmacie centrale algérienne) في سنة 1969 من خلال القرار الرئاسي الذي أنسب إليها مهمة ضمان احتكار الدولة لإستيراد, إنتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري.

في إطار مهمة الإنتاج, أنشئت في 1971 وحدة الإنتاج للحراش و قامت بشراء على التوالي في 1971 ثم 1975 وحدتي بيوتيك و فارمال.

بعد إعادة هيكلة الصيدلانية المركزية الجزائرية تم تحويل فرع الإنتاج إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني عن طريق المرسوم 82/161 المصادق عليه في 1982. و كانت المؤسسة تتكون من وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة, و مشروع أنتيبوتيك بالمدينة كان ملكا للمؤسسة الوطنية للصناعات الكيمائية (SNIC) و التي عملت على إنشائه, و تم تحويله رسميا إلى المؤسسة سنة 1988.

تم تغيير تسمية المؤسسة في سنة 1985 لكي يصبح "صيدال", و في 1989 بعد القيام ببعض الإصلاحات الإقتصادية, أصبحت صيدال مؤسسة عمومية إقتصادية تتمتع باستقلالية التسيير, وتم اختيارها من بين المؤسسات الوطنية الأولى التي اكتسبت طابع شركة بالأسهم.

في 1993 تم إجراء بعض التعديلات على الطابع القانوني للمؤسسة بما يسمح لها بالمشاركة في جميع العمليات الصناعية و التجارية المتعلقة بالجانب الإجتماعي عن طريق إنشاء مؤسسات جديدة أوفروع.

و في 1997, قامت صيدال بوضع حيز التنفيذ لمخطط إعادة الهيكلة, نتج عنه تحويلها في 2 أفريل إلى مجمع صناعي يتكون من ثلاث فروع (فارمال, أنتيبوتيكال و بيوتيك).

3.1.2.3: أهداف المجمع:

إن التقدم الاقتصادي الذي عرفته الجزائر في الخمس سنوات الأخيرة كان مواتيا في تدعيم المجمع في موقعه كمنتج وطني رائد, و لقد سمح له ذلك بالدخول المتدرج في إطار التحولات الاقتصادية في الجزائر و في العالم, مع تحديد الأهداف الإستراتيجية التالية:

- البحث عن الإرضاء الكلي للزبون و هذا من خلال نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM).
- تنويع تشكيلة المنتجات من خلال تحديد سياسة خاصة بالبحث و التطوير لمنتجات جديدة عامة (Générique) مع إقامة نظام خاص باليقظة التكنولوجية.

- تطوير الشراكة من خلال الاشتراك في مشاريع مع مخابر ذوي شهرة عالمية, سواء على شكل استثمار مباشر أو عن طريق اتفاقيات التكيف (Le façonnage).
ضمان استمرارية المجمع عن طريق المحافظة و الرفع من حصته السوقية الوطنية, دخول الأسواق الأجنبية و البحث المستمر في إمكانية تطوير الأداء الاقتصادي و المالي مع اتخاذ بعين الاعتبار انشغالات الصحة العمومية للوطن. [90]

4.1.2.3: إستراتيجية المجمع:

من أجل ضمان جوار مجمع صيدال مع زبائنه و تحقيق رضاهم, تم اعتماد لوحة القيادة المستقبلية
BSC (Balanced score card). [90]

BSC هو نظام للإدارة, مفاده قيام المؤسسة بتحديد رؤيتها و إستراتيجيتها و ترجمتها إلى عمليات, مع الاهتمام بالتغذية العكسية التي توفر المعلومات حول العمليات الداخلية و الخارجية, وذلك بهدف تطوير الكفاءات و الإستراتيجية باستمرار, و لهذا النظام أربعة أبعاد هي:

- الربحية La rentabilité: يتميز هذا النظام بالصرامة في التسيير المالي للمجمع ومختلف وحداته و فروعها.

- السوق: حيث تم وضع الزبون في مركز اهتمامات الإدارة (الصورة, الخدمة و العلاقة جودة/سعر).

- التحكم في العمليات الداخلية: بهدف التحكم في الوقت, الجودة و الإنتاجية.

- التعلم و النمو: و هي تستهدف التجديد و التكوين المتواصل.

5.1.2.3: البيئة و الوضع الاقتصادي الذي ينشط فيه المجمع:

لقد أدى التوجه المتزايد نحو العولمة إلى التحول الكلي للاقتصاد العالمي, و هذا ما دفع بالدول إلى إعادة النظر في إستراتيجياتها وسياساتها الاقتصادية و الاجتماعية و الشروع في إصلاحات داخلية جذرية بهدف التأقلم مع المحيط الاقتصادي العالمي الجديد, و كذلك ضمان اندماجها وتحقيق أهدافها في التطور الاقتصادي و الجزائر, كونها بلد في طريق النمو, بالإضافة إلى أنها لا تتوفر على الإمكانيات المالية اللازمة لتلبية الاحتياجات المتزايدة و الطارئة لتطورها الاقتصادي و الاجتماعي, عملت على وضع حيز التنفيذ مجموعة من الإصلاحات في المجال السياسي, الاقتصادي و الاجتماعي من أجل ضمان اندماجها بصفة أفضل في هذا الوضع مستهدفة في أول المطاف, إعادة دفع جهازها الاقتصادي بغية الوصول إلى مستوى من الارتقاء يسمح لها بتحقيق أهدافها في التطور.

* السوق الجزائرية للمنتجات الصيدلانية: [90] تتكون السوق الجزائرية من حوالي 35% منتجات عامة (générique) و 65% أصلية (princeps) *، وما يميز الأول هو انخفاض سعره بنسبة 30% عن الثاني، ومن مصادر التموين بالأدوية في الجزائر يمكن أن نلخصها كما يلي:

- 80% من الاحتياجات مستوردة: منها 80% مستوردة من فرنسا، 20% من دول أخرى.

- 20% المتبقية من الاحتياجات عبارة عن إنتاج وطني، تصل مساهمة مجمع صيدال فيه إلى 61% أما الجزء المتبقي الذي يمثل نسبة 39% يعود إلى العديد من المنتجين المحليين (حوالي 150 مخبر).

* الاستيراد: يقوم بالاستيراد مجموعة من المستوردين، هذه العملية تمس العديد من المنتجات يمكن أن نلخصها كما يلي:

جدول رقم (1.3): مستوردو الأدوية في الجزائر.

الأدوية المستوردة	عدد المستوردين
الأدوية و المعدات	62
أدوية إستهلاكية produits consommables	24
أدوية لطب الأسنان	9
المنتجات الناجعة produits actifs	8

المصدر: مديرية التسويق و الإعلام الطبي لمجمع صيدال

* نظام توزيع المنتجات الصيدلانية في السوق الجزائرية: [90]

* يتكون هذا النظام من كل من:

- 500 تاجر جملة خاص.

- تاجر جملة عمومي DIGROMED مكلف بتمويل العيادات العمومية و الخاصة.

- الصيدلية المركزية للسكان (Phrmacie centrale des habitants PCH) مكلفة بالواردات للقطاع الصحي العمومي.

- حوالي 5300 صيدلية، منها 984 ملك ل ENDIMED (عمومية).

6.1.2.3: الإطار التنظيمي للمجمع:

تظهر تقسيمات المجمع في هيكله التنظيمي الممثل في الشكل رقم (1.3).

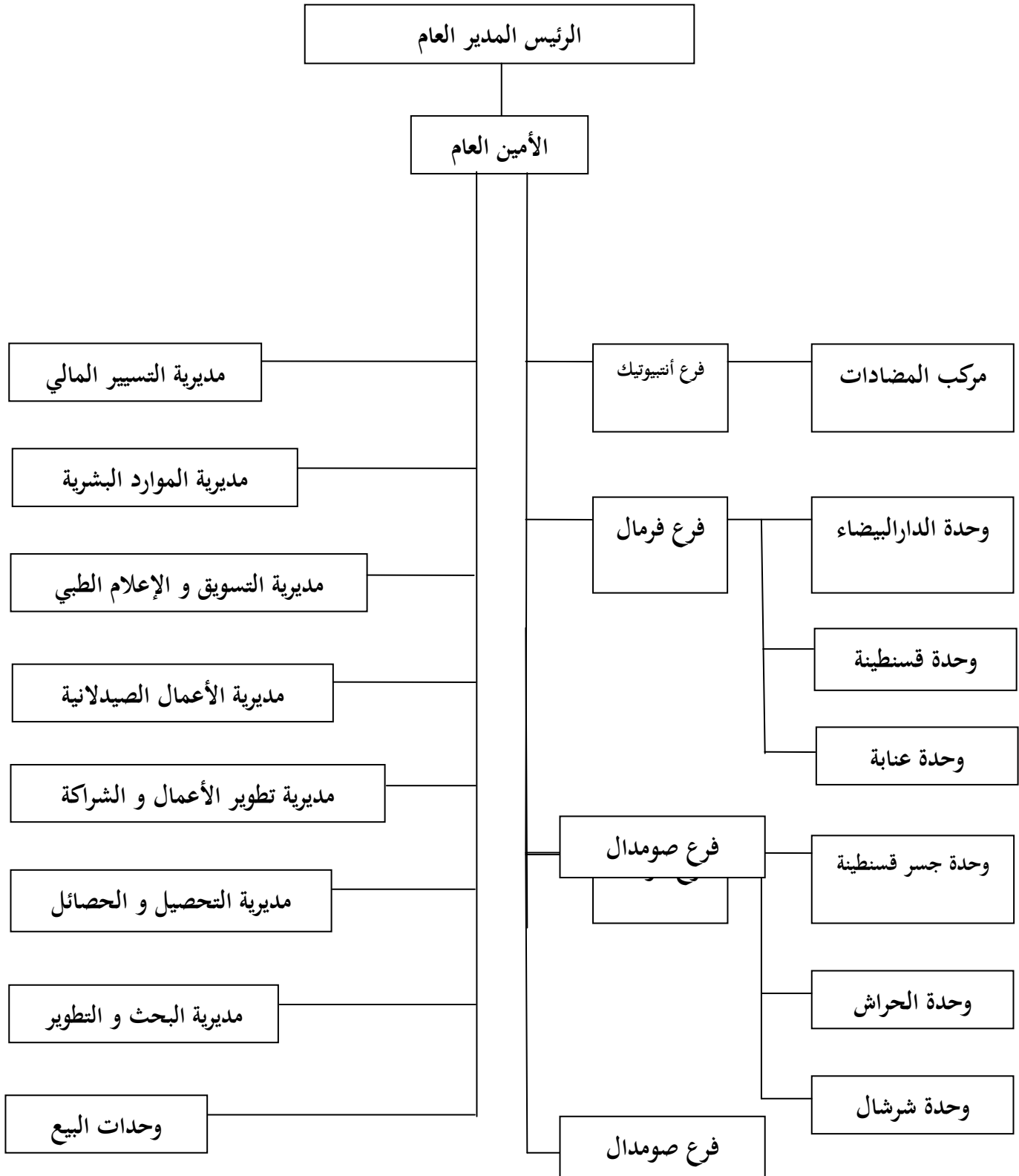
نلاحظ من خلال الشكل أنه يمكن لنا أن نميز بين الوظائف و الفروع، كل فرع من هذه الفروع بإمكانه الاستفادة من خدمات نفس المديريات و يضمن التنسيق الكافي في ذلك المديرية العامة، لذلك فإن نوع الهيكله المعتمده في هذه الحالة هي الهيكله المصفوفية, و هي تتميز بما يلي:

- التسيير المركزي لجميع الفروع و الوحدات التي يتوفر عليها المجمع.
- تقرر المجمع على متخصصين و مصلحة خاصة بكل جانب من جوانب الإدارة.
- و هنا سنعرف بمديريات المجمع كل على حدى:

* المديرية العامة: مهامها تتمثل في:

- تصميم إستراتيجية المجمع.
- قيادة مختلف عمليات التصميم.
- تصميم سياسات التسيير.
- الاعتماد على إستراتيجيات اقتصادية, مالية و صناعية من خلال إجراءات خاصة بالمراقبة والتحسين.
- تصريف منتجات الفروع من خلال الوحدة التجارية للوسط و مركز التوزيع لباتنة و وهران.
- تطوير المنتجات الصيدلانية من خلال مركز البحث و التطوير.

