

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

رقم التّسجيل : .....

الفرع : تسويق

## واقع وأهمية قوة البيع في مؤسسة خدماتية

دراسة حالة مؤسسة Djezzy

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية

تحت إشراف الأستاذ:

د. فوزي سبتي

من إعداد الطالبة:

ليدية عشو

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة قسنطينة	أستاذ التّعليم العالي	أ.د. عبد الوهاب شمام
مقرّرا	جامعة قسنطينة	أستاذ محاضر	د. فوزي سبتي
عضوا	جامعة قسنطينة	أستاذ محاضر	د. عثمان شريط
عضوا	جامعة قسنطينة	أستاذ محاضر	د. بولعيد بعلوج

السنة الجامعية: 2011 - 2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء والشكر والتقدير

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي مفعمة بتحياتي وتقديري إلى أعلى ما لدي " الوالدين الكريمين"،  
أشكرهما العطاء الدائم، جزاهما الله خيرا وأطال في عمرهما.

إلى أخي العزيز "محمد رضا" وإلى أخواتي: "فريال"، "ريم" و"ريان"، متمنية لهم  
كل النجاح والتوفيق.

وإلى كل الأصدقاء والزملاء والزميلات وإلى جميع من ساعدني على إتمام هذا

العمل.

## الشكر والتقدير

أتوجه بالشكر والحمد لله عز وجل الذي مدني بالقوة والصبر على مواصلة هذا العمل وإتمامه.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى الأستاذ "فوزي سبتي" لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة وعلى حكمة توجيهاته وملاحظاته.

وأدين بالشكر أيضا إلى كل عمال مؤسسة "جازي"، الذين ساعدوني من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لإنجاز هذا البحث.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

<u>المحتويات</u>	<u>الصفحة</u>
مقدمة عامة.....	01
الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تسويق الخدمات .....	09
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسويق.....	11
المطلب الأول: مفهوم التسويق وأهميته.....	11
المطلب الثاني: نبذة تاريخية حول المفهوم التسويقي.....	17
المطلب الثالث: مكانة إدارة التسويق في المؤسسة ومجالات تطبيق هذا المفهوم.....	23
المبحث الثاني: تسويق الخدمات.....	27
المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الخدمات.....	28
المطلب الثاني: التسويق في مؤسسة خدماتية.....	34
المطلب الثالث: عناصر المزيج التسويقي في مؤسسة خدماتية.....	39
المبحث الثالث: سياسة الإتصال والترويج في مؤسسة خدماتية.....	52
المطلب الأول: مفهوم الإتصال وعناصره.....	52
المطلب الثاني: كيفية تصميم سياسة إتصال لمؤسسة خدماتية.....	55
المطلب الثالث: المزيج الترويجي والعوامل المؤثرة في إختياره.....	59
الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول قوّة البيع وكيفية إعدادها.....	70
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول قوّة البيع.....	72
المطلب الأول: مقدمة عامة لوظيفة البيع وعلاقتها بالتسويق.....	72
المطلب الثاني: مفهوم قوّة البيع والمهام الموكلة لها.....	75
المطلب الثالث: أهمية قوّة البيع في المؤسسة، إستراتيجيتها ومزيجها الترويجي.....	81

87	المبحث الثاني: أنواع وصفات رجال البيع وطرق البيع المستعملة.....
88	المطلب الأول: أنواع القوى البيعية المستعملة في المؤسسات.....
95	المطلب الثاني: الصفات العامة التي يجب توافرها في رجال البيع.....
100	المطلب الثالث: مختلف أساليب وطرق البيع المستعملة.....
106	المبحث الثالث: إعداد وتأسيس قوة بيعية لمؤسسة خدمتية.....
106	المطلب الأول: وضع الأهداف السياسية والإستراتيجيات البيعية.....
111	المطلب الثاني: تحديد هيكله و حجم القوّة البيعية.....
122	المطلب الثالث: نظام تعويض ومكافأة رجال البيع.....
129	الفصل الثالث: مختلف المراحل الأساسية للتسيير الجيد للقوّة البيعية.....
131	المبحث الأول: إختيار، توظيف و تكوين رجال البيع.....
131	المطلب الأول: إختيار و توظيف رجال البيع.....
137	المطلب الثاني: تكوين و تدريب فريق البيع.....
144	المطلب الثالث: المقابلة البيعية ومحاولة فهم منطق العملية البيعية.....
151	المبحث الثاني: التقنيات البيعية المستعملة خلال مختلف مراحل العملية البيعية.....
151	المطلب الأول: تحضير المقابلة، الإتصال والتعرّف على الزبون.....
158	المطلب الثاني: إعادة صياغة حاجات الزبون، تقديم العرض له والإجابة على اعتراضاته
165	المطلب الثالث : تقديم السعر، إختتام العملية البيعية ومتابعتها.....
170	المبحث الثالث: تحفيز قوة البيع ومراقبة وتقييم آدائها.....
170	المطلب الأول: تحفيز القوة البيعية.....
177	المطلب الثاني: مراقبة وتقييم آداء رجال البيع.....
185	الفصل الرابع: واقع قوة البيع في مؤسسة جازي.....
187	المبحث الأول: تقديم عام لشركة أوراسكوم إتصالات الجزائر "جازي".....
187	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة جازي.....



192	المطلب الثاني: العروض والخدمات المقدمة من طرف " جازي "
198	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة "جازي"
207	المبحث الثاني: أهمية قوة البيع في مؤسسة جازي، مهامها وأنواع رجال بيعها.
207	المطلب الأول: أهمية قوّة البيع في مؤسسة جازي
211	المطلب الثاني: مهام مصلحة المبيعات وخدمة الزبائن في مؤسسة "جازي"
217	المطلب الثالث: مختلف أنواع رجال بيع مؤسسة "OTA"
224	المبحث الثالث: كيفية إعداد قوة بيع مؤسسة "جازي"
224	المطلب الأول: الأهداف الموكلة لرجال البيع لمؤسسة جازي.
228	المطلب الثاني: هيكله وحجم القوة البيعية لمؤسسة "جازي"
238	المطلب الثالث: الأجور والمكافآت المطبقة في مؤسسة "OTA"
239	المبحث الرابع: كيفية تسيير قوة بيع مؤسسة "جازي"
239	المطلب الأول: إختيار وتوظيف مندوبي ووكلاء مؤسسة "OTA"
247	المطلب الثاني: كيفية تكوين وتدريب وكلاء مندوبي مصلحة المبيعات وخدمة الزبائن
251	المطلب الثالث: كيفية تحفيز، مراقبة وتقييم الفريق البيعي لجازي.
264	خاتمة عامة.
271	المراجع.
280	قائمة الجداول والأشكال.
284	الملاحق.
292	الملخصات.

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة

يعدّ التسويق نقطة البداية في تخطيط سياسات الإنتاج ونقطة النهاية في الحكم عليها، فهو نشاط مستمر تعمل به المؤسسات للوصول إلى المستهلك بأفضل الكيفيات في المكان والزمان المناسبين.

إنّ التسويق هو نشاط ظهر كنتيجة لكل التطوّرات والتحوّلات الاقتصادية التي واكبت القرن العشرين وأثرت عليه تأثيراً مباشراً إلى أن وصل إلى ما هو عليه الآن. ففي عام 1929، وبعد ازدهار وصل إلى أقصاه في اقتصاديات الدول المتقدمة، حدث ما يعرف بأزمة الكساد، نتج عنها فائض في الإنتاج، زاد فيها المعروض من السلع والخدمات على الطلب الموجود في السوق، وكان سببها تعدد المنتجين وزيادة القدرات الإنتاجية حيث كان الإهتمام إلا بالإنتاج وإبقاء المنتج متوفراً في الاسواق وهذا ما أدى إلى الوقوع في مشكلة تصريف هاته المنتجات وتوزيعها، ومن هنا استدعا ما يعرف بالتسويق وأهميته في إيصال المنتج إلى المستهلك.

ظهر التسويق في البداية كإجراءات ونشاطات، تقدّم للمؤسسات حلاً ظرفياً حيث تمثلت هذه النشاطات في البيع والتوزيع مرفقة بالإعلان وترقية المبيعات، إلى أن وجد كمفهوم وفلسفة أعمال تتشكل بها ذهنية كل المؤسسات، مبدئها هو إنتاج ما يمكنها بيعه وليس بيع ما يمكنها إنتاجه. فبفضل المفهوم التسويقي الحديث أصبحت المؤسسات مقتنعة أن سبب وجودها وإستمرارها كمؤسسة أعمال هو السوق والمستهلك.

إن النشاط التسويقي يلعب دوراً هاماً في نجاح المؤسسات باعتباره المركز الرئيسي الذي تدور حوله جميع الأنشطة الأخرى بالمنشأة تكمن مهمته في دراسة الأسواق للتعرف على حاجيات ورغبات المستهلكين الغير مشبعة والعمل على تحديد الأسواق المستهدفة التي يمكن للمؤسسة خدمتها، من أجل كسب وتطوير والحفاظ على الزبائن من خلال خلق، إيصال وتوزيع قيمة ترضي بها هؤلاء.

فالتسويق يساعد على خلق العديد من المنافع منها الشكلية، المكانية والزمنية. لا يقتصر فقط على إيصال السلع وتقديم الخدمات للمنتفعين بها بل الأمر يتعدى هذا بكثير، حيث يعتبر وسيلة مهمة

لغزو الأسواق من خلال إكتشاف الفرص التسويقية، كما أن له مساهمة كبيرة في مواجهة المؤسسات المنافسة وذلك بإتباع الإستراتيجيات الملائمة. وعلى هذا الأساس، فعلى كل مؤسسة إتباع توجه تسويقي، تبدأ فيه بدراسة كل المتغيرات المتعلقة من جهة بالسوق والمحيط من: منافسة، مستهلكين، منتجات، قنوات توزيع، وسائل إتصال، التكنولوجيات المتبعة... إلخ ومن جهة أخرى بالمؤسسة من: منتجاتها، علاماتها، مبيعاتها... إلخ، بهدف تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها. وعلى ضوء ما تتوصل إليه المؤسسة من نتائج تشخيصها الداخلي والخارجي، تحدّد الأهداف العامة المراد تحقيقها، الأسواق التي ستستهدفها والإستراتيجيات التي ستعتمد عليها. ويتم تجسيد هذه القرارات عن طريق وضع ما يعرف بالمزيج التسويقي الذي يتمثل في مجموعة من الأنشطة التسويقية التي يمكن للمؤسسة التحكّم فيها والموجهة لقطاع سوقي معين من المستهلكين، يتكون هذا المزيج من أربعة سياسات والمتمثلة في: سياسة المنتج، سياسة التسعير، سياسة التوزيع وسياسة الاتصال والترويج.

تعتبر سياسة الإتصال والترويج من أهم السياسات التسويقية، تلعب دورا كبيرا في إقامة علاقات ما بين المؤسسة والمستهلكين. فهي أداة تسعى من خلالها المنشأة بصفة عامة ورئيسية إلى تحريك سلوك المستهلك وحثه على شراء سلعة أو طلب خدمة من خلال تقديم مجموعة من المعلومات والأفكار تكون على شكل رسائل متعلقة بمنتجاتها، وهذا عبر وسائل إتصال مباشرة وغير مباشرة تنقل رسالة معينة ذات معنى محدّد، هدفها هو تحقيق وتنشيط الطلب على السلع والخدمات والوصول بذلك إلى عملية التبادل وإلى بناء علاقات مع المستهلكين. وتتم عملية الإتصال عبر عدّة وسائل، يمكن للمسؤولين في المنشأة الإختيار بينها وهي: الإعلان، ترقية المبيعات، العلاقات العامة والبيع الشخصي.

ولكن مع كثرة المؤسسات وتنوع المنتجات وتشابها وتقارب الأسعار وتعدّد هذه الرسائل الترويجية، فهذا قد أدى إلى إشتداد المنافسة وجعل في مجال الأعمال ندرة الزبائن وصعوبة كبيرة في الوصول إليهم والتأثير عليهم. بذلك برزت أكثر أهمية التسويق وأهمية الدراسة المعمقة للسوق. ومن هنا توصلت الكثير من المؤسسات، من خلال دراسة هذه التطورات، إلى أنه للتمكّن من الوصول إلى الزبون في الزمن الحاضر، لا يجب على المؤسسة النظر إلى هذا الأخير على أنه مصدر ربح تبيع له منتجاتها، ولكن كشريك تقيم معه علاقات دائمة ومستمرّة، تقترح عليه منتجات وعروض مشخصة حسب إحتياجاته، حيث أصبحت عملية خلق العلاقات مع الزبائن، تطويرها

والحفاظ عليها من أهم الأمور، هدفها هو تحقيق رضا المستهلك ووفاءه. ولا تتم هذه العملية إلا عن طريق قوة بيعية هدفها خدمة المستهلكين وبناء علاقات جيدة معهم على المدى البعيد.

قوة البيع بالإضافة إلى كونها وسيلة بيع وتوزيع لمنتجات المؤسسة، فهي وسيلة إتصالية تتبع سياسة متكاملة ومترابطة مع باقي سياسات ورسائل باقي الوسائل الإتصالية الأخرى، فهي تعمل على إيصال معلومات حول المؤسسة ومنتجاتها إلى المستهلكين، وبالمقابل تجمع معلومات للمؤسسة حول سوقها ومنافسيها، تزود إدارة التسويق ببيانات هامة عن ميول وإتجاهات المستهلكين، الأمر الذي يؤثر على مضمون وشكل الإستراتيجية التسويقية الواجب تنفيذها أو توجيهها إلى هذه الأسواق.

فلقوة البيع دور هام وتأثير واضح على المستهلكين مقارنة بالوسائل الأخرى كونها على علاقة مباشرة مع الأفراد من خلال مقابلات مباشرة، يقوم فيها رجل البيع بتقييم درجة إهتمام هؤلاء بالمؤسسة ومنتجاتها والعمل على توضيح كل الأمور العالقة لديهم من تساؤلات واعتراضات من خلال تحويل هاته الأخيرة إلى مواقف إيجابية في صالح المؤسسة. كما أن رجل البيع يتميز بمرونة كبيرة حيث أن أسلوب البيع ومعاملة الزبون ولغة التخاطب وكيفية التأثير عليه يمكن أن تعدل بسهولة وبسرعة لموافقة عقلية المشتري، طبيعته وظروفه.

يقوم رجل البيع بالعديد من المهام، إلى جانب بيع منتجات المؤسسة وبناء علاقات مع زبائنهم، عليه البحث عن المشتريين المرتقبين والعمل على تحويلهم زبائن لدى المؤسسة من خلال إقناعهم بالشراء وإعادة الشراء. فهذه العملية صعبة وطويلة ولكن واجبة لتطوير واستمرارية المؤسسة. ولهذا فعلى البائع التحضير لها، بحث وجمع ودراسة كل المعلومات والمعارف الدقيقة حول السوق والمنافسة.

تعتبر قوّة البيع من الوسائل الأكثر تكلفة فهي قوّة بيعية تعمل مباشرة في الميدان تنتقل من مكان إلى آخر بحثا عن رضى الزبائن الحاليين لها وعن وفائهم، بالإضافة إلى زبائن جدد لتطوير المؤسسة. وعلى هذا الأساس تحتاج قوّة البيع إلى تنظيم وتكوين وتسيير جيد من قبل المؤسسة وهذا من خلال تحديد أهداف قوّة البيع، الإستراتيجيات الواجب إتباعها، هيكلتها، حجمها... إلخ.

فعلى رجل البيع أن تكون له أفضل وأحدث المعلومات وأحسن تكوين لإقناع الزبائن، ليس فقط بمميزات المنتج ولكن بمزاياه والقيم التي تنتج عنه، فعليه اقتراح حلول لهم وليس بيع منتجات فقط. حيث أن أهم هدف هو كسب ولاء الزبون، بناء وتطوير علاقات معه.

إن القاعدة الأساسية في التسويق تتمثل في اعتبار أن المؤسسة في بحث دائم على رضى المستهلك وينتج هذا من خلال تقديم سلعة أو خدمة أو كلاهما معا. وفي الآونة الأخيرة، أصبح لقطاع الخدمات من تأمين، نقل، بنوك، سياحة، إتصالات... إلخ، مكانة هامة وواسعة مقارنة بالقطاعات الأخرى. ولهذا فهي كالسلع تحتاج إلى تسويق يكون عامة تسويق الخدمات مشابها لتسويق السلع من تخطيط وإستراتيجيات وسياسات بدءا بسياسة المنتج وإنهاءا بالإتصال والترويج. وتتركز المؤسسات الخدمائية كثيرا على سياسة الإتصال للتعريف بخدماتها وإيصال المعلومات والتركيز على بيان وإظهار الفوائد المحتملة التي يمكن الحصول عليها من الخدمة المؤداة، غير أنها تواجه مشاكل عديدة في طرق تحقيق ذلك.

و تعتبر أفضل طريقة للوصول إلى المعني به هو البيع الشخصي، الذي يلعب دورا هاما ووظيفة أساسية في سياسة هذا النوع من المؤسسات، وهذا راجع إلى مميزات الخدمات مقارنة بالسلع. فالخدمة ليس لها وجود مادي، تنتج وتستهلك في آن واحد وتقدم لكل مستهلك حسب طلبه بطريقة مباشرة تتأقلم وتعديل وتشخص حسب كل مشتر ولهذا يعتبر رجل البيع الشخص الملائم لفهم الزبون ولتقديم أفضل عرض له.

ومنذ خمس وعشرين سنة، طرأت على الجزائر العديد من الإصلاحات والتغيرات أهمها الاقتصادية. فمع ظهور العولمة واقتصاد السوق، انفتاح الأسواق وتوسعها، ظهرت الكثير من المؤسسات وطنية كانت أم أجنبية والتي نتجت عنها منافسة تزداد وتشتد مع مرور الوقت. فكانت على المؤسسة الجزائرية لمواجهة والتماشي مع كل هذه التحوّلات والتطوّرات الحاصلة، أن تتبع توجهها تسويقيا وفلسفة أعمال تساعد على فهم سوقها من المستهلكين والمنافسين وفهم محيطها. وهنا يبرز الدور الأساسي للتسويق وأهميته، فألى جانب كونه وسيلة لمواجهة المؤسسات المنافسة وجلب المستهلكين وإرضائهم، فهو يخلق العديد من فرص التوظيف حيث أن وجود النشاط التسويقي بالمنظمة يتطلب تعيين عمالة في عدّة مجالات مختلفة من بينها: إنتاج، تصميم، رجال البيع، الإعلان، البحوث... إلخ، وهذا ما سيؤدي إلى رفع مستوى هذا المجتمع.

أخذت الفلسفة التسويقية تتبلور إلى الوجود في السنوات الأخيرة، وهذا في بعض من المؤسسات الجزائرية حيث وصلت هذه الأخيرة واقتنعت أن سبب وجودها واستمرارها كمؤسسة أعمال هو السوق. وكما يلاحظ في السوق الجزائري أن سياسة الإتصال والترويج التي هي إحدى سياسات المزيج التسويقي تلعب دورا كبيرا في التأثير على المستهلكين الجزائريين، وخاصة في مجال المؤسسات الخدمائية أهمها الإتصالات إذ أنها تركز كثيرا على الإعلانات وتنشيط المبيعات .

ولكن فيما يخص قوة البيع، فهل أعطت هذه المؤسسات المكانة اللازمة لهاته الوسيلة باعتبارها وسيلة توزيعية وإتصالية في آن واحد لها علاقة مباشرة بالمشتري في تلبية رغباته وإرضائه؟ ومن هنا يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ما هو واقع قوة البيع في المؤسسة الخدمائية الجزائرية؟
- إلى أي مدى تكمن أهمية قوة البيع في سياسة هاته المؤسسة بصفة عامة وفي سياستها الإتصالية بصفة خاصة؟
- ماهي الطرق والتقنيات المستخدمة لإعداد وتسيير هاته القوة البيعية للوصول إلى التأثير المنتظر والفعال المرغوب فيه من قبل هاته المؤسسة؟

للإجابة على الأسئلة المطروحة ، يمكن الاستعانة بالفرضيات التالية :

- للخدمات خصائص ومميزات خاصة بها أهمها خاصية اللاملموسية تجعلها تحتاج أكثر إلى الوسائل الترويجية الشخصية كالبيع الشخصي.
- إن التوجه نحو إقتصاد السوق والمنافسة، يجعل المؤسسات الجزائرية تعطي أهمية أكبر لطريقة توزيع وترويج منتجاتها وخاصة من خلال التركيز على والاستعانة بقوة بيعية.
- تحتاج المؤسسة إلى قوة بيعية فعّالة حتى تتمكن من الوصول إلى زبائنها وتحقيق أهدافها. ويمكن لها الوصول إلى هذه الفعالية من خلال الإعداد والتسيير الجيد لقوتها البيعية.

ومن خلال هذه التساؤلات، يهدف هذا البحث إلى توضيح:

- مدى أهمية البيع الشخصي في سياسة المؤسسة، كونها الوسيط الأول والأخير بينها وبين زبائنها ومدى فعاليتها في التأثير على هؤلاء.

- أن قوّة البيع يمكن أن تكون ميزة تنافسية للمؤسسة إذا ما كان هناك تنظيم وتسيير جيد لها.
- مختلف التقنيات والوسائل المستخدمة للوصول إلى المستهلكين وبناء علاقات بائع مشتري جيّدة مستمرة ودائمة.
- أن قوّة البيع وسيلة من وسائل جمع المعلومات، تساعد المؤسسة في دراسة سوقها ومنافسيها.

يعود سبب إختيار هذا الموضوع إلى المبررات التالية:

- رغبتنا في تطوير معارفنا فيما يخص البيع الشخصي في قطاع الخدمات.
- أهمية الموضوع خاصة في ظل الظروف التي يشهدها الاقتصاد الجزائري من تحوّلات عميقة وإزدياد المنافسة في أسواقها.
- حداثة الوظيفة التسويقية في أغلب المؤسسات الجزائرية وبالتالي التأثير الذي يرجع على مصلحة المبيعات وبالتالي على رجال البيع وإمكانية البحث وتشخيص المشاكل التي قد تعاني منها.
- لم يحضى هذا الموضوع من قبل بالاهتمام الكافي والدراسات الوافية لإبراز مختلف جوانبه.

إن هذا البحث هو محاولة للوصول إلى فهم قوّة البيع، تحديد دورها ومهامها في المؤسسة، تقديم مختلف أنواع رجال البيع بالإضافة إلى الطرق والتقنيات البيعية المستخدمة ومع كيفية تسيير هاته القوّة البيعية. ولذلك سنعتمد هنا على منهج وصفي تحليلي في كل من الجانب النظري والتطبيقي لهذا الموضوع : ففي الجانب النظري، كل ما يخص البيع الشخصي من تعاريف، مفاهيم وتقنيات. وفي الجانب التطبيقي، كل ما يتعلق بواقع هذا الموضوع في المؤسسة الجزائرية وبالأخص في مؤسسة أوراسكوم إتصالات الجزائر- جازي -.

من أجل دراسة الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات، تمت هذه الدراسة بواسطة الاعتماد على الأدوات التالية :

- المسح المكتبي والإطلاع على مختلف المراجع والمصادر العربية والأجنبية المتعلقة بالموضوع.



- المصادر الأخرى كمواقع الإنترنت ومختلف الوثائق الأخرى.
- المجلات والوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة.
- المقابلات الشخصية مع بعض مسؤولي ورجال بيع المصالح بالمؤسسة المعنية بالدراسة.
- الزيارات الميدانية التي تم القيام بها مع مختلف رجال بيع المؤسسة.

ولمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم وهيكلية البحث حسب رأينا إلى أربعة فصول، ثلاثة منها نظرية والأخير تطبيقي يتمثل في دراسة حالة ميدانية، وتسبقها مقدمة عامة وتلحقها خاتمة عامة.

**الفصل الأول:** يعتبر كمدخل وتمهيد للموضوع يتناول فيه مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسويق، بالخدمة والمزيج التسويقي والترويجي للخدمات.

**الفصل الثاني:** ويشمل على مفاهيم أساسية حول قوة البيع، أنواعها وأساليب البيع المختلفة وكيفية إعداد هذه القوة البيعية.

**الفصل الثالث:** وفيه دراسة لعملية تسيير القوة البيعية من إختيار، توظيف، تكوين، مراقبة وتقييم رجال البيع وطرق القيام بذلك.

**الفصل الرابع:** وهي دراسة حالة مؤسسة "جازي" من خلال إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا.

وقصد إنجاز هذا البحث، واجهتنا بعض الصعوبات أهمها:

- الدراسات الأكاديمية في هذا المجال يمكن القول أنها منعدمة، بإستثناء بعض من المراجع أغلبها باللغة الأجنبية والمرتبطة أساسا بالجانب النظري.
- صعوبات كثيرة في مجال الدراسة التطبيقية لهذا الموضوع خاصة في جانب الإحصائيات والمعلومات المتعلقة بالقوة البيعية لمؤسسة "جازي" لأسباب عديدة أهمها مركزية المصالح بالجزائر العاصمة وبالتالي صعوبة الحصول على المعلومات.

# الفصل الأول:

مفاهيم عامة حول تسويق  
الخدمات

## مقدمة الفصل

إن المؤسسات تواجه عدّة ضغوطات من يوم لآخر، منافسة، ظهور منتجات جديدة، تغير أذواق المستهلكين ونمط المعيشة، والتطور التكنولوجي في جميع الميادين. إنّ هذه التغيرات تفرض عليها أن تعيد النظر في سياستها العامة وإستراتيجيتها وذلك للحفاظ على مكانتها في السوق وتحقيق أهدافها المسطرة. إنّ هذا التغير المحيطي السريع يجبر المؤسسات أن تواكب التطور بتغيير فلسفتها التنظيمية والهيكلية.

يشكل موضوع التسويق في الوقت الحاضر محل إهتمام المسيرين والمسؤولين في مختلف المؤسسات، وذلك نظرا لإدراكهم لأهمية ومكانة التسويق في نشاط المؤسسة، إذ أصبح ينظر له بأنه محرك ومحدّد لمختلف نشاطات المؤسسة، كما يعتبر الضابط والمتحكّم في أداء المؤسسة الفعال، خاصة منها الخدماتية التي تعتبر قطاع جوهري في إقتصاد الدول. التسويق هو ظاهرة معقّدة تجمع بين فلسفة الأعمال وتطبيقها وتشمل على مجموعة الجهود التي تهدف إلى خلق المنفعة، فهو لغز بسيط ومعقد في نفس الوقت، إنه فلسفة أعمال وإنه وظيفة ديناميكية للأعمال، إنه جديد وقدم قدم الوقت نفسه.

ينقسم الفصل إلى ثلاثة مباحث، يتحدث المبحث الأول منه عن موضوع التسويق، إنطلاقا من مفهومه، أهميته، نبذته التاريخية وصولا إلى مكانته في المؤسسة ومجالات تطبيقه، أما في المبحث الثاني فسوف يكون التركيز منصبا على تسويق الخدمات من حيث تقديم بعض المفاهيم الأساسية حول الخدمة، حول عملية التسويق في هذا القطاع، وتقديم بعض المعلومات حول عناصر المزيج التسويقي للخدمات. أما المبحث الثالث، فسوف يخصص للحديث عن سياسة الإتصال والترويج في المؤسسة الخدماتية، كيفية تصميمها وأهم العناصر التي تكوّنها.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسويق

إن التسويق نشاط فرض نفسه كطريقة جديدة لفهم وإدراك المنظمة، بيئتها وأسواقها حيث يشغل في وقتنا الحاضر مكانة هامة في جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها وقضية الساعة في جميع الدول باعتبار أن النشاط التسويقي هو المحرك والمحدد لمستوى الأداء الفعال للمؤسسات.