شكل رقم (1.3): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.



* مديرية الشراكة و التطوير: نظرا للمكانة الهامة و الأهمية الإستراتيجية التي يوليها المجمع للشراكة الصناعية, تم إنشاء مديرية للشراكة و التطوير داخل المديرية العامة للمجمع. و من المهام المنسوبة إليها:

- تحديد و وضع حيز التنفيذ إستراتيجية المجمع في مجال الشراكة و التطوير الصناعي والبحث عن شركاء محتملين و تحديد مشاريع للشراكة.
 - التفاوض و التحضير للقاءات (protocols) الإتفاقيات التي لا تتنافى مع النظام القائم.
 - الإهتمام بالعمليات الإدارية و القانونية المتعلقة بتكوين المؤسسات المشتركة.
 - المشاركة, حسب كل حالة, في متابعة مراحل إنجاز المشاريع الصناعية.
 - التنسيق و متابعة تقدم المشاريع الصناعية و مساعدة الشركاء لدى الإدارات المحلية والوطنية من أجل الحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بالإستثمار (عقد الملكية, رخصة البناء... الخ).
- أهداف المديرية: و هي تتمثل في:

- الرفع من الحصة السوقية الحالية للمجمع.
- إدماج المجمع في السوق الإقليمية و الدولية في إطار إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.
- تحويل التكنولوجيا و الحصول على معرفة الكيف.
- توسيع تشكيلة المنتجات و تحسين جودتها و تخفيض الأسعار.
- الربح.

* مديرية التسويق و الإعلام الطبي: ترتبط مباشرة بالمديرية العامة, مهمتها هي ضمان التنسيق بين مختلف وظائف المجمع, الترويج لمنتجاته و بناء صورة خاصة به. لهذا الغرض تتمتع هذه المديرية بفريق طبي تسويقي ذات مستوى عالي, بالإضافة إلى شبكة من الممثلين الطبيين تغطي كل القطر الوطني, وسيتم التفصيل في هذا العنصر في المطلب الثاني من هذا الفصل.

* مديرية الموارد البشرية: مهمتها تتمثل في توظيف, تكوين و متابعة المستخدمين.

* مركز البحث و التطوير: أنشئ هذا المركز في تاريخ 27 جويلية سنة 1998 وهو مكلف أساسا ب:

- تصميم و إعداد سياسة و تطوير محاور البحث التي لها علاقة بالمهام الإستراتيجية لصيدال في مجال العلوم الطبية و خصوصا في الإبداع الصيدلاني.
- المشاركة في تخطيط سياسة تطوير منتجات المجمع.
- التصميم و التطوير الصناعي للأدوية العامة لفائدة المجمع.
- المساعدة التقنية لفروع الإنتاج.
- تجميع الوسائل المادية و التقنية و كذا تحفيز و تثمين الموارد البشرية التي تسمح له بضمان اليقظة التكنولوجية و صيرورة و اعدة لصالح المجمع.
- تقديم خدمات مراقبة الجودة الفيزيوكيميائية و الصيدلانية التقنية (pharmco-technique) و الميكروبيولوجية.
- ترقية, تثمين و نشر الأعمال التقنية و العلمية و نتائج البحث.
- القيام بأعمال التنقيب و الدراسة التي تسمح للمجمع بتأسيس التحالفات و/ أو الشراكة الإستراتيجية المربحة.
- * الوحدات التجارية:(2) يتوفر المجمع على ثلاث وحدات تجارية, الهدف منها هو التقرب أكثر من الزبائن, و هي كما يلي:

الوحدة التجارية للوسط: تم إنشاؤها سنة 1996 بهدف تخزين و توحيد عملية المتاجرة بمنتجات المجمع و ضمان أحسن خدمة للزبائن (أكثر من 300 زبون بين القطاع العمومي و الخاص).

وحدة الشرق (باتنة): أنشئت سنة 1999 و هي تشغل 50 مستخدم.

وحدة الغرب بوهران: و هي تشغل 40 مستخدم.

و من أجل تعزيز جواره لزبائنه, قام المجمع بإعداد مشروع إنشاء وحدة تجارية رابعة بولاية ورقلة وهي في طور الإنجاز.

7.1.2.3: تقديم فروع المجمع.

كما سبق الذكر فإن المجمع يتكون من ثلاث فروع (أنتيبوتيكال, فارمال و بيوتيك) يتم تقديمها كما يلي.

1.8.1.2.3: فرع أنتيبوتيكال Antibitical : يقع هذا الفرع في ولاية المدية, طريق الخميس, واد

حربيل, على بعد 80 كلم جنوب الجزائر العاصمة, يشغل مساحة تقدر ب 25 هكتار, منها 19 هكتار مغطاة. و هو متخصص في إنتاج المضادات الحيوية البنيسيلينية و غير البنيسيلينية.

يعتمد أساسا على إنتاج الأدوية منذ البداية لتلبية الاحتياجات و هذا الفرع يحتوي على وحدة إنتاج أهم أعمال البنسيلين و غير البنيسيلين عن طريق التخمر و التحليل الجزئي، لإنتاج 750 طن من المواد الأولية يستعمل قدرة تخميرية حوالي 1200 متر مكعب.

كانت بداية الإنتاج في مركب أنتيبوتيكال سنة 1998 , و هو ينتج الصيغ الغالينية (les formeés galéniques) التالية: المحقنات (injectables), الحبيبات, المراهم, الشراب والأقراص، هذا المركب المتكامل يتمتع بالمؤهلات التالية:

- قدرة إنتاج هامة في صناعة المواد الأولية كالألأط (le vrac) والمستحضرات الطبية (les spécialité pharmaceutiques).

- مخبر للتحليل تسمح بالمراقبة الكاملة للجودة.

- مستخدمين يتمتعون بالكفاءة في الإنتاج ذات الجودة العالية.

- مهارة عالية في تكنولوجيا الألأط و الصيغ الصيدلانية المعقدة (أقراص و محقنات).

- خبرة أكثر من 12 سنة في إنتاج المضادات الحيوية عن طريق التخمير و التركيب الجزئي

(semi synthèse).

يحتوي فرع أنتيبوتيكال على:

- وحدة البيوتكنولوجيا, و هي جدّ متطور لإنتاج الطبقات الأصلية الناجعة (princeps

actifs) البنيسيلينية و غير البنيسيلينية.

- وحدة المستحضرات الطبية.

- مخبر لمراقبة الجودة.

- مركز للصيانة و وحدة للمصالح المساعدة (services auxiliaries) .

- وحدة لمعالجة الفضلات (les effluents).

2.7.1.2.3: فرع فارمال PHARMAL: يقع على الطريق الولائي رقم 11 ص ب 141 الدار

البيضاء, الجزائر العاصمة. وهو أحد الفروع الثلاثة التي أنشئت بعد إعادة هيكلة مؤسسة صيدال

وتحويلها إلى مجمع صناعي في 2 فيفري 1998. يتكون الفرع من ثلاث معامل للإنتاج, أحد هذه

المعامل مجهز بمخبر للمراقبة, وهو مكلف بضمان الخدمة لوحدات الفرع و المؤسسات العمومية

والخاصة.

* معمل الدار البيضاء: أقدم وحدات الفرع, بحيث تعود نشأته إلى سنة 1958, بحيث كان

تابعا للمخبر الفرنسي LABAZ قبل تأميمه. حاليا, يقوم هذا المعمل بصناعة العديد من

الأدوية و صيغ مختلفة (أقراص, شراب, محاليل الغسل (lotions), المحاليل المذابة (solutés) و المراهم), و هو يحتوي على مخبر لمراقبة الجودة والتحليل الفيزيوكيميائي و المكروبيولوجي.

* **معمل قسنطينة:** تم تحويله إلى فرع فارمال بعد حل ECOPHARM في تاريخ 31 ديسمبر 1997. يقع المعمل في المنطقة الصناعية لقسنطينة, و هو متخصص في صناعة الصيغ السائلة كما أنه يحتوي على مخبر لمراقبة الجودة.

ج-معمل عنابة: تم تحويله إلى فارمال بعد حل ECOPHARM بتاريخ 31 ديسمبر 1997, يقع هذا المعمل في ولاية عنابة و هو متخصص في صناعة الصيغ الجافة (أقراص وحببيات), كما أنه يحتوي على ورشة لصناعة الصيغ الجافة بقدرة إنتاج تقدر ب 8000000 وحدة بيع في السنة .

3.7.1.2.3: فرع بيوتيك Biotic: [90] 25 نهج بن يوسف كتاب, المحمدية, الجزائر العاصمة, وهو أيضا أحد الفروع التي أنشئت بعد إعادة هيكلة مؤسسة صيدال في فيفري 1998. يتمتع الفرع بخبرة و معرفة كبيرتين في الصناعة الصيدلانية, و هو يتوفر على معدات حديثة مما سمح له بتقديم تشكيلة واسعة من الأدوية. يحتوي الفرع على ثلاث معامل للإنتاج و هي:

* **معمل جسر قسنطينة:** يتمتع بقدرة إنتاج تفوق 18 مليون وحدة بيع, و هو المنتج الجزائري الوحيد للمحاليل الكثيفة (solutés massifs). و هو يتكون من قسمين مختلفين: الأول لصناعة الصيغ الغالينية, تحميلات (suppositoires), أنبولات و أقراص. الثاني مجهز بتكنولوجيا جدّ متطورة و يتخصص في صناعة المحاليل الكثيفة: جيوب و قارورات (poches et flacons), يحتوي هذا المعمل على مخبر لمراقبة الجودة, مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائي و المكروبيولوجي و السامي (toxicologic) والتسيير التقني و الوثائقي, كما يحتوي أيضا على خمس ورشات للإنتاج.

- ورشة التحميلات (suppositoires): بقدرة إنتاج 5.8 مليون وحدة بيع.

- ورشة الأقراص و الملبسات (dragées) بقدرة إنتاج 3.59 مليون وب.

- ورشتين لإنتاج المحاليل المكثفة بحيث:

❖ ورشة المحاليل المكثفة جيوب بقدرة إنتاج 9.8 مليون وب.

❖ ورشة المحاليل المكثفة قارورات بقدرة إنتاج 550000 مليون وب.

* معمل الحراش: قدرة إنتاجه تقدر ب 20 مليون وب, يتكون من مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائي و التسيير التقني و الوثائقي لخمسة ورشات إنتاج التي تتمثل في:

- ورشة الشراب, بقدرة إنتاج 4.4 مليون وب.
- ورشة المحاليل بقدرة إنتاج 0.9 مليون وب.
- ورشة الأقراص و الملبسات (dragées) بقدرة إنتاج 3.3 مليون وب.
- ورشة المراهم بقدرة إنتاج 7.5 مليون وب.
- ورشة التحميلات بقدرة إنتاج 2 مليون وب.

* معمل شرشال: المنتج الجزائري الوحيد لمركز غسل الكلى (concentré d'hémodialyse), يتكون من :

▲ ورشة إنتاج بقدرة إنتاج تفوق 200700 وب .

▲ مخبر للمراقبة الفيزيوكيميائية و الميكروبيولوجية و السامة الصيدلانية (pharmaco-toxicologique).

4.7.1.2.3: فرع صومدال: هو عبارة عن تجانس بين مجمع صيدال و المجمع الصيدلاني الاوروبي GPE و FINALEP يوجد في المنطقة الصناعية لواد السمار على مساحة تتراوح 17000 متر مكعب يساهم في انتاج 18 مليون وحدة يتكون من ثلاث معامل:

- * معمل مختص في المواد الهرمونية ذو قدرة انتاجية 4 مليون وحدة في السنة.
- * معمل إنتاج المواد السائلة (الاشربة و المحاليل) ذو قدرة إنتاجية 6 مليون وحدة في السنة .
- * معمل إنتاج المواد الصلبة و الأقراص ذو قدرة إنتاجية 8 مليون وحدة في السنة.