## المطلب الأول: مفهوم التسويق وأهميته

يقترح التسويق توجهًا عقلائيًا جديدًا يهدف إلى تطوير وتنمية المنظمة، أساسه يكمن في تحقيق وإشباع حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة ولكنه لا يزال غير مفهوم في أوساط الأعمال وفي أذهان الجماهير، إذن فما هو التسويق؟

### 1- ماذا نعني بمصطلح التسويق؟

كلمة تسويق بالعربية هي ترجمة لكلمة "Marketing" باللغة الإنجليزية، يعود استعمالها إلى 1910 في الولايات المتحدة الأمريكية، ولقد انتشر استعمالها في دول أوروبا الغربية في غضون النصف الثاني من هذا القرن حيث أنه إلى غاية 1950 كانت كل من عبارة "التجارة" و"البيع" هي السائدة والمعترف بها آنذاك.<sup>(1)</sup>

إن كلمة "Marketing" لها تركيبة لغوية، تطن عليها دلالة ومعناها واسع وشامل باعتبار أنها تشمل على كلمة Market أي السوق وإذا أضيف لهذه الكلمة المقطع ing لأصبحت "Marketing" وهي تعني استمرارية وجود السوق.

أمّا كلمة "التسويق" بالعربية نجد أنها على وزن تفعيل أي أن هنا نشاطات وطاقات تقف وراء الفعل لتجلب له الدوام.<sup>(2)</sup>

ومنه فالتسويق كلمة تفصح عن المحاولة الدؤبة والمستمرة والفاعلة والناشطة لاستمرارية الطلب على المنتج.<sup>(3)</sup>

(1) - سامل سيدي محمد، "أهمية التوجه التسويقي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر"، الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، الممارسة التسويقية، المركز

الجامعي بشار، 10-21 أبريل 2004.

http://www.freewebtoun.com/nadacom/seminaire/sem10/SAHA.Pdf, consulté le 21 mai 2007.

(2) - محمد حافظ حجازي، المقدمة في التسويق، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 42.

(3) - نفس المرجع، ص 43.

## 2- مفهوم التسويق:

يعدّ التسويق من المفاهيم التي اسقطت انتباه وإهتمام العديد من الاقتصاديين والباحثين في إدارة الأعمال خلال العقود الأخيرة، وتركز هذا الإهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق.

هناك العديد من المحاولات والأفكار حول مفهوم التسويق حيث أنه لا يوجد تعريف شامل ومحدّد لهذا المفهوم، وقد يعود السبب في ذلك كون التسويق حتى الآن من العلوم التي مازالت خاضعة للتطور السريع، وهذه التعريفات وإن اختلفت في الصياغة والتعبير إلا أنها لم تختلف كثيراً في جوهر ومكونات هذا النشاط. غير أن كلا منها ربما إهتم بإبراز جانب أو ناحية معينة تعبّر عن رؤية المعرّف لأهمية ومفهوم هذا النشاط. ويمكن ذكر بعض التعاريف المعطاة للتسويق فيما يلي:

يعرّف التسويق بأنه: "أسلوب يعتمد على الدراسة العلمية للمستهلكين ويسمح للمؤسسة بأن تقدّم لسوقها المنتج أو الخدمة المتوافقة مع هذه السوق مع تحقيق هدفها في المردودية".<sup>(1)</sup>

وقد عرّف J.Lendrevie التسويق بأنه: "مجموعة الوسائل والأساليب الموجودة لدى المنظمة تستخدمها للتأثير على وخلق لدى الجماهير التي تهتم بها سلوكيات من أجل تحقيق أهدافها الخاصة".<sup>(2)</sup>

منهم من ركّز على وجهة نظر الاقتصاد ككل حيث عرفه ستانتون Stanton بأنه: "ذلك النشاط الذي يحكم التدفق الاقتصادي للسلع والخدمات للمستهلكين بما يحقق الأهداف الاقتصادية للمجتمع".<sup>(3)</sup>

أمّا على مستوى المؤسسة فقد عرّف ماك كارتني Mc carthy التسويق على النحو التالي: "التسويق هو أداء مختلف الأنشطة التي تستهدف تحقيق أهداف المشروع من خلال توقع حاجات ورغبات المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي والتي توجّه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك بهدف إشباع تلك الحاجات وحسب الإمكانيات المتاحة".<sup>(4)</sup>

كما قد ينصبّ التعريف على خطوات ومراحل عمليات وأنشطة التسويق فقد قامت الجمعية الأمريكية للتسويق عام 1985 بتعريفه كالتالي: "هو عملية تخطيط وتنفيذ كل ما يتعلّق بتصميم وتحديد

(1)-Jean-Pierre HELFER, Jacques ORSONI, Marketing, 7ème édition, Vuibert, Paris, 2001, p.10.

(2)-J.LENDREVIE, J.LEVY et D.LINDON, Mercator, 7ème édition, édition Dalloz, Paris, 2003, p.10

(3) - عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق المفاهيم والإستراتيجيات ( النظرية و التطبيق )، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 28.

(4) - محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2001، ص 14.

مواصفات وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات بهدف إيجاد نوع من التبادل يترتب عليه إشباع حاجات الأفراد والمنشآت".<sup>(1)</sup>

إن المفهوم الحديث للتسويق يشمل كل الوظائف التسويقية التي تنطلق من دراسة ما يحتاجه المستهلك النهائي باعتباره العمود الفقري الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل المؤسسة. ويمكن تقديم تعريف لعله يكون الأكثر شمولاً للنشاط التسويقي، يمكن الإستعانة بالإسترشاد به، وهو ما قدّمه الأستاذ فيليب كوتر Philip kotler حيث يعرف التسويق كما يلي: "التسويق هو النشاط الذي يعمل على التعرف على الحاجات والرغبات الغير مشبعة، تحديد وتقييم الربحية المرتقبة، تحديد الأسواق المستهدفة التي ستخدمها المؤسسة أفضل من غيرها، تصميم المنتجات وبرامج الأعمال الأكثر ملائمة مع هذه الأسواق والعمل على أن يكون على مستوى المؤسسة توجهه تسويقي هدفه هو الإصغاء وخدمة الزبون".<sup>(2)</sup>

و من هذا التعريف والتعاريف السابقة، يتضح أن التسويق هو مزيج من مجموعة من العناصر، تشير إلى المضامين التالية:

- إن إدراك أهمية الدور الإستراتيجي للمستهلك من خلال التعرف على حاجاته ورغباته، تقديم القيمة له وتحقيق رضاه تمثل الغاية الأساسية للفكر والممارسة التسويقية المعاصرة ونقطة الإنطلاق الحقيقية له.
- التسويق لا يتعامل مع المستهلكين فقط، بل مع كل فرد أو جماعة أو منظمة لهم القدرة على التأثير على السير الجيد للمؤسسة: كالموزعين، الموردين، العاملين بالمؤسسة، جمعيات المستهلكين، المساهمين بالمؤسسة... إلخ.<sup>(3)</sup>
- في التسويق الشيء محل التبادل هو المنتج، والمنتج هو أي شيء يمكن عرضه في السوق لمواجهة حاجة أو رغبة، إن مفهوم المنتج لا يقصر فقط على الأشياء المادية فقط بل يشمل كذلك الخدمات، وبمعناه الواسع يشمل المكونات الأخرى الأفكار، المنظمات، الخبرات، الأفراد، الأماكن، أي شيء له قيمة.<sup>(4)</sup>

(1) - حسين علي، الأساليب الحديثة في التسويق: الدليل العملي للإستراتيجيات والخطط التسويقية، دار الرضا للنشر والتوزيع، ص 20.

(2) - Philip KOTLER, Les clés du Marketing, Pearson éducation, Paris, 2003, P.07

(3) - Dominique BILLON, Jean-Michel TARDIEU, Les nouvelles techniques du marketing, édition Chiron, Paris, 2002, P.18

(4) - ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 32.

- إن التبادل كوسيلة لإشباع هذه الإحتياجات هو جوهر التسويق، فأينما وجدت عملية تبادلية، يوجد نشاط تسويقي، ويتطلب التبادل أن يكون هناك طرفان أو أكثر كل منهما لديه شيء له قيمة عند الطرف الآخر وكل منهما قادر على الإتصال بالطرف الآخر وتسليمه هذا الشيء، وكل منهما لديه الحرية في رفض أو قبول العرض.<sup>(1)</sup>
- إن التسويق نشاط لا يكتمل إلا في نظام اقتصاد سوق حرّ وفي بيئة تنافسية. فتعتبر المنافسة أحد المكونات الهامة في البيئة التسويقية وعنصرها أساسيا في تنمية الإستراتيجيات التسويقية.<sup>(2)</sup>
- يعتبر التسويق مصدر الإيرادات ووسيلة لتحقيق الربح كون هذا الأخير الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه المؤسسة على المدى الطويل والمتوسط، ولكنه ليس الهدف الوحيد، بل على المؤسسة توجيه جهودها لتحقيق أهداف أخرى مثل: النمو، التوسّع، الاستمرار والبقاء... إلخ.
- أصبحت وظيفة التسويق من الخطط الرئيسية حيث هي أولى الخطط التي يجب أن تبدأ بها المنظمات والتي في ظلها يمكن تخطيط باقي أنشطة المنظمة (الإنتاج، المالية، العلاقات العامة،... إلخ) ومن ثمّ تصبح الحاجة ضرورية إلى قيام هذا النشاط على أسس وقواعد علمية وفنية سليمة وعلى معرفة بأصول وقواعد الإدارة التسويقية.<sup>(3)</sup>
- يعمل التسويق على تطوير مزيج من الإستراتيجيات للتأثير على المستهلكين ويشمل هذا المزيج على المنتج، السعر، التوزيع والإتصال ويتمّ التنسيق بينها في ظل إستراتيجية واحد منها جوانب مرئية وظاهرة للمستهلك (الإعلان، رجال البيع، الأغلفة الجذابة، الألوان،... إلخ) ومنها جوانب أكثر تعقيد (دراسة السوق مثلا).<sup>(4)</sup>
- لم تعد مفاهيم وأساليب التسويق تطبق على منظمات الأعمال فقط، بل تعدى ذلك إلى المنشآت الخدمية والتي لا تحقق الربح، فمع توسّعه لمجالات أعمال أخرى أدّى ذلك إلى ظهور مفاهيم جديدة.
- إن المتغير الأساسي المتحكّم في بقاء المنظمة هو المستهلك، وبذلك فردود أفعال هذا الأخير وسيلة للإثراء بنجاح أو فشل السياسات التسويقية في هذه المنظمة.

(1) - محمد الباشا، محمد الجبوشي، نظمي شحادة، رياض الحلبي، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 14.

(2) - Christian MICHOU, Le Marketeur: les nouveaux fondements du Marketing, Pearson édition, Paris, 2003, p.18.

(3) - محي الدين الأزهري، التسويق الفعال (مبادئ وتخطيط)، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر، 1995، ص 9.

(4) - عبد السلام أبو قحف، التسويق مدخل تطبيقي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 36.

- و لكنه قبل كل شيء فلسفة أعمال وتوجّه فكري يحكم توجّه أنشطة المؤسسة ويجب أن يشمل كل المؤسسة.

### 3- أهمية التسويق:

تعيش معظم المنظمات في الوقت الحاضر عصر التسويق حيث تمثل قضية التسويق محور إهتماماتها على اختلاف أنواعها وفي جميع الدول نظرا للدور التأثيري الهام الذي يلعبه كمحدد لنجاح المنظمات.

إنّ ما يميّز أداء المؤسسة عن أخرى يتجلى في درجة تطبيق الأفكار التسويقية، فعلى المؤسسة أن لا تنظر للمنتوج من الزاوية المادية وإنما تعتبرها إجابة مؤقتة لحاجة من حاجات المستهلك الكثيرة والمعقدة. أهمية التسويق لا تقتصر فقط على مجرد توصيل المنتوج إلى المستهلكين أو المنتفعين به بل إن الأمر يتعدّى هذا بكثير، فالتسويق:

أ- بالنسبة للمؤسسة:

يمكن كما جاء عن T.LEVITT في كونه "طريقة شاملة لتصوّر وإدارة المؤسسة وتوجيهها نحو الربح"<sup>(1)</sup>. فأهمية أداء الأنشطة التسويقية بالنظر للمؤسسة تستخلص فيما يلي:

- في ضوء دراسات وبحوث التسويق التي تجربها المشروعات من وقت لآخر، تساعد على تقدير حجم الإنتاج الممكن بيعه أي التنبؤ بالطلب المتوقع على منتجاتها، المتابعة والمراقبة الدائمة لمحيطها يسمح بتوفير المعلومات اللازمة لبناء الخطط والقرارات المناسبة (من خلال دراسة السوق).

- تركيز سياساتها الخاصة بالتنمية والاستقرار والربح على فكرة تلبية حاجات المستهلك.

ب- بالنسبة للمستهلك:

تخلق الأنشطة التسويقية منافع متعدّدة للمستهلكين:

- المنفعة المكانية: عن طريق نقل السلع من أماكن إنتاجها إلى أماكن إستهلاكها وتوفيرها للمستهلك في المكان المناسب.

(1) - سامل سيدي محمد، "أهمية التوجه التسويقي للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر"، الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، الممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، 10-21 أبريل 2004، ص 16،



- المنفعة الزمنية: عن طريق توفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب الذي يفضل فيه شراء المنتج وذلك بتخزينه إلى وقت الحاجة إليه.
  - المنفعة الحيازية: من خلال توصيل السلع أو تقديم الخدمات من البائع إلى المشتري (نقل الملكية).
  - المنفعة الشكلية: وذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم برغبات المستهلك وتفضيلاته للمنتجات (دراسة وبحوث التسويق) حيث يساهم التسويق في تجديد مواصفات المنتج من حيث الشكل، الجودة، الاستخدامات، التغليف... إلخ.
- ج- بالنسبة للمجتمع:
- يلعب التسويق دورا كبيرا يكمن في:
- توفير عدد كبير من الوظائف وهذا راجع إلى التنوع في المهن والتخصصات التي يطلبها التسويق في عدة مجالات: وكالات الإعلان، رجال البيع، في بحوث ودراسة السوق، الإتصال، التصميم إلى جانب: الإنتاج، النقل والتوزيع... إلخ.
  - مواجهة المنافسة الأجنبية كانت أم محلية في الأسواق فهو وسيلة لزيادة فعالية الأداء الاقتصادي لمؤسساتها.
  - يعمل التسويق على تأمين النمو المستمر للاقتصاد وبالتالي المستوى المعيشي للأفراد من خلال تقديم أنواع مختلفة من المنتجات والإعلان عنها وهذا يخلق تطلعات لدى الأفراد لرفع مستواهم المعيشي واقتناء منتجات التي توفر لهم سبل الحياة المريحة.
  - الفرص الكبيرة المتاحة في الأسواق الخارجية: الزيادة الواضحة في الاستثمارات الدولية والمشروعات المشتركة الدولية والنظر إلى العالم كسوق واحدة أمام السلع المنتجة في بلدان مختلفة.
  - يحقق النمو والازدهار الاقتصادي: فوجود نظام تسويقي جيّد وفعال في أي بلد، يرفع من حجم التبادل التجاري مع البلدان المتعاملة، ومنه إدخال عملة صعبة، الشيء الذي يزيد من التنمية الاقتصادية والرفاهية.<sup>(1)</sup>

(1) - ميلودي أم الخير ، تحليل النشاط التسويقي للخدمات الإشهارية في المؤسسة العمومية للإذاعة المسبوعة "EPRS" ، مذكّرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر ، 2001-2002، ص 13.

إذا كانت اليوم وظيفة التسويق تعتبر أساسية وضرورية لنجاح المؤسسة في نشاطها، فهي لم تكن كذلك من قبل.

### المطلب الثاني: نبذة تاريخية حول المفهوم التسويقي

إن اكتشاف " الحاجة " يعتبر العنصر الأساسي الذي غير نظرة المؤسسة لمحيطها، فهي نقطة الانطلاق لإدراك أو تصوّر التسيير الجديد للمؤسسة. فالأخذ بعين الإعتبار حاجات المستهلك يعتبر السبب الأساسي الذي أدى إلى ظهور التسويق.

لقد ازدهر التسويق في بداية القرن الماضي مع تسويق المنتجات الإستهلاكية (مواد غذائية، مواد التجميل،... إلخ) ولكن تدريجياً ومنذ الخمسينات أصبح نشاطاً معترفاً به في المؤسسة.<sup>(1)</sup> من بين أهم التواريخ في مجال التسويق مايلي:

- ظهر التسويق في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية القرن 19 حيث ظهرت في هذه الفترة:<sup>(2)</sup>
  - أولى الوكالات المتخصصة في الإتصال والإعلان (1869).
  - أول درس حول التسويق في الولايات المتحدة (1905).
  - في 1930، تأسس أول معهد لصبر الآراء إسمه " Gallup " وظهر وظيفة رئيس المنتج (chef de produit) في مؤسسة (procter and gamble).
  - في سنة 1948، تم صياغة ما يعرف ب: المزيج التسويقي من طرف أستاذ في جامعة Harvard إسمه: Neil Borden (12 p's).
  - في عام 1950، ظهر ما يعرف ب:دورة حياة المنتج (كل منتج يعيش ويموت) من طرف Dean.
  - في عام 1956، ظهر أسس تقسيم السوق (segmentation) من طرف سميت Smith. وفي سنوات الستينات أصبح نشاطا رئيسيا في المؤسسة.<sup>(3)</sup>
  - في 1960، يكتب T.LEVITT أستاذ في الاقتصاد بجامعة Harvard، مقالته قصر النظر التسويقي (Marketing Myopia) أين يقترح التفكير أولاً بالحاجة و ليس بالمنتج.
  - في 1960، يعدّل Mc carthy المزيج التسويقي من (12 p's) إلى (4 p's).

(1)-Christian MICHOU, Le Marketeur: les nouveaux fondements du Marketing , op.cit., p.13.

(2)-J.LENDREVIE, J.LEVY et D.LINDON, Mercator , op.cit., p.26.

(3)-Daniel DURAFOR, Marketing et action commerciale , édition Dunod, Paris, 2000, p.7.

- في 1967، ظهر أول كتاب ل: Philip KOTLER تحت إسم: "إدارة التسويق (Marketing Management)".

مرّ التسويق شأنه شأن الكثير من العلوم بمراحل متعدّدة حتى وصل إلى المفهوم الحديث، قد نجدّه وصل إلى مراحل متقدّمة في بعض المؤسسات وما زال في المرحلة الأولى في مؤسسات أخرى، فإن دراسة ومعرفة تطوّر المفهوم التسويقي أصبح ضرورة لمعرفة مكانة المؤسسة منه. على العموم فقد مرّ التسويق بالمراحل التالية:

### 1- المفهوم الإنتاجي:

تعدّ هذه الفلسفة من أقدم الفلسفات التي حكمت تفكير الإدارة في نظرتها إلى السوق، كان النشاط الأساسي للمسؤولين في غضون الثورة الصناعية، يقتصر على إدارة وتنظيم أنشطة الإنتاج بهدف تحسين فعالية المؤسسة، شعارها هو: "الإنتاج"، إنتاج ما يمكنها إنتاجه بأقل تكلفة ممكنة، وبعدها الإهتمام ببيع وتصريف هذه المنتجات".<sup>(1)</sup>

تفرض المؤسسة التي تتبع توجّه إنتاجي أن المستهلك يختار المنتجات بحسب أسعارها وبحسب تواجدها في السوق<sup>(2)</sup>. وتزداد أهمية هذا التوجّه في حالتين هما:<sup>(3)</sup>

- عندما يفوق الطلب على السلعة المعروضة ومن تمّ يزداد إهتمام العميل بالحصول عليها بغض النظر عن مستوى جودتها،

- عندما ترتفع تكلفة الإنتاج مع رغبة المؤسسة في تخفيضها عن طريق إنتاجية عالية.

وقد شاعت في هذه المؤسسات سيادة كل من المهندسين والمصممين وأصبحت إدارتي الإنتاج والمالية أساس التسيير في المؤسسة حيث أن:<sup>(4)</sup>

- تحسين القدرة الإنتاجية عن طريق إستخدام آلات وطرق الإنتاج الجديدة، أكسب مهندس الإنتاج سلطة كبيرة وهي السلطة التقنية وسلطة التنظيم العلمي للإنتاج من أجل تخفيض التكاليف.

(1)- Jacques ORSONI, Jean-Pierre HELFER, Sophie DEBERN, Les bases du Marketing, 5éme édition, édition éducapôle Gestion, Paris, 2006, p.7.

(2)- Marc VANDERCAMMEN et All, Marketing : l'essentiel pour comprendre, decider, agir, édition de BOECK, 1999, p.26.

(3)- ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 40 .

(4)- حسين علي، الأساليب الحديثة في التسويق: الدليل العملي للإستراتيجيات والخطط التسويقية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

- ومن أجل تحسين هذه القدرة من الضروري جمع رؤوس أموال كبيرة هذا ما جعل المسؤول المالي في نفس مستوى مهندس الإنتاج.

## 2- المفهوم أو فلسفة المنتج:

هذا المفهوم يركز على المنتج نفسه أي على تصنيع تشكيلة ضيقة من المنتجات حيث تكون هذه الأخيرة ذات جودة عالية، مع تحسين وتطوير مستوى هذه الجودة بصفة مستمرة<sup>(1)</sup>، أي تطبق المؤسسة "إستراتيجية تطوير المنتجات ذات جودة"<sup>(2)</sup>. تقوم هذه الفلسفة على افتراضات تتمثل في:<sup>(3)</sup>

- أن المستهلك يهتم أساسا بعنصر الجودة في السلع المعروضة، وأنه ينظر إلى تلك السلع كأثما مجموعة من المواصفات وليس اعتبارها أدوات لإشباع حاجات معينة لديه.

- أن المستهلك على معرفة بالسلع والعلامات البديلة في السوق والأسعار المتعلقة بها وأن عملية المفاضلة بينها تتم في ضوء العلاقة بين الجودة والسعر.

ظهرت في هذه المرحلة شعارات عديدة منها: "المنتج يبيع نفسه"<sup>(4)</sup>، ولكن فلسفة التوجه بالمنتج تأدي إلى ما يسميه Theodore LEVITT ب: " قصر النظر التسويقي Marketing Myopia " أي التركيز أكثر على المنتج منه على إحتياجات السوق، ويعني: " فشل الإدارة في التعرف على/أو إدراك نطاق نشاطها أو مجال أعمالها". فالنمو المستقبلي يكون في خطر عندما تكون الإدارة موجهة بالإنتاج بدلا من التوجه بالمستهلك.<sup>(5)</sup>

## 3- فلسفة التوجه بالبيع:

تميّزت الفترة التي عاقبت الحرب العالمية الأولى، بازدهار في اقتصاديات الدول المتقدمة حيث ركزت على مشكلات الإنتاج والمنتجات، حيث ساد نظام الإنتاج الكبير (من أجل تحقيق وفورات الحجم)، لكنه أدى إلى تزايد التعقيد في عملية تصريف المنتجات وظهرت الحاجة إلى نظام توزيع ليساير نظام الإنتاج الكبير إلى غاية عام 1929 أين حدث الكساد العظيم وظهرت مشكلة تصريف المنتجات.

(1) - محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال ( مبادئ وتخطيط )، مرجع سبق ذكره ص23.

(2) -Dominique BILLON, Jean-Michel TARDIEU, les nouvelles techniques du marketing , op.cit., p.14.

(3) -ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 41 .

(4) - محمد فريد الصحف، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 39.

(5) - شريف أحمد شريف العاصي، التسويق: النظرية والتطبيق، دار الكتب المصرية، 2004، ص 37.

إن مفهوم التوجّه بالبيع يرى أن المهمة الأساسية للمشروع هو تحقيق أقصى حجم ممكن من المبيعات، يقوم هذا المفهوم على أساس أن المستهلك عادة لن يشتري القدر الكاف من المنتجات ومن ثمّ يجب على الشركة أن تقوم ببذل نشاط أو جهد مكثف في مجال البيع والإعلان.<sup>(1)</sup> على المؤسسة جلب وتحفيز المستهلك حتى يتطوّر لديه فضول على منتجات المؤسسة وهذا بالاستعانة بالعروض الترويجية وبالتخفيضات المؤقتة للأسعار مع الإعلانات والتأكد من أن المنتج متوفر في الأسواق ولهذا على المؤسسة تأسيس مواقع وأماكن بيعية فعّالة حتى تضمن تصريف منتجاتها.<sup>(2)</sup> ظهرت أهمية إدارة المبيعات في هذه المرحلة ومكانتها في المؤسسة إلى جانب الوحدات الأخرى (الإنتاج، المالية،...) حيث إهتمت إدارة المبيعات أساساً بقوة البيع، الإعلان وترقية المبيعات.

#### 4- المفهوم التسويقي:

لقد بدأ ظهور المفهوم التسويقي بعد الحرب العالمية الثانية في الخمسينات في ظل إقتصاد السوق، وقد سميت هذه الفترة ب: "عصر التسويق" تحوّل فيها المستهلك إلى سيد السوق. تعتبر الفلسفة التسويقية أن على المؤسسة التي تهدف إلى النجاح والاستمرار، خلق وتقديم وترويج منتج ذو قيمة حقيقية للأسواق التي تستهدفها أفضل من المنافسة.<sup>(3)</sup> وقد عبّر عن ذلك Peter Drucker باحث في مجال الإدارة في مقولته الشهيرة أنه: "على المؤسسة أن تنتج ما يمكنها بيعه وليس بيع ما يمكنها إنتاجه".<sup>(4)</sup> لا يزال حتى الآن، يوجد من بين المسؤولين التنفيذيين من لا يعرف الفرق بين مفهومي البيع والتسويق، فالبعض مازال يرى أنهما يحملان نفس المعنى، رغم أن الحقيقة تشير إلى عكس ذلك تماماً. فيقول فيلب كوتر في هذا الصدد أن: "التسويق ليس فن إيجاد الأساليب الملائمة للتخلّص مما تنتجه المؤسسة ولكنه فن خلق قيمة حقيقية للزبون بغية تحسين معيشته، كلماته الأساسية هي: الجودة، الخدمة والقيمة المقدّمة".<sup>(5)</sup> التسويق ليس جهد أو نشاط بيعي على المدى القصير، ولكنه جهد استثماري حقيقي على المدى الطويل، يبدأ قبل إنتاج المنتج (دراسة السوق) ويستمرّ طويلاً بعدما يتمّ بيعه (من خلال دراسة النتائج التي وصلت إليها المؤسسة من إشباع وإقناع وإرضاء الزبائن).

(1) - محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال ( مبادئ وتخطيط)، مرجع سبق ذكره، ص24.

(2) - Christian MICHOU, le Marketeur: les nouveaux fondements du Marketing , op.cit., p.16.

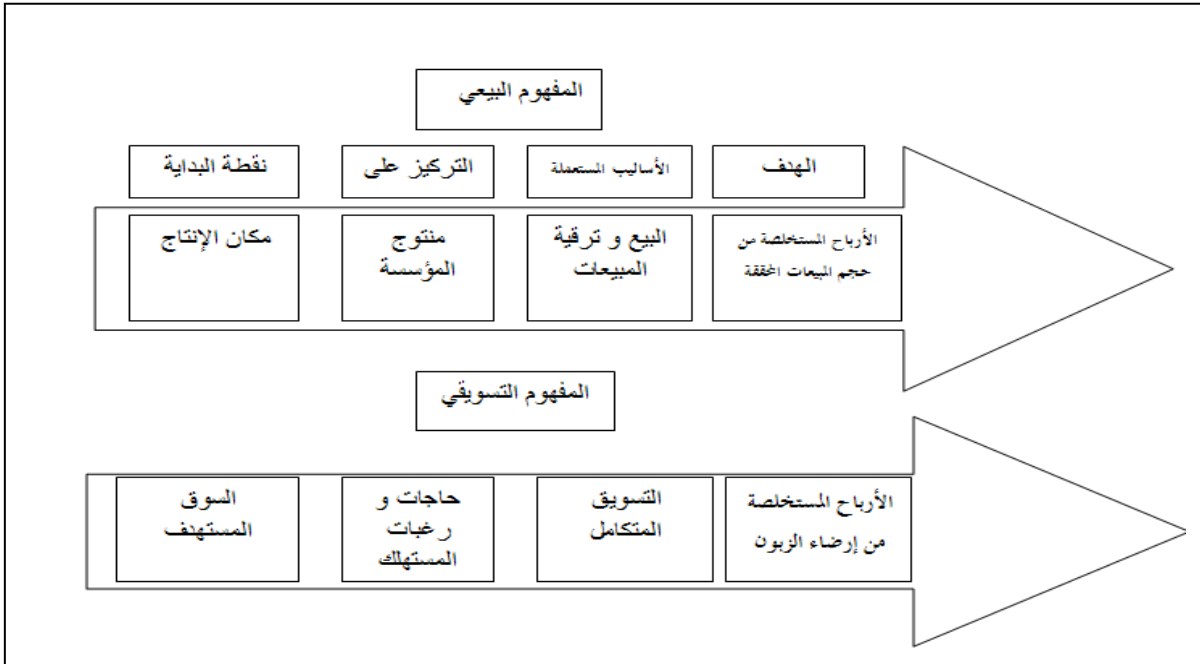
(3) - Marc VANDERCAMMEN et All, Marketing : l'essentiel pour comprendre, décider, agir , op.cit., p. 16.