2.2.3: وظيفة التسويق و إستراتيجية الاتصال التسويقي في المجمع.

يعد مجمع صيدال من المؤسسات التي تولي اهتماما كبيرا للتسويق و الاتصال التسويقي و هذا في إطار حرصه على إرضاء المستهلك. لذلك خصص لهذه الوظيفة مديرية تعمل على الحرص على جانب التسويق من خلال تحديد مزيج تسويقي خاص بما فيه تحديد الإستراتيجية الاتصالية التي تضمن تحقيق الأهداف الاتصالية من شهرة و صورة و ضمان السلوك الإيجابي تجاهه و تجاه منتجاته.

في هذا المبحث سنتطرق إلى كل من التعريف بمديرية التسويق و الإعلام الطبي, المزيج التسويقي الخاص بالمجمع, و إستراتيجيته الإتصالية.

1.2.2.3: مديرية التسويق و الإعلام الطبي.

* أهداف المديرية: أنسبت لهذه المديرية عدة أهداف تسويقية من بينها: الحصة السوقية, رقم الأعمال, الشهرة و الصورة, التشجيع على الأمر باستهلاك منتجات المجمع, و هي أهداف مكممة بحيث تم تحديد لكل منتج هدف للبلوغ في آخر سنة 2005, نذكر على سبيل المثال: تحديد قيمة 16 مليون د ج رقم الأعمال المتوقع لبراسيتامول, 175 وحدة بيع لدايبينيل, 350 مليون وحدة بيع لميلوجيل.

* الهيكل التنظيمي للمديرية: يظهر في الشكل رقم (9), و هو يعد من نوع الهيكله حسب الوظائف و ينقسم إلى كل من:

▲ القسم الطبي: و هو مكلف بتكوين الممثلين التجاريين, تسيير التظاهرات العلمية المختلفة, تتبع التطورات و المستجدات في المجال الطبي و ذلك من خلال اليقظة العلمية, و تخطيط حوامل الإتصال المعتمدة.

▲ قسم الترويج الطبي: تتمثل مهمته الأساسية في الاتصال بشأن المنتجات المقدمة من خلال الاعتماد على الممثلين الطبيين, و هذا بهدف تكوين سلوك إيجابي تجاه هذه المنتجات لدى الأطباء الصيادلة و تجار الجملة.

▲ قسم دراسة السوق: و هو مكلف بمختلف الدراسات التسويقية إبتداءا من دراسة حاجات و رغبات المستهلك و مختلف الجماهير الأخرى, مراقبة المنافسة, تطوير تشكيلة المنتجات, متابعة المبيعات ... الخ.

و ما نلاحظه من خلال هذا الشكل هو توفر مديرية التسويق و الإعلام الطبي على قسم خاص بالترويج الطبي, و هو يعتمد على الممثلين الطبيين (المندوبين) بشكل أساسي, مما يدل على أهمية وظيفة البيع الشخصي بالمجمع و الاعتماد عليه في الترويج بشكل كبير .

2.2.2.3: المزيج التسويقي: [89] و هو يتكون من العناصر الأربعة التالية:

* المنتج: تغطي تشكيلة المنتجات التي يقدمها مجمع صيدال تقريبا جميع الأقسام العلاجية, بحيث يقوم بإنتاج 16 قسم علاجي (formes galéniques) من أصل 24 قسم المتوفرة على السوق الوطنية, ومن بينها: المضادات الحيوية, مضادات الحموضة, مسكنات الآلام, مضادات الحمى, مضادات الإلتهابات المعوية, عناصر التبنيج الموضعي, مضادات التعفن... الخ, فهي بذلك تشكيلة واسعة.

وضمن هذه الأقسام يقوم المجمع بإنتاج حوالي 140 منتج و هي كلها عبارة عن أدوية عامة ومعظمها قابلة للتعويض.

و يعد PARALGAN المنتج الرائد لصيدال بحيث يعتبر ذات فعالية و يحقق رقم أعمال يساوي إلى 300 مليون د ج سنويا أي ما يعادل من 6 إلى 7% من رقم الأعمال الكلي للمجمع.

هذا بالإضافة إلى الكفاءة التي يتمتع بها مركز البحث و التطوير في قدرته على توسيع التشكيلة بمنتجات جديدة بعشرة منتجات على الأقل سنويا.

* السعر: نظرا لأن جميع منتجات مجمع صيدال عبارة عن أدوية عامة فإن سعرها منخفض وهو يتناسب مع القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري.

المكونات الرئيسية للسعر: يحدد السعر وفق طريقة التكلفة الكلية (méthode coût complet), و هذا وفق المعادلة التالية: السعر = سعر التكلفة + هامش ربح.

بحيث:

سعر التكلفة = المواد الأولية + طاقة + خدمات + مصاريف المستخدمين + ضرائب و رسوم + مصاريف مالية + مصاريف مختلفة + إهلاكات + مصاريف أخرى.

هامش الربح: تختلف نسبته حسب قيمة المنتج عند خروجه من المصنع.

* التوزيع و قنواته: كما سبق و أن أشرنا إليه في المبحث السابق, يتكون نظام التوزيع لدى مجمع صيدال من ثلاث وحدات تجارية, وحدة الجزائر العاصمة, وحدة وهران, وحدة باتنة ووحدة ورقلة في طور الإنجاز, و هذا بهدف التقرب من تجار الجملة. ويعتمد المجمع لتوزيع منتجاته على نوعين من القنوات, قناة طويلة و قناة قصيرة, ويمكن لنا أن نلخصها من خلال الشكلين التاليين:

▲ القناة الطويلة: و فيها يعتمد المجمع على وسيطين هما تاجر الجملة و الصيدلية التي تلعب دور تاجر التجزئة في إيصال منتجاته إلى المستهلك النهائي.

شكل رقم (3.3): قناة التوزيع الطويلة لمجمع صيدال.

المجمع ← تاجر الجملة ← الصيدلية ← المستهلك.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق داخلية للمجمع.

▲ القناة القصيرة: و هنا يعتمد المجمع على وسيط واحد في إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي من غير الصيدليات، و يساهم هذا النوع من القناة بنسبة 80% من رقم الأعمال الكلي للمجمع.

شكل رقم (4.3): قناة التوزيع القصيرة لمجمع صيدال.

المجمع ← المستشفيات, المؤسسات العسكرية, القطاع الصحي... الخ ← المستهلك.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق داخلية للمجمع.

* الإتصال: يعتمد الإتصال في المجمع أساسا على قوة البيع, و من العمليات التي ميزت سنة 2004 ما يلي:

- ▲ إعادة توزيع قوة البيع من أجل ضمان التغطية الكاملة للسوق الوطنية.
- ▲ وضع حيز التنفيذ نظام خاص بإنجاز الحوامل الإتصالية الضرورية للقيام بإعلام طبي أخلاقي, ذات جودة و بما يناسب تطلعات الأمرين.
- ▲ المواصلة في تطبيق المخطط الخاص بتطوير التغليف الخاص بجميع المنتجات صيدال.
- ▲ تدريب الممثلين الطبيين على تقنيات البيع.
- ▲ تدريب المشرفين على تقنيات الإدارة و تسيير الفرق.
- ▲ تنظيم يوم إعلامي يجمع جميع الإعلاميين الطبيين و الإطارات المحورية للمجمع و هذا فيما يخص النشاط و تقييم مديرية التسويق.

3.2.3: واقع البيع الشخصي بمجمع صيدال.

إن مجمع صيدال كغيره من مخابر الأدوية يعتمد في مزيجه الترويجي على البيع الشخصي بصفة كبيرة أكثر من باقي العناصر الأخرى و هذا بسبب تمتع المنتج الدوائي من خصوصية* و يقوم هذا المخبر بالبيع الشخصي من خلال نوعين من المندوبين مندوبي بيع تجاريين و مندوبي بيع الطبيين.

1.3.2.3: البيع الشخصي بمجمع صيدال

القوة البيعية في المجمع تتكون من 135 ممثل, موزعين على كل القطر الوطني, يقومون بالترويج ل 40 منتج لدى الأطباء, الصيادلة و تجار الجملة, و هم ملزمون بالقيام ب10 زيارات يوميا.

تمثل زيارات الممثلين 70% من الميزانية الكلية للترويج و من دعائم الاتصال التي يعتمد عليها الممثلون في مهامهم نجد:

- * عينات مجانية.
- * بطاقة لمقادير الأدوية (fiche posologie).
- * مطويات تخصص كل واحدة منها لمنتج واحد, و هي تحمل المعلومات الكافية لضمان المعرفة الجيدة للمنتج.
- * صور إعلانية (posters).

2.3.2.3: أهداف البيع الشخصي بمجمع صيدال

يسعى المجمع من خلال البيع الشخصي لتحقيق الأهداف التالية :

- * أهداف كمية : تتمثل أهمها في:
 - ▲ تحقيق أرباح من خلال رفع رقم الأعمال المنجز.
 - ▲ إحصاء الزبائن الحاليين و المرتقبين بهدف المحافظة على العملاء الحاليين وكسب زبائن جدد و تغطية أكبر حصة سوقية ممكنة.
 - ▲ التحكم في مستوى التموين وذلك من خلال الإنتاج حسب الطلبات المحصل عليها من طرف المندوب.
- * الأهداف النوعية (الكيفية):
 - ▲ التعرف بالمنتجات و المخبر و تحقيق مكانة جيدة بين المنافسين.
 - ▲ كسب ولاء الزبائن سواء كانوا أطباء أو صيادلة أو تجار جملة من خلال توجيه الجهود البيعية للتأثير عليهم.

▲ ترسيخ صورة المنتجات و العلامة و شعار المجمع (صيدال علم و صحة) في إدراك الزبائن.

▲ التقرب من الزبائن و محاولة الحصول على ردود الفعل عن المنتجات بصفة خاصة و المجمع بصفة عامة .

3.3.2.3: اختيار و تدريب مندوبي بيع مجمع صيدال

يبحث مجمع صيدال كغيره من المؤسسات على مندوبين جدد في حالة من الحالات التالية أي عندما يقوم بالتوسع في منطقة جغرافية جديدة (غزو سوق جديد) أو عند الترويج لمنتوج جديد أو لتعويض مندوبين توقفوا عن العمل لأي سبب من الأسباب سواء الطرد أو التقاعد أو الوفاة أو غيرها.

و تتم عملية الاختيار و التدريب على عدة مراحل يمكن اختصار أهمها فيمايلي:

1.3.3.2.3: المرحلة الأولى : مصادر الحصول على المترشحين: و يتم الحصول على

المترشحين لوظيفة المندوب عن طريق الإعلان و الذي ينشره المجمع في الجرائد اليومية الوطنية والإعلان الذي ينشر على موقع الواب الخاص بالمجمع www.saidalgroup.dz ويتم نشر الإعلان بكل الفروع و المديریات التابعة للمجمع وبالمجلات الصادرة عن المجمع وغيرها و يكون الإعلان يحتوي على أهم الشروط الواجب توفرها في المترشحين و أهمها:

- * أن يكون المترشح متحصل على شهادة بكالوريا +5 سنوات دراسة في الجامعة و أن يكون في احد التخصصات الطبية التالية: الطب، الصيدلة، جراحة الأسنان ، البيطرة ، البيولوجيا... الخ .
- * أن يكون المرشح معفى من كل الالتزامات .
- * حاصل على رخصة سياقة من اجل التنقلات و حبذا لو يملك سيارة.
- * سنه يتراوح بين 25-40 سنة.
- * يملك جواز سفر جاري الصلاحية .

إلى غيره من الشروط التي تتناسب مع ضروريات العمل كمندوب بيع و تتناسب مع وقت البحث عن مندوبي بيع.

2.3.3.2.3: المرحلة الثانية: مرحلة التصفية: و يتم في هذه المرحلة تحليل و تصفية السير

الذاتية للمترشحين واختيار الفئة الأكثر ملائمة للوظيفة، و الإعداد للمقابلة و ذلك من خلال تحديد الزمان و المكان الملائمين لها.

3.3.3.2.3: المرحلة الثالثة: المقابلات الشخصية: تخضع الفئة التي تمت تصفيتها من المرحلة الثانية إلى مقابلة شخصية يقوم بها المشرف على الممثلين أو مسؤول بقسم الترويج الطبي أو مدير المبيعات و تتضمن اللقاء مع المرشح للتأكد من مؤهلاته و تقديم له شرح بسيط عن واقع العمل وأهدافه ، و محاولة الكشف الحقيقي عن قدرات المرشح و من يجتاز هذه المرحلة يحضى بالقبول الأولي و يترشح لخطوة التربص و الاختيار النهائي.

4.3.3.2.3: المرحلة الرابعة: التربص للاختيار: و هنا يكون التدريب من خلال خطوتين هما التربص النظري و التربص العملي و تكون كالتالي:

* **التربص النظري:** هذه المرحلة يمر المترشح بتربص نظري يتحصل من خلاله على أهم المبادئ العامة و الأسس العلمية و التقنيات البيعية ومحاولة فهمها من خلال المحاكاة أو تمثيل الدور و يحاول المرشح إقناع المدرب الذي يتقمص دور الصيدلي أو الطبيب ويتم على أساسها تصحيح الأخطاء و فهم العملية البيعية وتقنياتها.

* **التربص العملي:** بعد إتمام التربص النظري يصبح من الضروري على المرشح الخروج إلى ارض الواقع و تطبيق ما تعلمه و في هذه المرحلة يتم ذلك ، حيث يبدأ بالخروج في زيارات ميدانية مع رجال بيع قدامى و التي من خلالها يتم اختيار العدد المطلوب من المندوبين و إصدار قرار تعيينهم و قبولهم حسب كفاءتهم.

5.3.3.2.3: المرحلة الخامسة : مرحلة التعيين: و هنا يتم تعيين و توظيف المترشحين الذين اجتازوا المراحل السابقة بجدارة إلا أن هذا المترشح يمضي عقد التعيين المؤقت لأنه يبقى تحت التجربة لمدة فإذا تفوق و حقق المطلوب منه يصبح عقده رسمي و يصبح فرد من المجمع وينشأ عن هذا حقوق له وواجبات .

4.3.2.3: تحفيز و مكافئة مندوبي بيع مجمع صيدال.

يعتمد مجمع صيدال في تحفيز و مكافئة رجال البيع على المرتب الثابت و العمولة حيث أن المرتب الثابت يتحصل عليه المندوب في آخر كل فترة و المقدرة بشهر بالإضافة إلى العمولة التي تكون نسبة مقدرة من حجم مبيعات المندوب خلال فترة معينة و هذا ما يجعل المندوب يشعر بالاطمئنان و الراحة على مستواه المعيشي، أما العمولة فتحفزه على بذل مجهود أكثر من اجل

تحصيل أكثر بالإضافة إلى أن المحبر يتحمل كل مصاريف النقل والإيواء و الاتصالات التي يقوم بها مندوب أثناء أداء عمله.

أما فيما يخص الحوافز المعنوية فإن المجمع يحرص على توفير كل الشروط لإرضاء وإشباع حاجات مندوبيه و إشعارهم بالراحة و الأمان و ذلك لان المندوبين لهم الحق في الضمان الاجتماعي، التقاعد، العطل... الخ.

كما أن المجمع يعتمد على بعض الحوافز الأخرى و هي مشاركة المندوبين في التظاهرات العلمية و الخيرية التي يقوم بها المجمع و بهذا يشعر بإحساس الاهتمام و الانتماء و غيره كما أن المجمع يوفر للمندوب الحق بالحصول على سيارة بالتنسيق حيث تكون سيارة للعمل و بعد 5 سنوات تصبح سيارته الخاصة كما يقدم للمندوبين رحلات مجانية و المشاركة في المؤتمرات الوطنية والدولية كهدايا للترويج عن النفس و تغيير الروتين اليومي و غيرها من التحفيزات .

5.3.2.3: رقابة و تقييم أداء مندوبي البيع للمجمع.

يقوم المجمع بمراقبة مندوبي بيعه عن طريق التقارير اليومية التي يقدمها إلى مدير المبيعات والمشرف عن المندوبين و عن طريق ملاء مخطط سير المندوب الأسبوعي الذي يحدد القطاع الذي يكون فيه المندوب بالإضافة إلى الإشراف و الرقابة المتزامنة أي اليومية التي تتم من طرف مدير المبيعات ، و يتم تقييم أداء المندوب من خلال مقارنة عدد زيارته ، حجم الطلبات المحصل عليها مع حجم المبيعات الكلي.

جدول رقم(2.3): التقييم الكمي لزيارات الممثلين.

المجموع	تجار الجملة	صيادلة	جراحي الأسنان	أطباء مختصين	طب عام	
136019	187	38122	16812	17171	63727	الوسط
44750	82	9673	6337	7210	21448	الشرق والجنوب
29216	58	4925	4584	6099	13550	الغرب
203985	327	52720	27733	30480	98725	المجموع

المصدر: Groupe Saïdal, Rapport de gestion, 2008.

و بهذا تكون قوة البيع حققت 94% من أهدافها و هي أعلى نسبة مقارنة مع السنوات السابقة .

6.3.2.3: خطوات الزيارة الميدانية للصيدلية.

من خلال مقابلي مع عدة مندوبي بيع لمجمع صيدال و سؤالهم عن خطوات الزيارة الميدانية استنتجت أن الزيارة تمر بثلاث مراحل أساسية هي:

1.6.3.2.3: قبل الزيارة: قبل الزيارة يقوم المندوب بمايلي:

- * وضع خطة الزيارة.
- * تحضير المحفظة: بطاقات الزيارة، الوسائل الترويجية (العينات المجانية، مطويات التعريفية بالأدوية، صور إعلانية، بعض الهدايا كالأقلام، مسطرات ... الخ عليها شعار المجمع)....
- * استهداف الصيدلية الجيدة.
- * المعرفة الجيدة بالمنتجات المعروضة (الخصائص، المميزات، الفوائد، الآثار الجانبية...)
- * المعرفة الجيدة بالمنافسين و بمنتجاتهم .
- * معرفة الأهداف و هي البيع المباشر أو غير المباشر.

2.6.3.2.3: أثناء الزيارة: تبدأ الزيارة الفعلية و تتم بالخطوات التالية:

- * ملاحظة مكان المنتج و ترتيبه على الرفوف.
- * ملاحظة منتجات المخابر المنافسة و مكانها في الصيدلية.
- * يقوم المندوب بعدها بتقديم المجمع و يعرض المنتج لكل الأفراد العاملين و يقوم بعرض كل من :

- ▲ الاسم التجاري للمجمع.
- ▲ طرق الاتصال و الإعلام.
- ▲ الإشارة.
- ▲ الأسعار.
- ▲ الوفرة.
- ▲ إمكانية الاسترداد (الضمان الاجتماعي).
- ▲ الجرعات.

- * اخذ معلومات من الصيدلي عن مدى توافر المنتج و دورانه لدى تجار الجملة... الخ.
- * الاستعلام عن أطباء المنطقة الذين يصفون منتجات المجمع.

- * الاستعلام عن مدى توافر منتجات المنافسين و دورانها و سؤال الصيدلي عن ما هي المنتجات المطلوبة و التي توصف بكثرة.
- * طلب معلومات عن المنتجات غير المتوفرة و محاولة فهم الأسباب.
- * إبلاغ الصيدلي عن مكان توفر المنتجات في اغلب تجار الجملة التي يتعامل معها المجمع.
- * محاولة التأثير على العاملين في الصيدلية للعمل معهم.
- * تقديم للبائعين الكيفية التي يقومون بها إعطاء المشورة للمرضى بشراء منتجات المخبر.
- * التعامل على أساس: تحسين العلاقات= تحسين المبيعات.
- * المشي وراء هدف تعظيم الربح.
- * ترك اثر للزيارة التي قام بها بترك بعض الوسائل الترويجية.
- * و في الأخير يجب أن يتم إنشاء علاقة ودية بين الزبون و المندوب.

3.6.3.2.3: بعد الزيارة: بعد الانتهاء من الزيارة على المندوب أن:

- * يقوم بتحضير قراره اليومي الذي يتم فيه تقييم و تحليل الزيارة.
- * الإعداد للزيارة القادمة.

و كنتيجة تعد الزيارة للصيدلية المصدر الأساسي للمعلومات التي يعتمد عليها المخبر في بناء استراتيجياته.

3.3: أدوات و نتائج الدراسة الميدانية.

1.3.3: عينة الدراسة و استمارة الاستبيان.

يتطلب نموذج الدراسة اختبار فرضياته الرئيسية والفرعية وحسب ورودها في منهجية الدراسة، وينصب هذا المبحث في اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن (للتسويق الداخلي في المنظمة دور في تحقيق فعالية البيع الشخصي لديها بما يسمح لتحقيق أهدافها المسطرة) والفرضيات الفرعية المنبثقة من هذه الفرضية وقد تم اختبار هذه العلاقة بين المتغيرات كما يأتي :

1.1.3.3 : عينة الدراسة

من اجل اختبار هذه الفرضية الرئيسية و فرضياتها الفرعية اعتمدنا على توزيع استمارة استبيان خصصت لعينة من مندوبي بيع المؤسسة المراد دراسة حالتها و هي مجمع صيدال .

ذكرنا سابقا أن عدد الممثلين الطبيين (مندوبي بيع) مجمع صيدال يبلغ 135 مندوب موزعين على كافة التراب الوطني تابعين لمديرية التسويق و الإعلام الطبي بالجزائر العاصمة .

و باستعمال معادلة روبيرت ماسون لتحديد حجم العينة بما أننا اخترنا عينة عشوائية حسب

المعادلة التالية:

$$n = \frac{M}{\left[\left(S^2 \times (M - 1) \right) \div pq \right] + 1}$$

حيث أن: n = حجم العينة

M = حجم المجتمع = 135 مندوب في موضوع الدراسة.

S = قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل

الخطأ 0.05.

P = نسبة توافر الخاصية و هي 0.50.

q = النسبة المتبقية للخاصية و هي 0.50

و بالتعويض في المعادلة يكون حجم العينة n = 100.0880037

و منه يكون حجم العينة من المندوبين المستجوبة حوالي 100 مندوب.

2.1.3.3: إعداد استمارة الاستبيان.

أثناء إعدادنا للاستمارة اعتمدنا ترتيب الأسئلة من العام إلى الخاص و كان لكل سؤال هدف يخدم أهداف البحث كمايلي:

- * الأسئلة الشخصية: الهدف من معرفة جنس و سن و تخصص المندوب و خبرته هو تحديد معطياته الشخصية التي تؤثر و تلعب دورا هاما في سلوكه.
- * الجزء الثاني: وهو لقياس متغيرات الدراسة المستقلة على النحو التالي:
 - ▲ أسلوب التعيين للمندوبين: و تم قياسه من خلال ثلاثة بنود على مقياس ليكرت الخماسي.
 - ▲ تنمية مهارات و تدريب المندوبين: و تم قياسه من خلال ستة بنود على مقياس ليكرت الخماسي.

- ▲ نظام الحوافز و المكافآت: و تم قياسه من خلال خمسة بنود على مقياس ليكرت الخماسي.
- ▲ الدافعية لدى مندوب البيع: و تم قياسه من خلال أربعة بنود على مقياس ليكرت الخماسي.
- ▲ العلاقات الداخلية و الاتصال: و تم قياسه من خلال ستة بنود على مقياس ليكرت الخماسي.
- ▲ التفاعل بين مندوبي البيع و الزبون: و تم قياسه من خلال ثلاثة بنود على مقياس ليكرت الخماسي.