(4) - Claude DEMEURE, Marketing, éditions DALLOZ, paris, 2005, p.4.

(5) - Philip KOTLER, Les clés du Marketing , op.cit., p.6.

و يمكن تلخيص هذا الفرق بين البيع والتسويق في الشكل التالي:

**الشكل (1-1): الفرق بين المفهوم التسويقي والمفهوم البيعي**



المصدر:

Philip KOTLER ,Bernard DUBOIS ,Delphine MANCEAU , Marketing management ,11 éme édition, édition Pearson éducation, Paris, 2004, p.26.

التسويق هو فلسفة تنظيمية تؤثر على عمليات المؤسسة وتقوم بتوجيهها. والأركان الأربعة التي يقوم عليها المفهوم التسويقي هي:

- أ- التوجّه نحو المستهلك: أي البحث والتعرّف على حاجات ورغبات المستهلك والعمل على إشباعها عن طريق إنتاج منتج تحت هذه المواصفات،
- ب- إختيار السوق: تفترض الفلسفة التسويقية جهدا حقيقيا لتقسيم السوق إلى مقاطعات وإختيار الأسواق الملائمة لها والتي تستطيع خدمتها (هذا التقسيم يساعدها على توجيه أعمالها).

ج- الربحية: التركيز على تحقيق الأرباح على المدى طويل الأجل وليس الإهتمام فقط بحجم المبيعات. فضمام بقاء وإستمرار المؤسسة في السوق هو تحقيقها الأرباح من خلال إرضاء المستهلك.<sup>(1)</sup>

د- التسويق المتكامل Marketing coordonné: يجب أن يكون هناك تنسيق كامل بين خطط وأهداف الإدارة التسويقية وباقي الأنشطة الأخرى للمنشأة (الإنتاج، المالية، المبيعات... إلخ).<sup>(2)</sup>

## 5- فلسفة التوجه نحو الزبون:

سارعت العديد من المؤسسات إلى تبني الفلسفة التسويقية وحققت نجاحا ملحوظا نتيجة لذلك، إلا أنه مع المناخ التنافسي الحاد ومع العدد المتزايد للمؤسسات التي تنتج نفس المنتجات وجب البحث عن كيفية التمييز بين كل هاته المنتجات وهذا ما أدى إلى التوجه إلى التسويق المشخص. يقال أن "الزبون الراضي عن السلع والخدمات المقدمة هو زبون الغد". مع العلم أن جلب وكسب زبائن جدد يعتبر أكثر تكلفة من الحفاظ عليهم وهنا تكمن الأهمية في إقامة علاقات دائمة وجيدة مع الزبون.<sup>(3)</sup>

ولكي يكون للمؤسسة تسويق علاقتي فعال، عليها تطوير إستراتيجيات متعدّدة مؤسسة على تطوير وتحسين منتجاتها والتنويع في الخدمات الكمالية المقدمة بالإضافة إلى وضع برامج خاصة بالزبون. وكذلك من خلال تطوير قواعد البيانات، إذ تعتبر عنصر أساسي لنجاح التسويق العلاقتي الموجه نحو الزبون "المؤسسات التي ستنجح غدا هي المؤسسات التي سوف تبني قواعد بيانات خاصة بزبائنها اليوم والتي تكون قادرة على بناء علاقة خاصة ومشخصة مع كل زبون لها".<sup>(4)</sup>

بفضل التكنولوجيا المتطورة والوسائل الجديدة للإتصال (مراكز الإتصالات، الإنترنت،...)، أصبح من الممكن للتسويق أن يضع ويوجه عروض وحملات إعلانية مشخصة حسب كل زبون.

(1) - محمد فريد الصحف، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 47.

(2) - شريف أحمد شريف العاصي، التسويق: النظرية و التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 23.

(3) - Pierre ALARD, Damien DIRRINGER, La stratégie de la relation client, édition Dunod, Paris, 2000, p.80

(4) - Ibid., p.83.

## 6- فلسفة التوجه بمفهوم التسويق المجتمعي:

قادت الظروف الاقتصادية والاجتماعية في الفترات الأخيرة للتركيز على توجه جديد، يتميز هذا التوجه بإبراز ومراعاة المصلحة الاجتماعية للمنشأة عند اتخاذ القرارات بصفة عامة والقرارات التسويقية بصفة خاصة.

ويقترح Philip KOTLER استخدام مفهوم التسويق المجتمعي للتغلب على القصور في المفهوم التسويقي ويعرّف ذلك المفهوم بأنه: "التوجه الذي يعتبر المهمة الأساسية للمنظمة هي تحديد إحتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة، تهيئة المنظمة لتحقيق الإشباع المرغوبة بكفاءة وفعالية أعلى من المنافسين وبطريقة تحافظ أو تدعم التكامل بين المستهلك والمجتمع على أفضل وجه ممكن".<sup>(1)</sup>

إن هذا المفهوم يفترض أن المنشأة خلية من خلايا المجتمع تقوم على إشباع حاجات المستهلك مع المساهمة في تحسين مستوى ونوعية المعيشة والحياة في الآجال الطويل وأن المستهلك سوف يتعامل ويستمرّ ويستقرّ تعامله مع المنشآت التي ترعى حاجاته ومصالحته من ناحية ومصصلحة المجتمع من ناحية أخرى.<sup>(2)</sup>

فعند وضع المؤسسة سياستها التسويقية عليها التوازن بين ثلاث عناصر هي: المنشأة وأرباحها وأهدافها، المستهلك إشباع حاجاته وإرضاءه، المجتمع وإهتماماته أي المصلحة العامة.

## المطلب الثالث : مكانة إدارة التسويق في المؤسسة ومجالات تطبيق هذا المفهوم

### 1- مكانة وظيفة التسويق داخل مؤسسة:

المؤسسة التي تريد تحقيق الريادة والبقاء أن تدمج في هياكلها التنظيمية وظيفة لا تقل أهمية عن وظيفة الإنتاج والمالية والمواد البشرية ألا وهي وظيفة التسويق التي تعتبر النشاط المحرك لباقي الأنشطة. ويترتب على الأخذ بفلسفة المفهوم التسويقي إزدياد دور ومكانة إدارة التسويق داخل المنظمات وتتفاوت هذه المكانة باختلاف نظرة المسؤولين لأهمية النشاط التسويقي، ولقد أورد الأستاذ Philip KOTLER تطوّر النظرة لوحدة التسويق الحديثة ويمكن إيضاحها في الأشكال التالية:

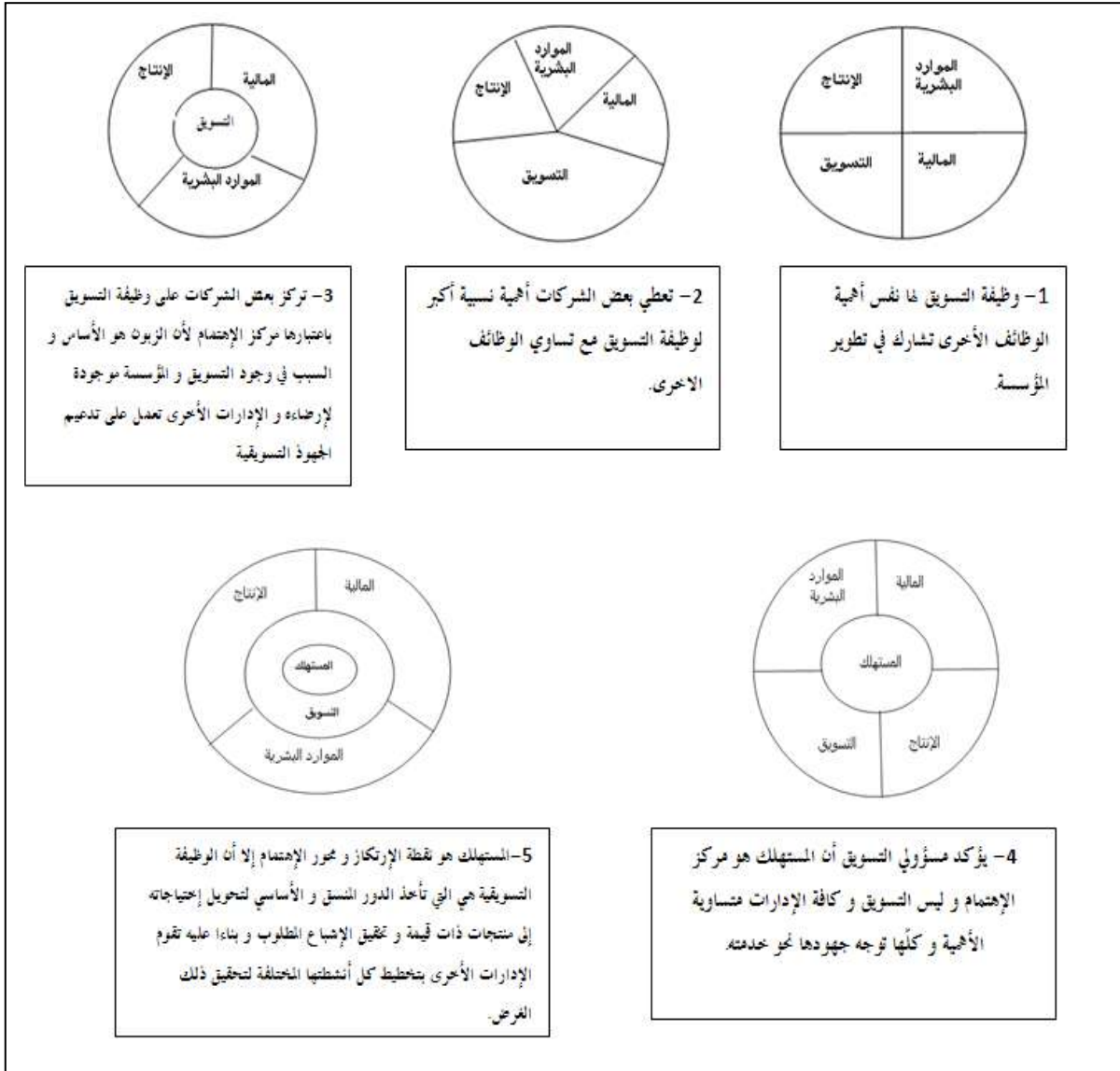
<sup>(1)</sup> - Philip KOTLER , Bernard DUBOIS, Delphine MANCEAU, Marketing management , op.cit., p.34.

<sup>(2)</sup> - محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال ( مبادئ وتخطيط )، مرجع سبق ذكره ، ص 29.



## تطور النظرة الحديثة لوحدة التسويق

## الشكل (1-2):



**المصدر:** محمد فريد الصحف، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 85- 86.

تجدر الإشارة إلى أن هناك علاقة وطيدة بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى داخل المؤسسة، وتتجلى هذه العلاقة في التكامل والتنسيق الموجودة بين مختلف هذه الوظائف بقصد تحقيق أهداف المؤسسة.

أ- العلاقة بين التسويق والإنتاج:

إن كلا من الإنتاج والتسويق يتعاونان على إشباع رغبات المستهلكين من خلال خلق المنفعة بأشكالها المختلفة: الشكلية، المكانية، الزمانية والحيازية. لم تعد عملية الإنتاج في حد ذاتها بمثابة الشغل الشاغل لإدارة أعمال المؤسسة، لأن سياسة المؤسسة أصبحت تعدّ إنطلاقاً من السوق وليس من مفهوم الجهاز الإنتاجي وقد تكون علاقة التسويق بالإنتاج من أقرب العلاقات مقارنة بالوظائف الأخرى داخل المؤسسة. إذ أن أساس البحوث التسويقية وما يتولد عنها من تعرّف على مطالب ورغبات المستهلك توجّه رجال الإنتاج إلى المنتج الذي يجب إنتاجه ومن حيث خصائصه، كمياته، توقيت إنتاجه وذلك بمنحها معلومات خاصة (حجم وإمكانيات السوق، إحتياجات وإمكانيات التخزين المتوفرة، حجم الإنتاج المطلوب لمقابلة إحتياجات السوق، جداول مواعيد التسليم للمنتجات، شكل ونوع التغليف... إلخ).<sup>(1)</sup>

ب- العلاقة بين التسويق والمالية:

تدخل في إختصاص الوظيفة المالية مسؤولية تحديد الإحتياجات المالية وبيان مصادر الحصول على الأموال وكذا وضع خطة للإنفاق. وتتجلى العلاقة بين التسويق والمالية في كون أن هذه الأخيرة تتكفل في تحديد سياسات التسعير الخاصة بالخصومات النقدية والتجارية المقدمة للمستهلكين، وكذلك تكلفة الإنتاج ونفقات النقل والشحن والتخزين. علاوة على ذلك، يتعيّن على الوظيفة المالية الربط بين أوجه الإنفاق العامة للمؤسسة مع كل من الإحتياجات المالية وبين الموارد المتاحة التي تتأتى من حصيلة العملية التسويقية على وجه الخصوص. كما يجب الحصول على موافقة الوظيفة المالية بخصوص أي تعديل في الخطط التسويقية.<sup>(2)</sup>

ج- العلاقة بين التسويق والموارد البشرية:

إن تحقيق أهداف المؤسسة يجب أن يشمل التنسيق والتكامل بين التسويق وسياسات الأفراد داخل المؤسسة، ذلك أن للأفراد دور مهم يتوقّف على مدى إمكانياتهم على تأدية المهام المسندة لهم في حدود متطلبات الخطط والسياسات الموضوعة. فللأفراد مسؤولية جبارة داخل المؤسسة فهم القوّة

(1) - سامل سيدي محمد، أهمية التوجه التسويقي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، الممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، 10-21 أبريل 2004، ص 144،

<http://www.freewebtoun.com/nadacom/seminaire/sem10/SAHA.Pdf> , consulté le 21/05/2007.