* الجزء الثالث: و هو لقياس المتغير التابع للدراسة و هو فعالية البيع الشخصي، و تم قياسه من خلال عشرة بنود على مقياس ليكرت الخماسي.

حيث انه :

المتغيرات المستقلة: هي المتغيرات التي تكمن ضمن أساسيات التسويق الداخلي المتمثلة في كل من : أسلوب التعيين للمندوبين، تنمية مهارات و تدريب المندوبين، نظام الحوافز و المكافآت، الدافعية لدى مندوب البيع، العلاقات الداخلية و الاتصال، التفاعل بين مندوبي البيع و الزبون. المتغير التابع: و هو فعالية البيع الشخصي.

وقد قامت الباحثة بجمع البيانات من قوائم الاستقصاء المعدة لذلك ، وذلك من خلال توزيع القوائم على المندوبين و استغلت فرصة مرورهم على مديرية التسويق و الإعلام الطبي من اجل التعرف على المقر الجديد بطريق براقى- الحراش بدلا من المقر القديم بالمحمدية حيث تم استرجاع 94 استمارة من 100 استمارة أي بنسبة 94% و بعد مراجعة القوائم التي تم جمعها استبعدت 6 استمارات بسبب عدم الجدية في الإجابة أو النقص فيها و بالتالي فإن عدد الاستمارات السليمة والصالحة للتحليل بلغت 88 استمارة أي بنسبة 88%.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قامت الباحثة بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستقصاء باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS Statistics 17.0.

وقد تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي احتوت عليها قوائم الاستقصاء وذلك لاختبار فروض البحث وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

1- المتوسطات المرجحة للمتغيرات موضوع البحث سواء المستقلة أو التابعة.

2- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

3.1.3.3: وصف عينة الدراسة.

بعد تحليل الجزء الأول من الاستثمارات السليمة و الصالحة أي 88 استمارة حصلنا على النتائج التالية:

1- الجنس:

الجدول رقم (3.3): توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	56	63.63%
أنثى	32	36.36%
المجموع	88	100%

نلاحظ من الجدول أن 63% من أفراد العينة من الذكور في حين بلغت نسبة 36% نسبة الإناث وهي نسبتان متقاربتان إلى حد بعيد لأن نسبة 36% نسبة معتبرة مما يدل على أن المجمع لا يفرق بين الجنس و لكل واحد منهما الحق في العمل لديها المهم أن يكون ذو كفاءة ومهارة عالية.

2- السن:

الجدول رقم (4.3) توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
35-25 سنة	48	54.54%
45-36 سنة	27	30.68%
55-46 سنة	13	14.77%
56 فما فوق	00	00%
المجموع	88	100%

يشير الجدول رقم (11) على أن اغلب مندوبي البيع من الفئة العمرية بين 25-35 سنة وبنسبة 54% مما يدل على أن اغلب المندوبين من الشباب في حين أن النسبة 00% في الفئة العمرية 56 فما فوق مما يدل على اعتماد المجمع على الشباب في هذا النشاط نظرا لصعوبة العمل الميداني من تنقلات و خرجات و غيرها.

3- التخصص:

الجدول رقم (5.3) توزيع أفراد العينة حسب تخصصهم العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	التخصص العلمي
30.68%	27	صيدلة
21.59%	19	طب عام
1.14%	01	طب متخصص
5.68%	05	بيطرة
40.90%	36	تخصص آخر
100%	88	المجموع

يوضح الجدول السابق أن أعلى نسبة كانت لتخصص آخر بنسبة 41% تقريبا يليها تخصص صيدلة بنسبة 30% حيث نجد أن اعتماد المجمع على تخصصات طبية في توظيفه للمندوبين يقارب نسبة 60% و هذا نظرا لخصوصية ترويج المنتج الدوائي حتى أن التخصصات الأخرى التي تم ذكرها تدور في مجال الطب و الصيدلة كتخصص بيولوجيا ، هندسة الطرائق الصيدلانية ، كيمياء ... الخ مع وجود بعض التخصصات كإدارة أعمال و تسويق و غيرها وهي بالأغلب في مجال عمل القوة البيعية.

4- مدة العمل في المجمع (الخبرة):

الجدول رقم (6.3) توزيع أفراد العينة حسب خبرتهم المهنية في المجمع.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
28.40%	25	اقل من سنتين
40.90%	36	من 2 الى 5 سنوات
30.68%	27	أكثر من 5 سنوات
100%	88	المجموع

يلاحظ من الجدول أن اغلب المندوبين لديهم خبرة في المجمع من 2 إلى 5 سنوات ولديهم خبرة أكثر من 5 سنوات بالجمع بين النسبتين يكون لنا نسبة أكثر من 71% من المندوبين لديهم خبرة أكثر من سنتين و هذه النسبة تعطينا تصور ايجابي عن الخبرات المكتسبة لدى أفراد العينة .

4.1.3.3: عرض آراء المندوبين حول متغيرات التسويق الداخلي.

و هنا سيتم عرض النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال الدراسة على ضوء ما أفرزته استمارة الاستبيان عبر تحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة .
و للتعرف على مدى انسجام الإجابات تم حساب كل من المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبيان و سيتم عرضها بالجدول رقم (14).
من خلال النتائج المحصل عليها فإن المتغيرات الأكثر تحققاً في الجزء الأول الخاص بالمتغيرات المستقلة هي العبارات التالية:

- 1- أسلوب التعيين للمندوبين: يلاحظ من الجدول رقم (14) أن الفقرة رقم (1) حققت أعلى وسط حسابي حيث حققت حوالي (4.695) و بانحراف معياري قدره (0.6793) هذا يعني أن إدارة المجمع تعتمد في اختيارها على الكفاءات والمهارات العالية و هذا في صالحها .
- 2- تنمية المهارات و تدريب المندوبين: يلاحظ من الجدول رقم (14) أن الفقرة رقم (4) تحتل المرتبة الأولى لأنها تحوي اكبر وسط حسابي بحوالي (4.58) وبانحراف معياري قدره (0.68406) مما يعني أن البرامج التدريبية تتعلق بمهارات الوظيفة و تنصب في مضمون النشاط البيعي في حين أن ادني متوسط حسابي كان من نصيب الفقرة رقم (5) حيث بلغ (3.67) بانحراف معياري حوالي 1.08 مما يستدعي المجمع للنظر في البرامج التدريبية أكثر و محاولة معرفة ما هي النقصان التي يبحث عنها المندوب و التي يريد اكتسابها.
- 3- نظام الحوافز و المكافآت: يلاحظ أن الفقرة رقم (5) تمتلك أعلى متوسط حسابي يقدر بـ (4.46) و انحراف معياري (0.651) مما يعني أن المجمع يعتمد على نشاط رجل البيع من اجل تحفيزه و مكافأته في حين لا بد إعادة النظر أكثر في الرواتب لأنها يمكن أن تكون غير كافية من وجهة نظر المندوبين.
- 4- الدافعية لدى المندوب: يرى المندوبون أن المجمع يعتبرهم مهمين جدا بالمنظمة وهذا حسب آرائهم لان الفقرة رقم '4) تحتل أعلى متوسط حسابي بحوالي (4.097)

وبانحراف معياري حوالي (0.8550) و هذا شي هام جدا من اجل خلق دافعية والحفاظ على موظفيها.

5- العلاقات الداخلية و الاتصال: من خلال الجدول يبدو أن الاتصال مع الرئيس سهل وجيد و هذا حسب أن الفقرة رقم (1) تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.3902) و انحراف معياري (0.842) و يبدو أن العلاقات الداخلية والاتصال جيدة من اجل تبادل المعلومات و نشرها بسهولة و مرونة.

6- التفاعل بين المندوبين و الزبون: كما هو موضح بالجدول رقم (14) فان الفقرة رقم (1) حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.69) و بانحراف معياري يقدر بـ(0.537) مما يعني أن المندوب يقوم بمناقشة الزبون من اجل محاولة معرفة حاجاته و رغباته و يعتبر أن هذا أهم من الوقت و الجهد المبذول لان معرفة حاجات و رغبات الزبون أكثر أهمية.

الجزء الثاني : متغير البيع الشخصي.

من خلال الجدول رقم (14) يبدو أن الفقرة رقم (11) تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بحوالي (4.722) و انحراف معياري يقدر ب (0.5294) مما يعني أن مندوبي البيع لمجمع صيدال يهتمون بجودة الخدمة المقدمة للزبائن أكثر من أي شيئاً آخر و هذا هو هدف كل مؤسسة من البيع الشخصي في حين أن الكثير من المندوبين يعتقد انه توجد لديه شكاوي من قبل العملاء و هذا من خلال الفقرة رقم (7) حيث متوسطها الحسابي يقدر بـ (3.234) وانحرافه المعياري حوالي (0.9410) و هنا يجب على المجمع الوقوف عند هذه النقطة ومحاولة معرفة الأسباب التي تؤدي إليها.

الجدول رقم (7.3) : عرض آراء المندوبين حول متغيرات التسويق الداخلي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
0.6793	4.695	أ- أسلوب التعيين للمندوبين: 1- تقوم إدارة المجمع باختيار المندوبين ذوي الكفاءات والمهارات العالية.
0.84272	4.1341	2- مصادر الحصول على مترشحين جيدة. 3- لا يتم الاختيار و التعيين على أسس شخصية.
0.79784	3.9268	ب- تنمية مهارات و تدريب المندوبين: 1- تعتبر البرامج التدريبية المتاحة بالمجمع كافية.
0.95455	4.0488	2- يستخدم المجمع الأساليب التقنية الحديثة في ممارسة عملية التدريب.
0.72342	4.4634	3- يوجد في المجمع برنامج تدريبي منتظم ودوري للمندوبين.
1.0062	4.1098	4- البرامج التدريبية تتعلق بمهارات الوظيفة التي اشغلها.
0.68406	4.5854	5- التدريب يغطي نقصا حقيقيا بالنسبة لي في المهارات المطلوب اكتسابها.
1.0892	3.6707	6- تركز البرامج التدريبية على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن.
0.64881	4.2683	ج- نظام الحوافز و المكافآت: 1- الراتب الذي أتحصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به.
0.9230	3.9756	2- يعتبر الراتب في المجمع جيد بالمقارنة بالمنظمات الأخرى. 3- اشعر أن هناك نظام مرضي للمكافآت .

1.0725	3.0524	4- احصل دائما على الحوافز و المكافآت
0.9293	3.8659	المناسبة مع مستوى أدائي و كفاءتي بالعمل.
0.86563	3.9390	تزيد نسبة الحوافز و المكافآت مع زيادة الجهد و النشاط .
0.65159	4.4634	د- الدافعية لدى مندوب البيع: 1- اشعر بالسعادة أثناء العمل لان الوظيفة التي اشغلها تتناسب مع مؤهلاتي و خبراتي.
1.072	3.7561	2- اشترك مع الإدارة أحيانا في تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات التي تساعد المجمع على تحقيق أهدافه.
1.0603	3.6341	3- توفر الإدارة و تدعم فرص الإبداع والابتكار عند ممارستي لنشاطي.
0.96084	3.8780	4- تعتبرنا الإدارة أننا مهمين جدا بالمجمع.
0.85505	4.0976	هـ- العلاقات الداخلية و الاتصال: 1- يمكنني الاتصال بسهولة مع رئيسي بالعمل. 2- يسود المجمع نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي احتاجها في وظيفتي بسرعة.
0.84263	4.3902	3- يتم توصيل رؤية المجمع جيدا للمندوبين. 4- اشعر بأنني أتمتع بعلاقات طيبة مع رؤسائي.
1.0062	3.7561	5- علاقتي مع زملائي بالمجمع طيبة ومتعاونة.
0.9762	3.2050	6- إذا شعرت بحاجة إلى مساعدة في العمل من احد الزملاء لا يتردد في مساعدتي بسرعة.
0.99260	3.9512	و- التفاعل بين مندوبي البيع و الزبون:
0.68406	3.2147	
0.45976	4.0793	

		1- أحاول مناقشة الزبون لأعرف جيدا احتياجاته و رغباته.
0.53764	4.6992	2- أحاول دائما مساعدة الزبون في الحصول على المنتج المطلوب بأقل جهد و أسرع وقت.
1.4155	3.4512	3- أرحب دائما بأي نقد أو شكوى من جانب الزبون سواء يكون لي شخصا أو للمجمع و منتجاته.
0.9631	3.6623	المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري
0.4361	3.9620	البيع الشخصي
0.9109	4.1250	1- لدي معلومات عن العمل تكفل لي أداء العمل بصورة كفوءة .
0.4872	3.6750	2- أقدم أفكار و مقترحات ناجحة بخصوص العمل .
0.5366	4.6250	3- لدي اهتمام كبير بعملتي .
0.9329	4.6250	4-لدي استعداد لتحمل المسؤولية في العمل .
0.5689	4.5750	5- لا أرتكب أخطاء كثيرة عند إنجاز عملي .
0.6732	4.1750	6- افهم مشاكل عملي وأعمل على حلها .
0.9410	4.6001	7- لا توجد شكاوى عن أداء عملي .
1.0966	4.452	8- ليس لدي خلافات مع زملائي في العمل .
0.8446	3.722	9- ليس لدي خلافات مع رئيسي في العمل .
0.45872	3.723	10- التزم بالضوابط والتعليمات النافذة في العمل
0.52904	4.722	11- أهتم بجودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن .
0.3149	4.228	12- أحقق نتائج جيدة في عملي .
		13-لدي علاقات طيبة وتعاونية مع الزبائن .

1.0113	4.632	
0.98702	4.2984	المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري

2.3.3: اختبار الفرضيات.

بعد أن تم عرض آراء المندوبين في متغيرات الدراسة و تحليلها نصل الآن إلى اختبار الفرضيات وتحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة و المتغير الثابت.

1.2.3.3: اختبار الفرضية الرئيسية.

دور التسويق الداخلي _____ في تحقيق فعالية البيع الشخصي
المتغير المستقل ← المتغير التابع

هل توجد علاقة ارتباط أو لا توجد ؟

و تصاغ الفرضية الرئيسية على الشكل الإحصائي الآتي:

" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي و فعالية البيع الشخصي "

و لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام معامل الارتباط " سبيرمان " و أشارت النتيجة إلى وجود علاقة ارتباط بلغت قيمة الارتباط حوالي (0.76) عند مستوى معنوية (0.01) و تعد هذه العلاقة قوية مما يجعلنا نقبل الفرضية المطروحة بان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي و فعالية البيع الشخصي و من اجل التأكد أكثر نقوم باختبار الفرضيات الفرعية .

الجدول (8.3):معامل الارتباط بين التسويق الداخلي و فعالية البيع الشخصي.

فعالية البيع الشخصي	المتغير الثابت المتغير المستقل
** (0.76)	التسويق الداخلي

** معنوي عند مستوى معنوية (0.01)

2.2.3.3: اختبار الفرضيات الفرعية .

1- الفرض الأول : هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين أسلوب التعيين للمندوبين

الممارس من طرف المنظمة وفعالية البيع الشخصي .

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط " سبيرمان " حيث بلغ معامل الارتباط (0.43) بمستوى معنوية (0.01) و هي علاقة قوية إذا نقبل الفرضية الفرعية الأولى و الجدول رقم (9.3) يوضح ذلك.

-2- الفرض الثاني: هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين تنمية مهارات و تدريب مندوبي البيع وفعالية البيع الشخصي .

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط " سبيرمان " حيث بلغ معامل الارتباط (0.59) بمستوى معنوية (0.01) و هي علاقة قوية إذا نقبل الفرضية الفرعية الثانية و الجدول رقم (9.3) يوضح ذلك.

-3- الفرض الثالث : هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والمكافآت الممارس من طرف المنظمة وفعالية البيع الشخصي .

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط " سبيرمان " حيث بلغ معامل الارتباط (0.19) بمستوى معنوية (0.01) و هي علاقة قوية إذا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة و الجدول رقم (9.3) يوضح ذلك.

-4- الفرض الرابع : هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الدافعية لدى مندوب البيع وفعالية البيع الشخصي .

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط " سبيرمان " حيث بلغ معامل الارتباط (0.32) بمستوى معنوية (0.01) و هي علاقة قوية إذا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة و الجدول رقم (9.3) يوضح ذلك.

-5- الفرض الخامس : هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين العلاقات الداخلية والاتصال وفعالية البيع الشخصي .

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط " سبيرمان " حيث بلغ معامل الارتباط (0.58) بمستوى معنوية (0.01) و هي علاقة قوية إذا نقبل الفرضية الفرعية الخامسة و الجدول رقم (9.3) يوضح ذلك.

-6- الفرض السادس: هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين التفاعل بين مندوبي البيع و الزبون وفعالية البيع الشخصي .

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط " سبيرمان " حيث بلغ معامل الارتباط (0.63) بمستوى معنوية (0.01) و هي علاقة قوية إذا نقبل الفرضية الفرعية السادسة و الجدول رقم (9.3) يوضح ذلك.

الجدول رقم (9.3): علاقات الارتباط بين متغيرات التسويق الداخلي و فاعلية البيع

الشخصي

المتغيرات	معامل الارتباط "سبيرمان"	مستوى المعنوية
أسلوب التعيين	(0.43)	(0.01)
تنمية المهارات و التدريب	(0.59)	(0.01)
نظام الحوافز و المكافآت	(0.19)	(0.01)
الدافعية	(0.32)	(0.01)
العلاقات الداخلية والاتصال	(0.58)	(0.01)
التفاعل بين مندوبي البيع والزبون	(0.63)	(0.01)

و منه نستخلص أن للتسويق الداخلي دور هام في تحقيق فعالية البيع الشخصي من خلال

عدة معايير تتمثل أهمها :

- 1- أسلوب التعيين .
- 2- تنمية مهارات و تدريب المندوبين.
- 3- نظام الحوافز و المكافآت المتبع من طرف المنظمة.
- 4- العلاقات الداخلية و عمليات الاتصال التي تتم داخل المؤسسة .
- 5- علاقة التفاعل التي تتم بين الزبون و مندوب البيع .

3.3.3: نتائج الدراسة الميدانية : من أهم النتائج المستخلصة مما سبق ما يأتي :

- ▲ توجد علاقة ذات ارتباط معنوي بين التسويق الداخلي و فعالية البيع الشخصي مما يعني أن للتسويق الداخلي دور في تحقيق فعالية البيع الشخصي مما يخدم أهداف المنظمة ككل .
- ▲ توجد علاقة ذات ارتباط معنوي بين أسلوب المنظمة في تعيين رجال بيعها وبين فعاليتهم مما يتطلب من المنظمة أن تهتم بهذه النقطة و خاصة أن تختار المندوبين ذوي الكفاءات و المهارات العالية .
- ▲ توجد علاقة ذات ارتباط معنوي بين تنمية المهارات و التدريب و فعالية البيع الشخصي مما يحتم على المنظمة الاهتمام أكثر بالبرامج التدريبية و محتوياتها ومحاولة ملائمتها مع المهارات المطلوب اكتسابها من طرف المندوبين.
- ▲ توجد علاقة ارتباط بين نظام الحوافز و المكافآت و فعالية البيع الشخصي لذا يجب على المنظمة الاهتمام بكل الجوانب المادية و المعنوية لرجال بيعها بصفة خاصة و لكل موظفيها بصفة عامة حتى يشعر الموظف بالأمان و الاستقرار و لا يفكر في تغيير مكان عمله.
- ▲ توجد علاقة ذات ارتباط معنوي بين العلاقات الداخلية و الاتصال و فعالية البيع الشخصي يعني كلما كانت قناة الاتصال جيدة و سهلة كانت عملية الاتصالات جيدة وبالتالي يكون هناك تحكم أكثر بالمعلومات مما يسهل عملية تقديم خدمات ذات جودة عالية ، كما أن شعور أي عامل بالانتماء و الراحة النفسية في مقر عمله يجعله يقدم خدمات أحسن و أفضل.
- ▲ هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التفاعل بين مندوبي البيع و الزبون و فعالية البيع الشخصي بمعنى أن العاملين سيشعرون براحة أكثر بالتعامل مع زبائن وبالتالي تقديم خدمات في غاية الجودة .

خاتمة الفصل:

يعتبر مجمع صيدال مؤسسة جزائرية تختص في إنتاج و توزيع و تصدير المنتجات الصيدلانية ويعتبر من المؤسسات الرائدة في هذا المجال بالجزائر و يعتمد على البيع الشخصي كوسيلة ترويجية أساسية نظرا لخصوصية ترويج المنتج الصيدلاني.

و يلعب رجل البيع في المجمع دورا مزدوجا فبالإضافة إلى عقد الصفقات البيعية و إكساب المجمع زبائن فعليين فإنه يقوم بالإشهار من خلال التعريف به وبالمنتجات التي يقدمها و نظرا لأهمية ذلك تحضى القوى البيعية بالأهمية القصوى من خلال حرص مسؤولي الترويج لهذا المخبر على حسن اختيار و تعيين المندوبين ووضع طرق فعالة لتدريبهم و مكافئتهم وتحفيزهم،مما يؤدي إلى كفاءة البيع الشخصي وبالتالي الزيادة في حجم المبيعات مما يحقق للمخبر مكانة جيدة بين المنافسين في سوق المنتجات الدوائي و هذا لا يتم الا بتبني المؤسسة فلسفة التسويق الداخلي.

الخاتمة :

من خلال ما تطرقنا اليه ضمن دراستنا السابقة نرى أن المؤسسات مدعوة لتغيير نظرتها تجاه موظفيها، أي إنه يجب على المنظمات التحول من النظرة التقليدية السلبية في كثير من الأحيان إلى اعتبار العاملين ذوي أهمية وقيمة واعتبار، لأن سر الميزة التنافسية أصبح يكمن في العنصر البشري أكثر من أي عنصر آخر من عناصر الإنتاج، وهذا يتطلب من الإدارة أن تعمل مع وليس ضد موظفيها وهذا ما يقوم عليه مفهوم التسويق الداخلي .

أما فيما يخص أهم النتائج المحصل عليها من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية مايلي :

* النتائج النظرية:

من خلال الإطار النظري للدراسة تبين أن موضوع التسويق الداخلي من الموضوعات الحديثة في مجال كل من إدارة التسويق كونه يمثل العلاقة بين العاملين والمنظمة في مثلث العلاقات التسويقية وفي مجال إدارة الموارد البشرية لأنه يدعو إلى الاهتمام وتطوير وتعزيز العلاقة مع العاملين ، كما أن فلسفة التسويق الداخلي تذهب أبعد من ذلك حيث تحاول ربط إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق من خلال وصف العاملين على أنهم زبائن داخليين .

▲ إن التسويق الداخلي هو بأهمية التسويق الخارجي، لأن جودة الخدمات الداخلية والتوجه نحو الزبون الداخلي (العاملين) يعد بمثل أهمية جودة الخدمات الخارجية والتوجه نحو الزبون الخارجي .

▲ إن العاملين زبائن داخليين و لهم حاجات و رغبات لا بد من الاهتمام بها مثله مثل الزبون الخارجي.

▲ إن الاهتمام بتدريب و تنمية مهارات العاملين بالمؤسسة في إطار تبني مفهوم التسويق الداخلي ينعكس على أداء العاملين و بالأخير ينعكس على تحقيق أهداف المنظمة.

▲ وظيفة البيع الشخصي بالمنظمة هي من أهم الوسائل الترويجية التي تتميز بتكلفة مرتفعة نسبيا و لكن فعاليتها تكون اكبر .

▲ من أجل الحصول على قوة بيعية فعالة لا بد من الاهتمام بالاختيار الأمثل لإفرادها وزيادة مهاراتهم بالتدريب و التحفيز.