(2) - نفس المرجع، ص 145.

الحركة والدافعة والمجسدة لمجمل الأهداف المراد تحقيقها. فإنتقاءهم وتكوينهم وتدريبهم وتأهيلهم لا يقتصر إلا على الوظيفة الإنتاجية فحسب ولكن يجب أن يشمل أيضا القوة البيعية، المسؤولين على الإتصال، رجال لدراسة السوق... إلخ. فلإدارة الموارد البشرية دور مهم في إختيار أفضل وأكفئ الأفراد لخدمة المؤسسة.

## 2- مجالات تطبيق المفهوم التسويقي:

إنّ التسويق عرف إمتدادا واسعا من حيث الوظائف ومن حيث قطاعات الأنشطة والسبب يرجع إلى عدّة عوامل وتغيّرات منها: التكنولوجيا، إتساع حجم الإستثمارات، التوزيع الجغرافي الواسع، تغيّر عادات والسلوكات الشرائية للمستهلك وخاصة مع ظهور العولمة وما نتج عنها من تغيّرات اقتصادية واجتماعية.

### أ- التسويق في قطاع المنظمات التي تهدف للربح:

من الطبيعي أن تهتم تلك الشركات بالنشاط التسويقي وعلى نطاق أساسي وواسع وبالمفهوم الشامل للنشاط التسويقي، فهذه المؤسسات الاقتصادية وطبيعة ظروفها التي تعمل من خلالها تجعل هذا النشاط ضرورة حيوية لها إن لم تكن مجبرة عليه.<sup>(1)</sup>

لقد انتشر التسويق بداية بشكل سريع في المنظمات المنتجة للسلع الاستهلاكية (مواد غذائية، مواد تجميل... إلخ)، ثم توسّع بعد ذلك إلى قطاعات أخرى والمتمثلة في:

- تسويق الخدمات: فهو التسويق الذي يقوم ببيع منتجات غير مادية وغير محسوسة (التأمين، النقل، الإتصالات، البنوك، خدمات السياحة... إلخ). حيث يلعب دورا كبيرا وأساسيا في هذه المؤسسات، إذا ما أخذت هذه الأخيرة خصائص الخدمات بعين الإعتبار.<sup>(2)</sup>
- التسويق الصناعي: وهو التسويق الذي يقوم ببيع منتجات صناعية تستخدم من قبل مستثمر أو مهنيين في مجال أعمالهم (مؤسسات أخرى، إدارات، الحكومات،... إلخ)، من أجل إنتاج سلعة جديدة أو تقديم خدمة معيّنة في منطقة معيّنة.

(1) - محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال ( مبادئ وتخطيط )، مرجع سبق ذكره، ص 36 .

(2) - سوف يتم التطرق إلى تسويق الخدمات بشيء من التفصيل في المبحث الثاني و الثالث.

**ب- التسويق في قطاع المنظمات لا تهدف إلى تحقيق الربح:**

جذب التسويق إهتمام العديد من المنظمات غير الهادفة للربح وقد جاء الإهتمام بالتسويق نظرا لإزدياد حدّة المنافسة ورغبة هذه المنظمات في تقديم خدمات أفضل للأسواق المستهدفة. هذه المؤسسات لديها بعض المشاكل السوقية حيث أن نفقاتها تتزايد يوما بعد يوم، وأن أهميتها وأهمية استمرارها تنبع من تقبل الناس لما تقدّمه من خدمات وإقبالهم عليها<sup>(1)</sup>، ولدينا:

- التسويق السياسي: المنتج المقترح هو شخصية سياسية أو برنامج سياسي... إلخ.
- التسويق الإجتماعي: لقد بدأت الحكومة في الإهتمام بالتسويق واستخدامه في تصميم حملات للتسويق الاجتماعي تهدف إلى حماية الأفراد من التدخين، المخدرات والكحوليات وأمراض الإيدز وتنظيم الأسرة... إلخ.

**ج- التسويق الدولي:**

قامت العديد من المنظمات التي تعمل في مجال دولي، بتكريس إهتمامها بالاستثمار في تنمية المهارات التسويقية حتى تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق الدولية. وقد ترتب على ذلك إنتشار المفاهيم والممارسات التسويقية في دول العالم، وخاصة النامية منها<sup>(2)</sup>. مما أجبر الشركات المحلية في تلك الدول إلى التطلّع إلى الأساليب والطرق التي تقوي وترشد نشاطها وفعاليتها التسويقية حتى تستطيع أن تستثمر بجانب تلك الشركات العالمية.<sup>(3)</sup>

**المبحث الثاني: تسويق الخدمات**

إن أحد التحوّلات الهامة في عالم الأعمال اليوم هو زيادة الإهتمام بصناعة الخدمات، توسّع هذا القطاع بسرعة حتى أصبح قطاع جوهرى في إقتصاد الدول والمحرّك الرئيسي والفعال في الإقتصاد العالمي. تزايد الإهتمام بالخدمات في الوقت الحاضر أدى إلى ضرورة اعتماد تسويق خاص به ألا وهو تسويق الخدمات.

(1) - تطبق بعض من هذه المنظمات ما يعرف ب: التسويق المعاكس (Demarketing) عندما ترغب أن يكون هدفها هو التقليل في الطلب على منتجات معينة مضرّة (السجائر أو المخدرات مثلا).

(2) - محمد فريد الصحف، التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 62.

(3) - محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال (مبادئ و تخطيط)، مرجع سبق ذكره ص 38.

## المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الخدمات

نظرا للأهمية المتزايدة للخدمات، واكتسابها موقعا مهما في اقتصاديات الدول، أردنا تسليط الضوء على مفهوم الخدمة، طبيعتها، خصائصها وصولا إلى أسباب نمو القطاع.

### 1- مفهوم الخدمة:

من الصعب تعريف الخدمة، فمعظم العروض المقدّمة هي مزيج من السلع والخدمات مثال ذلك: السيارات تحتاج إلى خدمات الإصلاح والصيانة، أما استئجار السيارة يحصل المستفيد أساساً على خدمة النقل ولكنها تكون مصحوبة بالإستخدام المؤقت لسيارة.

فندرمارو (1992 VENDERMERWO) باحث ألف أعمال كثيرة في مجال الخدمات، يسمي: "تداخل القطاعات فيما بينها" ب: "the Servitisation of business". أين معظم المؤسسات وباستمرار تقدّم لزيائنها عروض تتكوّن من سلع وخدمات تسميها ب: "package de biens et de services".<sup>(1)</sup>

هناك العديد من الإختصاصيين في التسويق ومن بينهم: لوفلوك (lovelock) وكوتلر (kotler)، إهتموا في أبحاثهم بمجال الخدمات، حيث أظهروا الخصائص التي تتميز بها هذه الخدمات على السلع المادية. فقد عرّف لوفلوك الخدمات على أنها: "الخدمة هي فعل أو أداء يمكن لأحد الأطراف أن يقدمها لطرف آخر، فالخدمات عبارة عن أنشطة اقتصادية تخلق قيمة تحقّق منافع للمستهلكين في الوقت والمكان المناسبين بهدف تحقيق التغيير".<sup>(2)</sup>

كما يعرف كوتلر الخدمة بأنها: "نشاط أو منفعة غير ملموسة لا تؤدي إلى تملك أي شيء ملموس، وقد يرتبط إنتاجها أو لا يرتبط بسلع مادية".<sup>(3)</sup>

إجمالاً، الخدمات تقدّم من قبل العديد من المؤسسات فمنها من يقدم خدمات غير ربحية مجانية ومنها من يقدم خدمات ربحية أي تجارية حيث تتميز الصناعات الخدمائية بكثرة تنوعها وتوسّعها لتمس كافة مرافق الحياة اليومية المعاصرة. أمثلة حول بعض الخدمات:<sup>(4)</sup>

- خدمات الإستقبال: المطاعم، الفنادق، الخدمات السياحية،... إلخ.

- الإتصالات: مؤسسات الإتصالات والبريد، المطارات ووكالات السفر، مصالح النقل،... إلخ.

(1)- Sevrine CROTTET, Les stratégies internationales en Marketing des services. Les cas des PME suisses, thèse en sciences économiques et sociales, université de FRIBOURG, Suisse, 2001, p.41, <http://ethesis.unifr.ch/theses/downloads.PHT?Files=CROTTET.Pdf>, consulté le 23 octobre 2007

(2)- Dale M. BECKMAN, Marketing des services, 1ère Partie, 25/01/2007, <http://J1Poignot.free.fr/triptyques/SERVICE/service.ppt>, consulté le 07 mars 2009

(3)- Philip KOTLER, Bernard DUBOIS, Delphine MANCEAU, Marketing management, op.cit., p.482.

(4)- Daniel RICHET, la qualité, 2000/2001, [http://www.cyber.uhp-nancy.fr/demos/QUAL-001/chapitre2/cours\\_2\\_3\\_2.htm](http://www.cyber.uhp-nancy.fr/demos/QUAL-001/chapitre2/cours_2_3_2.htm), consulté le 07 mars 2009.

- الخدمات الصحية: خدمات المستشفيات، مخابر التحاليل،... إلخ.
- الخدمات المصرفية: البنوك، التأمينات، وكالات عقارية، المحاسبة،... إلخ.
- المهنيون: المهندسون المعماريون، المحامون، خدمات الأمن،... إلخ.
- وأخرى: مكاتب الإستشارات والدراسات، مكاتب الإشهار، الجمعيات... إلخ.

لا تعتبر الخدمات خاصية قطاع الخدمات فقط، بل هناك العديد من المؤسسات الصناعية تعتمد على الخدمات كقيمة مضافة بالنسبة لعروضها. قد يكون عنصر الخدمة ثانويًا أو أساسيا من العرض الكلي حسب الحالات. وتتصل السلعة والخدمة مع بعضهما البعض في أسلوب متسلسل يبدأ من السلعة الملموسة إلى الخدمة المجردة، ويمكن التمييز بين أربعة أنواع من المنتجات وهي:<sup>(1)</sup>

- سلعة مادية خالصة: يحتوي العرض بصفة أساسية على سلعة مادية (الملح، الصابون...) لا تصاحبها خدمات،
- سلعة مادية مصحوبة بخدمات: يتضمن هذا العرض سلعة مادية تصاحبها خدمة أو أكثر، تهدف إلى تحسين المركز التنافسي وزيادة رضا المستهلك، كالمؤسسات المنتجة للسيارات، تباع السيارات وتصحبها خدمات ضمان التصليح والصيانة... إلخ. تعتبر هذه الخدمات التكميلية دخلاً إضافياً للمؤسسة، تحقق ربحاً من خلالها<sup>(2)</sup>. وقد ذكر T.LEVITT أنه كلما كانت السلعة الأساسية معقدة تكنولوجياً، كلما كان الاعتماد كبيراً على جودة ومدى إتاحة الخدمات المصاحبة لها،
- خدمات غير ملموسة مصحوبة ببعض السلع المادية: فعلى سبيل المثال ركاب الطائرات يشترطون خدمة النقل، يصلون إلى مناطق الوصول بدون أي شيء مادي يثبت ذلك ومع ذلك فالرحلة قد تضمنت بعض الأشياء الملموسة كالطعام والمشروبات والمجلات... إلخ،
- خدمة خالصة: كالإستشارات القانونية والإدارية... إلخ لا تصاحبها سلعة مادية.

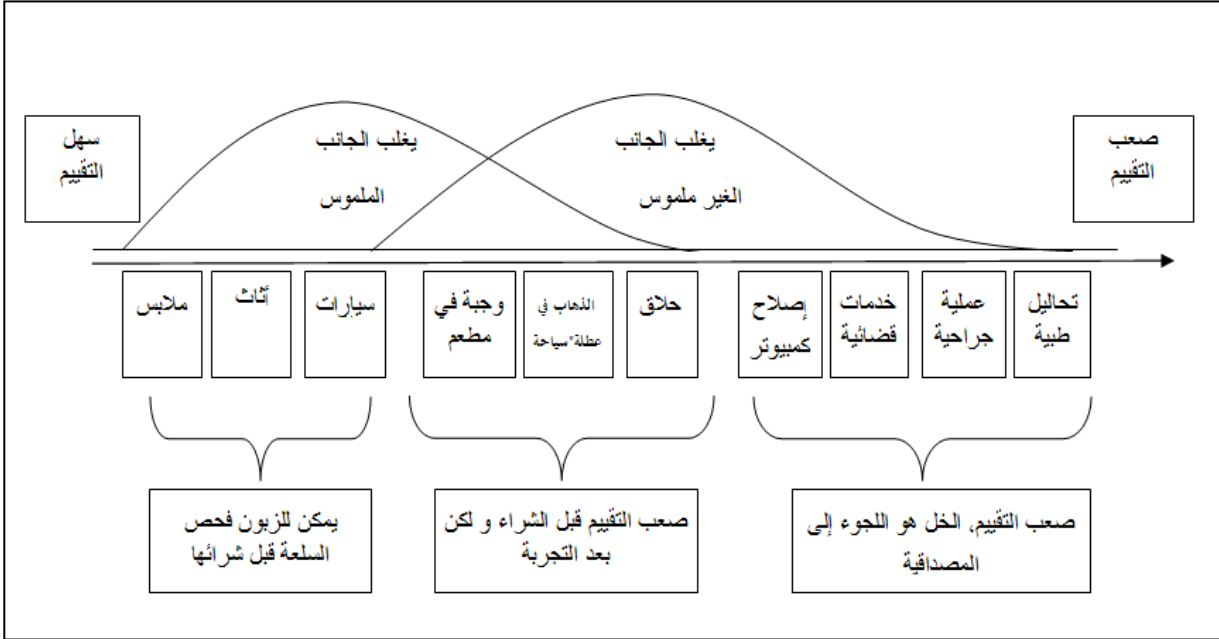
(1) - محمد فريد الصحف، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 347.