▲ تتعلق فعالية البيع الشخصي بثلاث عوامل مهمة تتمثل في التحفيز لخلق الإرادة والدافعية، الكفاءة و التي تتعلق بمدى إمكانية استغلال الوسائل المتاحة لدى المنظمة من أجل تحقيق الأهداف و ثقافة الاتصال و هي القدرة على التفاوض الجماعي.

▲ إن الرقابة و الإشراف على رجل البيع يجعله يهتم أكثر بعمله و إحساسه بأنه مراقب يجعله يخلص أكثر فيه.

* النتائج الميدانية:

▲ يمتاز التسويق الدوائي بخصوصية في كل مزيجه التسويقي و خاصة الترويجي منه و لا بد من مراعاة هذا .

▲ يعتبر مجمع صيدال من اكبر المخابر و أعرقها بالجزائر و هو يهتم بمفاهيم التسويق و منها التسويق الداخلي و لكن ليس بطريقة مباشرة.

▲ توجد علاقة ذات ارتباط معنوي بين التسويق الداخلي و فعالية البيع الشخصي مما يعني أن للتسويق الداخلي دور في تحقيق فعالية البيع الشخصي مما يخدم أهداف المنظمة ككل .

▲ توجد علاقة ذات ارتباط معنوي بين أسلوب المنظمة في تعيين رجال بيعها وبين فعاليتهم مما يتطلب من المنظمة أن تهتم بهذه النقطة و خاصة أن تختار المندوبين ذوي الكفاءات و المهارات العالية .

▲ توجد علاقة ذات ارتباط معنوي بين تنمية المهارات و التدريب و فعالية البيع الشخصي مما يحتم على المنظمة الاهتمام أكثر بالبرامج التدريبية و محتوياتها ومحاولة ملائمتها مع المهارات المطلوب اكتسابها من طرف المندوبين.

▲ توجد علاقة ارتباط بين نظام الحوافز و المكافآت و فعالية البيع الشخصي لذا يجب على المنظمة الاهتمام بكل الجوانب المادية و المعنوية لرجال بيعها بصفة خاصة و لكل موظفيها بصفة عامة حتى يشعر الموظف بالأمان و الاستقرار و لا يفكر في تغيير مكان عمله.

▲ توجد علاقة ذات ارتباط معنوي بين العلاقات الداخلية و الاتصال و فعالية البيع الشخصي يعني كلما كانت قناة الاتصال جيدة و سهلة كانت عملية الاتصالات جيدة وبالتالي يكون هناك تحكم أكثر بالمعلومات مما يسهل عملية تقديم خدمات ذات جودة عالية ، كما أن شعور أي عامل بالانتماء و الراحة النفسية في مقر عمله يجعله يقدم خدمات أحسن و أفضل.

▲ هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التفاعل بين مندوبي البيع و الزبون و فعالية البيع الشخصي بمعنى أن العاملين سيشعرون براحة أكثر بالتعامل مع زبائن وبالتالي تقديم خدمات في غاية الجودة .

▲ تبني مفهوم التسويق الداخلي في المنظمة يجعل العاملين في قمة الهرم و وبالتالي يدفعهم هذا إلى الإخلاص في العمل بتقديم خدمات ذات جودة عالية .

التوصيات :

اعتماداً على استنتاجات الدراسة نحاول عرض أهم التوصيات الضرورية وكما يأتي:

▲ على المنظمات بصفة عامة أن تهتم بتطبيق التسويق الداخلي وتضعه في حيز التنفيذ، لما له من منافع كبيرة تتجلى في الحصول على عاملين لهما من القدرات والمهارات العالية في التعامل وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى الزبائن فضلاً عن أن التسويق الداخلي يعد متطلباً أساساً للتسويق الخارجي الناجح .

▲ على المنظمات أن تهتم بالجانب الإنساني من خلال معاملة العاملين بجو تسوده اللطافة والكرامة حيث أن الجانب الإنساني في قطاع الخدمات يأخذ أهمية كبيرة نظراً لحاجة مورد الخدمة إليه وأن المستفيد في معظم الأحيان يبحث عن اللمسة الإنسانية .

▲ ضرورة الاهتمام بتدريب وتطوير العاملين ورفع مهاراتهم وسلوكياتهم الشخصية ، والعمل على تطوير البرامج التدريبية التي تساعد في التطبيع الاجتماعي للعاملين وإدخالهم في التفكير الإيجابي وتشجيعهم على التصرف بالطريقة التي ترغب بها الإدارة ، كما أن التدريب يسمح للعاملين المشاركة في المعلومات والأفكار والمشاكل ومن ثم إيجاد مواقف أكثر تلائمية تجاه تسويق الخدمات والتوجه نحو الزبون .

▲ ضرورة الاهتمام رواتب و محفزات العاملين حتى يشعروا بالأمان و الراحة ومن أجل كسب رضاهم وولائهم .

▲ ضرورة الاهتمام بنشر المعلومات التسويقية إلى العاملين من خلال استخدام وسائل الاتصال الداخلي المختلفة والتركيز على الحديث منها لإيصال معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الحالية والجديدة التي تنوي مؤسسة الخدمة الترويج عنها ، وكذلك في التركيز على السلوكيات التي يراد للعاملين تبنيها تجاه الزبائن ، إذ يعد العاملون وسيلة الاتصال ذات الفعالية والتأثير الأكبر في الزبائن .

١ ضرورة الاهتمام باتجاه دعم فرص الإبداع و الابتكار من قبل العاملين عند ممارسة مهامهم الوظيفية ذات العلاقة بمشاكل الزبائن لما لهذه العملية من اثر ايجابي و بالغ في رفع مستوى الخدمة .

فإن مفهوم التسويق الداخلي لا ينظر للموظفين فقط على أنهم زبائن بل يعدّهم شركاء يمتلكون حق المشاركة وتحمل المسؤولية والمساهمة في عملية صنع القرار.

و من اجل ترسيخ فلسفة التسويق الداخلي في أي منظمة لابد من تحقيق النقاط التالية:

- * التعامل مع الموظفين على أنهم زبائن- زبائن داخليون.
- * تحفيز وإرضاء الزبائن الداخليين.
- * زرع الفكر المتمركز حول المستهلك بين الزبائن الداخليين.
- * تكريس مبدأ التعاون والتنسيق وروح الفريق.
- * التأكيد على الإستراتيجيات الوظيفية والعامة لدى الموظفين الداخليين.
- * النظر إلى المديرين والمرؤوسين على أنهم شركاء

أفاق الدراسة : في إطار المقترحات للباحثين في الدراسات المستقبلية ننصح من له الرغبة

في الكتابة عن التسويق الداخلي بأن يبحث في المجالات الآتية :

1. تأثير التسويق الداخلي في رضا الزبون .
 2. دور التسويق الداخلي في نجاح التسويق الخارجي .
 3. دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة .
 4. التكامل بين التسويق الداخلي والثقافة المنظمة .
- العلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والتسويق التفاعلي.

قائمة المراجع

1. أبي سعيد الديوه جي، **المفهوم الحديث لإدارة التسويق**، الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، (2000).
2. أحمد الصيرفي، **إدارة التسويق**، مؤسسة حورس الدولية للنشر، السعودية، الطبعة الأولى، (2005).
3. احمد شاكر العسكري ، **التسويق : مدخل استراتيجي**، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الأولى، الأردن، (2000).
4. احمد عرفة، **سمية ثلبي، المبيعات و الترويج**، مؤسسة شباب الجامعة، الكتاب الثامن، مصر، بدون سنة نشر.
5. الأزهرى محي الدين، **إدارة النشاط التسويقي**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، بدون سنة نشر.
6. إسماعيل السيد، **الإعلان و دوره في النشاط التسويقي**، الدار الجامعية للنشر، مصر، (2002).
7. إسماعيل السيد، **مبادئ التسويق**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (1999).
8. البرنوطي سعاد نائف ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار وائل للنشر ، عمان – الأردن، (2001).
9. بشير عباس العلاق وحميد الطائي ، **تسويق الخدمات مدخل استراتيجي ، وظيفي ، تطبيقي**، دار وائل للنشر ، عمان – الأردن، (1999) .
10. بشير عباس العلاق:حميد عبد النبي، **تسويق الخدمات،مدخل إستراتيجي وظيفي تطبيقي**،(دار زهران للنشر والتوزيع،عمان،(2001)
11. بشير عباس العلاق،**الترويج و الإعلان التجاري**، أسس،نظريات،تطبيقات (مدخل متكامل)،دار اليازوري للنشر و التوزيع،الأردن ، الطبعة الأولى، (2000).
12. توني نيوباي ترجمة شويكار زكي ، **التدريب الفعال و أثره على التكلفة** ، مجموعه النيل العربية ، ط1، القاهرة،مصر،(2003).
13. جاسم مجيد، **تكنولوجيا إدارة الجودة :الايزو**،مؤسسة شباب الجامعة ، بدون طبعة ، مصر ، (2005).

14. الخالدي عبد الهادي ، عبد المجيد قدي، المرشد المفيد في المنهجية و تقنيات البحث، دار الطباعة للنشر ، الجزائر ،(1996).
15. دانييل م. ستويل ،أحمد الصيرفي، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، السعودية، الطبعة الأولى، (2002).
16. الدرادكة مأمون وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار مفاز للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن،(2001).
17. زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران، الأردن، (1997).
18. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، (2001).
19. صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم و الإستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، الكويت، (1996).
20. عبد البارئ إبراهيم درّة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
21. عبد السلام أبو قحف، التسويق، مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،(2002).
22. العلاق ، بشير عباس ، تطبيقات الانترنت في التسويق ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن، (2003).
23. العلاق بشير،العبدلي قحطان ، التسويق الصيدلاني، جامعة الزيتونة، عمان ، الأردن، (1999).
24. علي حسين، الأساليب الحديثة للتسويق، دار الرضا، سوريا، (2000).
25. علي ربابعة، فتحي ذياب، إدارة المبيعات، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، (1997).
26. علي عبد الرضا الجياشي، إدارة المبيعات، دار وائل للنشر، الأردن ، (2003).
27. عمار بوحوش ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، الطبعة الثالثة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (2001).

28. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، الطبعة الثانية ، لبنان، (2000).
29. محمد السعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، (1983).
30. محمد أمين زويل ، الفكر الإداري في التطبيق العملي، سلسلة كتب مهارات حول الفكر الإداري و المحاسبي، مكتبة المعارف الحديثة، مصر، بدون سنة نشر.
31. محمد سعيد عبد الفتاح ، التسويق، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، (1995).
32. محمد عبيدات و آخرون، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، دار وائل للنشر، الأردن، (1999).
33. محمد فريد الصحن، التسويق : المفاهيم و الإستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، (1998).
34. محي الدين الأزهرى، بحوث التسويق: علم و فن، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، (1993).
35. محي الدين الأزهرى، بحوث التسويق :بين المنهجين العلمي و التطبيقي، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، القاهرة، (1977- 1978)
36. المساعد زكي خليل، التسويق بالمفهوم الشامل، مكتبة الاسد ، سوريا، (2001)
37. مصطفى زهير، التسويق و إدارة المبيعات، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، لبنان، (1984).
38. مصطفى محمود أبو بكر، محمد فريد الصحن، بحوث التسويق:مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية، الدار الإسكندرية، (1998)
39. ناجي معلا ، الأصول العلمية للترويج التجاري و الإعلان :مدخل إقناعي ، بدون دار نشر ، الطبعة الثانية ، الأردن.
40. ناجي معلا، الأصول العلمية و العملية للبيع الشخصي، بدون دار نشر، الأردن، (1996)
41. هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ، (2002)
42. يسرى خضر إسماعيل، المبيعات والسياسات التسويقية، دار النهضة العربية، مصر، بدون سنة نشر.

43. يورك بورس، سلسلة الإدارة المثلى: الحفز لأداء أمثل، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان، (2001).