(2) - Gérard LOUYAT, Pourquoi les entreprises s'intéressent davantage au marketing des services?, 2005, <http://3w.aegir-consulting.com/ccip-articleglouyat.Pdf>, consulté le 07 mars 2009.

نستنتج من هنا أن معظم المنتجات تحتوي على جانبين الجانب الملموس والجانب غير الملموس، زيادة أحد الجانبين على الآخر هو الذي يؤدي إلى تصنيف المنتجات إلى سلع وخدمات وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

**الشكل (3-1): بعض الأمثلة حول السلع والخدمات التي تغلب الجانب الملموس وغير**

### الملموس



المصدر:

Marion JODOIN, Introduction au service, [http://www.chenelière.ca/cfiles/pdf/2044\\_136.pdf](http://www.chenelière.ca/cfiles/pdf/2044_136.pdf), consulté le 14 juillet 2007

- في الحالة (1) و(2): يمكن للزبون تقييم المنتج، قبل شرائه (الشكل، اللون، السعر، كيفية الإستعمال)، أثناء أو بعد الشراء (سهولة الإستعمال، الذوق، الصلابة،... إلخ).
- في الحالة (3): تصعب على الزبون عملية تقييم الخدمة وغالبا يكون التقييم بعد الإستعمال والتجربة (قد يكون التقييم من خلال مقدم الخدمة).
- في الحالة (4): على الزبون أن يثق ويصدق المؤسسة التي سيتعامل معها، ويتم التقييم بعد عملية الإستعمال والتجربة، ولكن قد لا يمكن للزبون الحكم عليها حتى بعد استهلاكها (عمليات جراحية مثلا).

## 2- خصائص الخدمة:

إنطلاقاً من تعريف الخدمة وطبيعتها في الجزء السابق الذكر، نستنتج خصائص عديدة للخدمات، وقد إتفق معظم المؤلفين في مجال التسويق على وجود أربعة خصائص رئيسية للخدمات يمكن أن تؤثر في تصميم البرامج التسويقية وصياغة السياسات التسويقية. يمكن ذكر الخصائص الرئيسية الأربعة كما يلي:

### أ- الخدمة غير ملموسة: intangible

تعتبر القابلية للمس من أهمّ الخواص التي تفرق بين السلع المادية والخدمات، فمن السهل وصف طبيعة وآداء السلع المادية باستخدام معايير موضوعية (الصلابة، الحجم،... إلخ)، لكن هذا متاح بدرجة محدودة في حالة الخدمات<sup>(1)</sup>. فلا يمكن نقلها، تخزينها، تجربتها، تذوقها، الشعور بها، رؤيتها، شمها قبل الشراء والاستهلاك، حيث تزداد نسبة المخاطرة بالنسبة للزبون المقبل على شراء الخدمة، وهذا ما يدفعه إلى إعطاء أهمية كبيرة لكل ما يراه كالمحلات، الأفراد، المعدات، المعلومات، العلامات، الأسعار،... إلخ.<sup>(2)</sup>

### ب- الخدمة غير قابلة للإنفصال أو التجزئة: inséparabilité

عملياً وفي أغلب الأحيان لا يمكن الفصل بين الخدمة، مقدّمها ومستهلكيها أو مشتريها. إنّ الخدمات بعكس السلع المادية، تسوّق، تباع، ثم تنتج وتستهلك في نفس الوقت ولا ينتج عنها فضلات أو نفايات أو إرجاع إلى المصنع.<sup>(3)</sup>

يترتب على هذه الخاصية إتصال شخصي، يعرف بالمواجهة الشخصية بين المنتفع بالخدمة ومقدّمها، وقد عبّر كل من NORMANN و GRONROOS عن لحظة إلتقاء كلا من مقدّم الخدمة والمنتفع بها بـ: "لحظة الحقيقة" (أي من خلال مقدّم الخدمة والمعدات يقيم الزبون جودتها)<sup>(4)</sup>. إنّ الأفراد الذين يقدّمون الخدمة هم أنفسهم الخدمة، فإدراك المستهلك لمقدّمها يصبح إدراكه للخدمة نفسها.

### ج- الخدمة غير متجانسة: variabilité

الجميع يرى أن نجاعة الخدمة تتغيّر من مؤسسة إلى أخرى، و من وكالة إلى أخرى خاصة الخدمات التي تعتمد على التدخّل الكبير للعنصر البشري.

(1) - محمد فريد الصحف، قراءات في إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 350.

(2) - Philip KOTLER, Bernard DUBOIS, Delphine MANCEAU, Marketing management, op.cit., p.484.

(3) - هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2000، ص 214.

(4) - Gilles MARION, Antimanuel du Marketing, 3 éme édition, édition d'organisation, paris, 2004, p.70.



تعتبر عملية تنميط الخدمة من العمليات الصعبة، معظم الخدمات التي تشبع منفعة يشارك في إنتاجها عدد من الأفراد يختلفون في السلوك وفي الإحتياجات. كما أن الخدمة تختلف من مقدّم لآخر وحتى من نفس المقدّم وهذا حسب الزبون الموجود (فكل خدمة تشخص حسب طلب الزبون).

تلجأ بعض منشآت الخدمات إلى الاستثمار في أفراد مؤهلين وهذا للحصول على مستويات منسجمة للخدمات المقدّمة أو إلى محاولة تنميط خدماتها أو البعض منها وذلك من خلال مكنته عملية تقديم الخدمة (مثال: تقديم النقود آلياً).<sup>(1)</sup>

د- فناء الخدمة أو غير قابلية للتخزين:

تتّصف الخدمة بالفناء السريع بمعنى لا يمكن تخزينها لاستخدامها في وقت آخر وهذا نتيجة لعدم انفصال عملية الإنتاج عن عملية الإستهلاك. فالمقاعد غير المشغولة في الطائرة بعد إقلاعها كلّها أنشطة أعمال فقدت إلى الأبد ولا يمكن تخزينها لرحلات أخرى عكس السلع المادية كالسيارة إذا لم تبع اليوم قد تباع غداً أو في أي وقت آخر.

يترتب على هذه الخاصية مشاكل خاصة بالتعديل في العروض، فحسب الحالات قد تواجه المؤسسة فائض في الإنتاج (أي قدرات ضائعة) أو قد تواجه حالة فائض في الطلب (ظهور خطوط إنتظار).<sup>(2)</sup>

لأنشطة الخدمات خصائص خاصة بها، معرفتها وفهمها، تساعد المؤسسة على التسيير الجيّد لأنشطتها وتطويرها السريعة. فالنمو الصحيح لهذه الأنشطة يعتبر هدفاً أساسياً بالنسبة لإقتصاديات الدول.<sup>(3)</sup>

### 3- أسباب نمو قطاع الخدمات:

نما سوق الخدمات بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تحوّلت الكثير من اقتصاديات الدول المتطوّرة من اقتصاد التصنيع إلى الاقتصاد الخدمي. وقد يرجع هذا التحوّل إلى حركة عصر المعلومات التي نشأت بفعل تطوّر الإتصالات.<sup>(4)</sup>

يرجع النمو القوي لهذا القطاع إلى أسباب عديدة أهمها:

(1) - جمال شرفة، تسويق الخدمات، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قسنطينة، 2004-2005، ص 10.

(2) - Sylvie Martin VEDRINE, Initiation au marketing: les concepts clés, édition d'organisation, Paris, 2003, p.347

(3) - Christian DUMOULIN, Jean-Paul FLIPO, Enterprises de services: 7 facteurs clés de la réussite, édition d'organisation, Paris, 1991, p.17.

(4) - نظام موسى، سويدان شفيق، إبراهيم حداد، التسويق و مفاهيم معاصرة 2003، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 225.

- يتّسم عالم الصناعة بالتعقيد على مستوى الإنتاج وعلى مستوى التبادل، هذا التعقيد يتسبب في تنامي قطاع الخدمات (الحاجة للتكوين، الإستشارة، التسيير، الإصلاح... إلخ)، كما أنّ إزدياد تعقيد المنتجات تكنولوجيا إستدعى الحاجة إلى خدمات إضافية كالصيانة والإصلاح... إلخ.
  - إزدياد الأعمار المتوسطة للأفراد وهذا ما أدى إلى ظهور وزيادة الخدمات الموجهة لهؤلاء كالخدمات الطبية، مركز الرعاية الصحية، مراكز اللياقة البدنية... إلخ.
  - ارتفاع دخول الأفراد هذا ما جعل المستهلك يدفع أكثر لخدمات كان يقوم بها من قبل كإصلاح السيارة، إيدخار للأموال... إلخ.<sup>(1)</sup>
  - إزدياد أوقات الفراغ وإزدياد ضغط العمل على الأفراد هذا ما زاد الإنفاق على خدمات الترفيه.
  - إزدياد إشباع دائرة المرأة ومكانتها المهمة التي إحتلتها في وسط النسمة النشطة حيث أصبح للأسرة الواحدة دخلان، مما استدعى طلب الأسرة لكثير من الخدمات من خارج البيت.<sup>(2)</sup>
- قطاع الخدمات عدا أنه ضروري الآن لتسهيل عملية التبادل داخل الاقتصاد (البنوك مثلا) فهو يستوعب نسبة كبيرة من الأيدي العاملة، مما يعكس آثارا إيجابية على الاقتصاد لتخفيف نسبة البطالة من خلال توفير فرص عمل عديدة.<sup>(3)</sup>
- المنشأة الخدمية وعلى غرار المنشآت الأخرى، تعيش في بيئة مليئة بالعناصر المؤثرة على نشاطها، حيث ساهمت في هذا التطور عوامل عديدة أغلبها مرتبط بديناميكية محيط الخدمات. وقد لخص Lovelock أهم التطورات والتغيرات الحديثة في الدول المتقدمة والتي ساعدت المنظمات الخدمية على تبني المفاهيم التسويقية وهي:<sup>(4)</sup>
- التغيير في أنماط التشريعات والتعليمات الحكومية (إزالت القيود كليا أو جزئيا: كتحديد الأسعار، القيود الجغرافية للتوزيع...).

(1)- Marion JODOIN, Introduction au service, [http://www.chenelière.ca/cfiles/pdf/2044\\_136.pdf](http://www.chenelière.ca/cfiles/pdf/2044_136.pdf), consulté le 14 juillet 2007.

(2)- نظام موسى، سويدان شفيق، إبراهيم حداد، التسويق ومفاهيم معاصرة 2003، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، 2004، ص 225.

(3)- هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 211 .

(4)- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2002، ص 60-64.

- تخفيف الإجراءات المتعلقة ببعض المهن (الإشهار والترويج عند المحامين والأطباء مثلا) وإشتداد المنافسة.
  - خصخصة المنظمات الحكومية (كخدمات الإتصالات، النقل، الكهرباء، النقل الجوي،... إلخ).
  - الإعلام والإبداع التكنولوجي الهائل (التوزيع الإلكتروني، الإتصالات... إلخ).
  - تبني المنظمات غير الربحية الإستراتيجيات الموجهة بالسوق (الإهتمام برغبات الزبائن، بأنشطة المنافسة... إلخ) بسبب الضغوط المالية المتزايدة.
  - التوجّه نحو العولمة والأسواق الدولية وإتساع ونمو شبكة وسلسلة الخدمات (كالبنوك، الفنادق، وكالات التأمين... إلخ).
- كل هذه التحوّلات والتغيّرات الحديثة أدّت وساعدت المنظمات الخدمية إلى تبني المفهوم التسويقي. وبما أن الخدمة تعتبر كمنتوج بالنسبة للمؤسسات الخدمية، سنتناول في هذا الجزء الثاني من هذا المبحث تسويق الخدمات.

### المطلب الثاني: التسويق في مؤسسة خدمية

- أصبحت قضايا ومشكلات تسويق الخدمات تحظى بدرجة عالية من الإهتمام خاصة أن قطاع الخدمات تزايد دوره بشكل ملحوظ وأصبح يمثل جزءا كبيرا من الاقتصاد الكلي في أي مجتمع. لم يظهر تسويق الخدمات إلا في بداية السبعينيات، وهذا راجع إلى خاصية اللاملموسية للخدمة التي جعلتها مختلفة عن السلع المادية. معظم المؤلفين المشهورين في مجال التسويق الخدماتي في وقتنا الحالي، بدؤوا بالكتابة والنشر منذ منتصف السبعينيات<sup>(1)</sup>. حسب براون، فيسك وبيتنور، تحوّل تسويق الخدمات إلى نظام حقيقي وهذا منذ عام 1986 حيث مرّ بثلاثة مراحل أساسية هي:<sup>(2)</sup>
- قبل 1980: إهتم الباحثون بموضوع: "تسويق الخدمات" على أنه مختلف (مرحلة crawling out).

<sup>(1)</sup>- Bateson JOHN, Berry LEONAR , Brown STEPHEN, Pierre EGLIER , Christian GRONROOS, Christopher LOVELOCK , R.P.FISK , M.J.BITNER.

<sup>(2)</sup>-Sevrine CROTTET, Les stratégies internationales en Marketing des services. Les cas des PME suisses , thèse en sciences économiques et sociales, université de FRIBOURG, Suisse, 2001, p.41, <http://ethesis.unifr.ch/theses/downloads.PHT?Files=CROTTET.Pdf>, consulté le 23 octobre 2007.

- 1985-1980: ظهور عدّة منشورات حول تسويق الخدمات (مرحلة الإنطلاق نحو:  
(Scurrying About

- بعد 1986: إثبات أنّ تسويق الخدمات نظام حقيقي (مرحلة walking erect stage).