44. Armand Dayan , **Marketing BtoB**, Librairie vuibert, paris, 5^{eme} édition,(2002).
45. Ballantyne David, **The Strengths and Weakness of Internal Marketing**, Mc Graw – Hill, London,(2000).
46. Cahill . O. J, **Internal Marketing : Your company Next Stage of Growth**, The Haworth press , New York, (1996).
47. Eric & étal, **Marketing**, 5th ed , MC Graw – Hill, (2000).
48. Gaedeke,D,M ,Jostelian,D,H, **Essentials of Pharmacy Management**, Mosby, Boston,USA,(1993).
49. Geoff Lan Caster and paul Reynolds, **Marketing Management** , McGraw-Hill , Inc , USA,(1999).
50. Graham Hooley, John Saunders, Nigel F. Piercy,, **marketing strategy and competitive positioning** , prentice Hall Europe , Great Britain, (1998).
51. *Grönroos Christian*, **Strategic Management and Marketing in the Service**, Sector Student litter- ature Sweden Ltd, UK, (1983).
52. Ian . Chaston , **Competing By Challenging Conventions** , Mc.Graw-Hill,(1998).
53. Jean Jacques Lambin, **La recherche marketing**, 3^etirage, Ed. Ediscience international, Paris, (1994).
54. Johnson E.M , Scheuing E.E. and Gaida K.A, **Profitable Services Marketing** , Home Wood Down-Jones Irwin,(1986).

55. Kotler Philip, Armstrong Gary, ***Principles of marketing***,5th ed, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hal,(1991).
56. Louis, E.B.David,I.k, **Contemporary marketing**, the Dryden press, USA,(1992).
57. Mike Melrwm & Moira clark , **Marketing Management : A Relationship Marketing perspective** , Great Britain,(2000).
58. Palmer Adrian, **Services marketing** , Home wood Down-Jones Irwin,(2001)
59. Paul peter & etal , **Marketing Management Knowledge and Skills** , 5th ed , McGraw-Hill, (2000).
60. Paul,p.OLSON,C,J, **Consumer behavior marketing strategies**, Richard Irwin, inc, Boston, USA, (1999).
61. Philip Kotler ET Bernard Dubois, **Marketing management**, 8^e édition, Public- Union édition, Paris, (1994).
62. Smith,j, **Pharmaceutical marketing: Cases thoughts**, Prentice hall, USA,(1995).
63. Alexandra,S,h,Marketing of medicalions,Vantage Press, N,Y, (1993).
64. Anna Gudmundsor & Christine Candbery , Internal Marketing : Away For Improving Services Quality, ETOUR, Ostersund, Sweden,(2009).
65. Anne Souchon & Ian Lings, **Adopting Internal marketing practices Across National Borders** : KEY Propositions and implication, (2000).

66. Berry Leonard E, **Relationship marketing : Emerging Perspectives on Services Marketing** , American Marketing Association,(1983).
67. Bitner Mary, **Building services Relationships : It's All about promises** , Journal of The Academy of Marketing Science , Vol. 23(No.4) , (1995).
68. Brooks Roger and Lings, Ian and Botschen Martina, **Internal marketing and customer driven wave fronts**, The Service Industries Journal, vol 19NO4,(1999).
69. David Ballantyne, **Net work Development and Knowledge Renewal in Internal marketing**, Sweden, (2000).
70. **Dennis Hampton**, Internal Marketing for the Established Audiology Practice , *American Journal of Audiology* Vol.1 57-60 ;(July 1992).
71. George, W.R., & Grönroos, C. **Developing Customer-Conscious Employees at Every Level: Internal Marketing.** in C.A. Congram (Ed.), *The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries* ,New York, NY: American Management Association, (1991).
72. *Grönroos Christian*, **Relationship Marketing : Emerging Perspectives on Services Marketing** , American Marketing Association, (1993).
73. **Gummesson Evert** ; Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer, **European Journal of Marketing, Vol. 25 no 2.(1991).**
74. Gummesson, E, **Broadening and Specifying Relationship Marketing**, Asia-Australia Marketing Journal, Vol. 2, No. 1, (August 1994).

75. Gwinner & Bitner, **Relational Benefits in Service : Industries : The customer's powers Perspective** , journal of the Academy of Marketing Science , Vol.26,(No.2) , (1998).
76. <http://www.sbaer.uca.edu/research/sma/1995/pdf/91.pdf>
77. Joanna Cullinane, **Emotional Labour and the role of IM**. EURAM Conference 2002, 8-11 May, Stockholm,(2002).
78. Liisa Välikangas, Gary Hamel, **Internal Markets – Emerging Governance Structures for Innovation**, Paper presented at the Strategic Management Society, 21st Annual International Conference, San Francisco, (2001).
79. Liljander Veronica, **The Importance of Internal Relationship Marketing for External Relationship Success**, In Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention, Berlin, (2000).
80. Marie Murgolo-Poore, **Intranet: A New Tool for Internal Marketing**, ANZMAC 2000 *Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge*,(2000).
81. Neeli Bendapudi, Leonard L. Berry, **Customers' motivations for maintaining relationships with service providers**, Journal of Retailing, Vo1.73(No.1),(1997).
82. Oetjen, Dawn. and T. Rotarius. **Internal Marketing—The Prescription for Dialysis Center Success**. *Dialysis & Transplantation*, v31:10, (October2002).
83. Pentti Järvi, **The Internal Marketing and the Commitment of the Employees When Managing the Customer-Oriented Business**,(1998).

84. Quester, Pascale Genevieve **Kelly, A., Internal Marketing Practices in the Australian Financial Sector: an exploratory study**, Journal of Applied Management Studies ,vol 8No.2,(1999).
85. Rust & Pielack , **The Satisfaction and Retention of frontline Employees** , International Journal of Service Industry management , Vo1.7(No.5) ,(1996).
86. Schneider Benjamin; Bowen David E, **Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension**,Journal of Applied Psychology, Vol 70(3),(Aug 1985).
87. Susanne Gillemo & Marieke Rijksen, Saab Versus Internal marketing, International Business, Master Thesis No:15, (2000).
88. Tracy A. Suter, **The Integration of Internal Marketing Into the Organizational Culture of Service Firms**,(1995).
89. وثيقة داخلية لمجمع صيدال بعنوان: **Groupe Saidal: Nos performances au service de la santé طبعة 2008-2004**
90. www.saidalgroup.com

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة سعد دحلب البليدة
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
دائرة العلوم التجارية
تخصص تسويق

استمارة استبيان لمذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير

نور التسويق الداخلي في تحقيق فعالية البيع الشخصي

يسعدنا أن تكون هذه القائمة بين أيديكم، ونود إعلامكم بأننا بصدد إعداد دراسة ميدانية حول دور التسويق الداخلي في تحقيق فعالية البيع الشخصي دراسة حالة مجمع صيدال و هذا في إطار متطلبات التحضير لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق بجامعة سعد دحلب البليدة ، و لنا عظيم الشرف في الاستفادة من مساعدتكم في الإجابة على هاته الأسئلة بصراحة تامة و موضوعية خالصة .علما بأن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إثراء هذه الدراسة.

إشراف الأستاذ:

أ.د علي عبد الله

إعداد الطالبة:

خديجة بوغازية

السنة الجامعية 2010/2011.

الجزء الأول: البطاقة الشخصية

ضع علامة (X) على الإجابة المناسبة ، وأجب عن الأسئلة المقترحة:

- الجنس :- ذكر أنثى

2- السن :- 25 - 30 سنة 31 - 40 سنة 41 - 50 سنة

51 سنة فأكثر

3- التخصص : صيدلة طب عام تخصص

بيطرة تخصص آخر

اذكره.....

4- مدة العمل في مجمع صيدال (الخبرة) :

أقل من سنتين بين 2 و 5 سنوات أكثر من 5 سنوات

الجزء الثاني: معلومات خاصة بالتسويق الداخلي.

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					<p>أ- أسلوب التعيين للمندوبين:</p> <p>1- تقوم إدارة المجمع باختيار المندوبين ذوي الكفاءات والمهارات العالية.</p> <p>2- مصادر الحصول على مترشحين جيدة.</p> <p>3- لا يتم الاختيار و التعيين على أسس شخصية.</p> <p>ب- تنمية مهارات و تدريب المندوبين:</p> <p>1- تعتبر البرامج التدريبية المتاحة بالمجمع كافية.</p> <p>2- يستخدم المجمع الأساليب التقنية الحديثة في ممارسة عملية التدريب.</p> <p>3- يوجد في المجمع برنامج تدريبي منتظم ودوري للمندوبين.</p> <p>4- البرامج التدريبية تتعلق بمهارات الوظيفة التي اشغلها.</p> <p>5- التدريب يغطي نقضا حقيقيا بالنسبة لي في المهارات المطلوب اكتسابها.</p> <p>6- تركز البرامج التدريبية على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن.</p> <p>ج- نظام الحوافز و المكافآت:</p> <p>1- الراتب الذي تحصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به.</p> <p>2- يعتبر الراتب في المجمع جيد بالمقارنة بالمنظمات الأخرى.</p> <p>3- اشعر أن هناك نظام مرضي للمكافآت .</p> <p>4- احصل دائما على الحوافز و المكافآت المناسبة مع مستوى أدائي و كفاءتي بالعمل.</p> <p>5- تزيد نسبة الحوافز و المكافآت مع زيادة الجهد و النشاط .</p>

				<p>د- الدافعية لدى مندوب البيع:</p> <p>1- اشعر بالسعادة أثناء العمل لان الوظيفة التي اشغلها تتناسب مع مؤهلاتي و خبراتي.</p> <p>2- اشترك مع الإدارة أحيانا في تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات التي تساعد المجمع على تحقيق أهدافه.</p> <p>3- توفر الإدارة و تدعم فرص الإبداع والابتكار عند ممارستي لنشاطي.</p> <p>4- تعتبرنا الإدارة أننا مهمين جدا بالمجمع.</p> <p>ه- العلاقات الداخلية و الاتصال:</p> <p>1- يمكنني الاتصال بسهولة مع رئيسي بالعمل.</p> <p>2- يسود المجمع نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي احتاجها في وظيفتي بسرعة.</p> <p>3- يتم توصيل رؤية المجمع جيدا للمندوبين.</p> <p>4- اشعر بأنني أتمتع بعلاقات طيبة مع رؤسائي.</p> <p>5- علاقتي مع زملائي بالمجمع طيبة و متعاونة.</p> <p>6- إذا شعرت بحاجة إلى مساعدة في العمل من احد الزملاء لا يتردد في مساعدتي بسرعة.</p> <p>و- التفاعل بين مندوبي البيع و الزبون:</p> <p>1- أحاول مناقشة الزبون لأعرف جيدا احتياجاته و رغباته.</p> <p>2- أحاول دائما مساعدة الزبون في الحصول على المنتج المطلوب بأقل جهد و أسرع وقت.</p> <p>3- أرحب دائما بأي نقد أو شكوى من جانب الزبون سواء يكون لي شخصا أو للمجمع و منتجاته.</p>
--	--	--	--	---

الجزء الثالث: معلومات خاصة بالبيع الشخصي.

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					<p><u>البيع الشخصي</u></p> <p>1- لدي معلومات عن العمل تكفل لي أداء العمل بصورة كفوءة .</p> <p>2- أقدم أفكار ومقترحات ناجحة بخصوص العمل .</p> <p>3- لدي اهتمام كبير بعملتي .</p> <p>4- لدي استعداد لتحمل المسؤولية في العمل .</p> <p>5- لا أرتكب أخطاء كثيرة عند إنجاز عملي .</p> <p>6- افهم مشاكل عملي وأعمل على حلها .</p> <p>7- لا توجد شكاوى عن أداء عملي .</p> <p>8- ليس لدي خلافات مع زملائي في العمل .</p> <p>9- ليس لدي خلافات مع رئيسي في العمل .</p> <p>10- التزم بالضوابط والتعليمات النافذة في العمل</p> <p>11- أهتم بجودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن .</p> <p>12- أحقق نتائج جيدة في عملي .</p> <p>13- لدي علاقات طيبة وتعاونية مع الزبائن .</p>