أحد أهم المصادر الأساسية التي تشرح تأخر تبني المؤسسات الخدمائية للمفهوم التسويقي هو شك/ظن الكثير من المسيرين لعدم القدرة على تطبيق نشاط تسويقي خاصة بالسلع المادية على الخدمات. صحيح من جهة، لأنّ بعض المفردات اللغوية المستعملة في قطاع السلع المادية، تستحضر غالباً حقائق يستبعد تطبيقها في مجال الخدمات مثال على ذلك: التغليف، التوزيع المادي... إلخ، فهي لا تبتعث إلى حقائق ومضامين خاصة بالخدمة.

هذه الصعوبات يمكن تفاوتها في تسويق الخدمات، فالنشاط أو المسار التسويقي يمكن تعديله وتكييفه مع الخدمات بشرط إحترام ثلاثة شروط أساسية عملية إضافة إلى تسيير محلية/وطنية. (1)

## 1- الشروط العملية الثلاث:

أ- تجسيد الخدمة: Tangibiliser le service

إن الخدمة غير ملموسة، خاصية تجعل المشتري في بحث دائم على إحساس بالأمان والطمئينة عند شراء الخدمة، فمقدّم الخدمة مهمته تتمثل في بناء علاقة ثقة وتخفيض التردّد والشك.

إن الزبون ليس بإمكانه قياس جودة الخدمة إلاّ بعد إنتاجه واستهلاكه لها ولهذا على المؤسسة تهيئة المحيط المناسب الذي سيأثر على الزبون في مرحلة ما قبل الشراء والإعتناء بكل التفاصيل الخاصة والمرتبطة بالخدمة، فالزبون في بحث دائم على العيوب التي تظهر الفجوات (2). ويتمّ هذا من خلال: (3)

- الإهتمام بالجانب المعماري لنقطة البيع والعمل على أن تظهر صورة مطابقة ومشخصة تجلب الانتباه.

- المؤشرات المادية المحيطة به: المعدات (les équipements)، وضع المحلات (l'état des locaux)،

المظهر الجيّد، الإعلانات في نقاط البيع... إلخ.

(1)- Francois MAYAUX, Eric VOLGER, Ce que manager dans les services veut dire, édition d'organisation, paris, 2005, p.20.

(2)- Ibid., p.28.

(3)- J.LENDREVIE , J.LEVY et D.LINDON, Mercator , op.cit., pp. 998-1000.

ب- تدريب مقدمي الخدمة لتحسين جودة الإستقبال: (حشد مقدمي الخدمة بإستعمال التسويق الداخلي)

يجب أن تعتبر المؤسسة مقدّم الخدمة هو أوّل زبون، تقدّم له الخدمة، وتقنعه بها، إذا تمّ إقناع هذا الزبون الداخلي للمؤسسة وتمّ توجيهه حسب أهداف المؤسسة، يمكن لهذا الأخير (مقدّم الخدمة) بدوره إقناع السوق المستهدف. ولهذا على المؤسسة متابعة ومساندة مقدمي خدماتها حتى يتمكن هؤلاء من مواجهة المحيط الخارجي وهذا ما يعرف بالتسويق الداخلي.<sup>(1)</sup>

يمكن لمقدّم الخدمة تجسيد الخدمة في نظر الزبون، من خلال سلوكياته وتوجهاته ومواقفه، ولهذا على المقدّم إكتساب بعض القدرات أهمها:<sup>(2)</sup>

- كفاءات علاقاتية (relationnelle): حسن الإستماع، الشرح، القدرة على توجيه عملية التعرّف على الزبون، القدرة على التقمص العاطفي.
- كفاءات تجارية (commerciale): قدرات بيعية كالتفاوض، كيفية التعامل والتعاون مع الزبون، القيام بالإختيارات اللازمة.
- كفاءات مؤسّساتية (institutionnelle): تمثيل المؤسسة أفضل تمثيل من خلال تجسيد قيم المؤسسة ووعودها، الثقة عنصر مهم في مرحلة إتخاذ قرار الشراء، هذه الثقة تكتسب من تجربة الخدمة، فالزبون له القدرة على الربط بين وعود المؤسسة وأفعال مقدمي الخدمة.
- كفاءات تقنية (technique): تقديم الخدمة بطريقة صحيحة.

ج- تسهيل مشاركة الزبون في عملية إنتاج واستهلاك الخدمة:

(المشاركة المثالية للزبون في عملية إنتاج الخدمة، تسهيل عمل الزبون، التنبؤ بالتكاليف وبناء نظام خاص بالخدمة)

إن شخصية الزبون، مزاجه في تلك اللحظة، إرادته في الحصول على الخدمة، قدراته الذهنية تأثر بطريقة مباشرة على كيفية إدارته واستعماله للخدمة.

كلّما زادت مشاركة الزبون في عملية الإنتاج، كلّما زادت الصعوبة في الحفاظ على جودة الخدمة ولكن زادت مشاركته تجعله يشعر أنه شريك، هذا ما يزيد من تفاعله وتقييمه الإيجابي للخدمة، هذا

<sup>(1)</sup>- Francois MAYAUX, Eric VOLGER, Ce que manager dans les services veut dire, op.cit., p.32.

<sup>(2)</sup>- Christian DUMOULIN, Jean-Paul FLIPO, Enterprises de services: 7 facteurs clés de la réussite, op.cit., p.139.

ما يثبت أن مشاركته مصدر قيمة مضافة لعملية إنتاج الخدمة<sup>(1)</sup>. لتحسين وتسهيل عملية مشاركة الزبون، على المؤسسة أن:<sup>(2)</sup>

- تكيّف أو لا تكيّف عملية الإنتاج حسب نوعية الزبون، إمّا أن تقدّم المؤسسة عرض يتميّز بالنمطية لكل زبون أو أن تكون مرنة في عرضها (عروض مشخّصة).
  - تدرّب الزبون على الاستعمال الجيّد للخدمة (زبون لدى مؤسسة تأمين المساكن، لن يسدّد له قيمة التأمين في حالة سرقة، إذا ما ترك باب منزله مفتوحاً).
  - تسهل عمل الزبون من خلال تخفيف قلقه، وجعل عملية الإنتاج واضحة وغير معقّدة.
  - تتنبّأ بالمخاطر وتتوقع التكاليف الناتجة عن كل زبون، هناك إختلافات في أشكال التعاملات، تؤدي إلى صعوبات في عملية التنظيم لدى المؤسسة.
- قد يكون للزبون طلب محدّد، يقدّم بدون بذل جهد وقد يكون للزبون طلب غير محدّد يحتاج لشرح وتقديم وتعديل في العرض وهذا ما يزيد في عمل مقدّم الخدمة ويؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

## 2- التسويق المحلي / الوطني:

لكي يكون التعديل كاملاً للنشاط التسويقي، وحتى يتمّ التأقلم تماماً، على المؤسسة أن تتّبع سياسة وطنية/محلية (راجع إلى خصائص الخدمات).

حدّة المنافسة التي تتغيّر من منطقة جغرافية إلى أخرى، سلوكات وإحتياجات المستهلكين المحلية، إحتياجات المؤسسات والإدارات المحلية مهما كان مجال أعمالها... إلخ، كلّها عوامل تجعل المؤسسة مجبرة على التأقلم مع المنطقة الجغرافية الموجودة بها، فعلى المؤسسة إيجاد أحسن مزيج بين ثلاثة مستويات هي:<sup>(3)</sup>

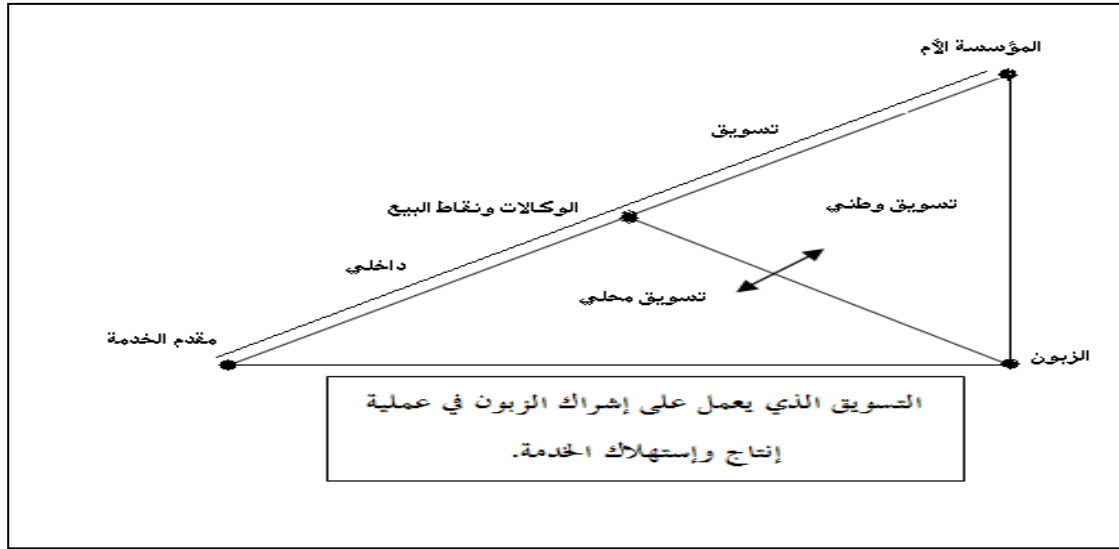
- القرارات العامة المتخذة على مستوى المؤسسة الأم والمتبعة من قبل كل وكالة على مستوى الوطن،
- الأنشطة المحلية المطوّرة على مستوى الوكالة أو موقع البيع وتطبق في منطقة محدّدة،
- القرارات الوسيطة الناتجة عن التعاون ما بين وكالات المؤسسة أو الناتجة عن عون تقني تقدّمه المؤسسة الأم بهدف مواكبة وتطوير مبادرة محلية.

(1)-(3) Francois MAYAUX, Eric VOLGER, *Ce que manager dans les services veut dire*, op.cit., p.33/36.

(2) J.LENDREVIE, J.LEVY et D.LINDON, *Mercator*, op.cit., pp.1001-1004.

ويمكن تلخيص النظرة الإجمالية لتسويق الخدمات في الشكل التالي:

### الشكل (1-4): النظرة الإجمالية لتسويق الخدمات



المصدر:

Francois MAYAUX , Eric VOLGER, Ce que manager dans les services veut dire,  
op.cit., p.37.

إن النشاط التسويقي الخدماتي هو نفسه النشاط التسويقي للسلع يمرّ بنفس المراحل: تحليل الأسواق من خلال دراسة البيئة والمؤسسة، تشخيص الوضع من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة والفرص والتحديات الموجودة في السوق، وضع الأهداف التسويقية، تقسيم السوق إلى مقاطعات واستهداف سوق معينة والتموقع بها، تخطيط مزيج تسويقي وتطبيقه وفي النهاية مراقبة وتقييم النتائج. فعند التطبيق لهذا النشاط، تظهر الخصائص الرئيسية للخدمات.

إن النشاط التسويقي هو تلك الأنشطة التي تمارسها المؤسسة قبل وأثناء الإنتاج وبعد وحتى وصول المنتج إلى السوق المستهدف. لذلك فالنشاط التسويقي له عدّة وظائف يجب القيام بها حتى يتمّ التكامل لأن النجاح في تأديتها يؤدي إلى نجاح المؤسسة ككل. من بين هذه الأنشطة، المزيج التسويقي الذي يعتبر من المتغيرات الرئيسية للنشاط التسويقي، لذا سنستعرض عناصر هذا المزيج في المطلب الموالي من هذا المبحث.

### المطلب الثالث: عناصر المزيج التسويقي في مؤسسة خدماتية

تستخدم المنظمة لوضع إستراتيجيتها التسويقية موضع التنفيذ، أربعة أدوات تطلق عليها إسم: "المزيج التسويقي"، ويمكن تعريفه بأنه: "مجموعة الخطط والسياسات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف إشباع حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة، كل عنصر من هذا المزيج يتأثر ويأثر بالعنصر الآخر"<sup>(1)</sup>. عناصر المزيج التسويقي تتمثل فيما يلي: المنتج، التسعير، التوزيع والإتصال ويرمز لها ب: 4P'S .

إلى جانب 4P'S للمنتج هناك ما يعرف ب: 4C'S للمستهلك، على رجل التسويق التفكير أولاً في 4C'S قبل 4P'S<sup>(2)</sup>:

- التفكير أولاً في القيمة التي تقدّم للزبون (أي البحث عن الحل للمشكلة) " valeur client " قبل المنتج product ،
- التفكير أولاً في التكاليف " couts " والتي تتكوّن من عملية إقتناء واستعمال الخدمة قبل التسعير price ،
- التفكير أولاً في سهولة الحصول على الخدمة " commodité " قبل التوزيع place ،
- التفكير أولاً في الإتصال المزدوج ما بين الزبون والمؤسسة " communication " قبل الترويج . promotion

ينبغي الإشارة إلى أن عناصر المزيج التسويقي يجب أن تتصف بصفة الاستمرارية نظراً لطبيعة الديناميكية التي يعمل فيها النشاط التسويقي، ومن تمّ يجب إعادة النظر في المزيج التسويقي من فترة زمنية لأخرى حسب العوامل والتغيرات التي تطرأ على البيئة التسويقية. يلاحظ أن عناصر المزيج التسويقي تعتبر واحدة بالنسبة لأي منظمة سواء تقوم بتقديم سلع أو خدمات، لكن يرى بعض الكتاب أنه إلى جانب عناصر المزيج التسويقي التقليدية وأخذاً بعين الإعتبار خصائص الخدمات، يمكن إضافة العناصر التالية للمزيج التسويقي الخاص بالخدمات وهي: العمليات، الأفراد والجوانب المادية.

(1) - محمد باشا، محمد الجيوشي، نظمي شحادة، رياض الحلبي، مبادئ التسويق الحديث، مرجع سبق ذكره، ص 21.

(2) Philip KOTLER , Marketing selon KOTLER, Pearson village Mondial, 2005, p.110.



إن معرفة إدارة التسويق بخصوصيات كل من أجزاء السوق ومعرفتها لأذواق المستهلكين وظروف المنافسة يساعد على استخدام عناصر المزيج التسويقي بشكل جيد ومناسب<sup>(1)</sup>. عناصر المزيج التسويقي بإختصار هي:

### **1- سياسة عرض الخدمة:**

يجدر الإشارة إلى أن مفهوم سياسة عرض الخدمة لمؤسسة خدماتية يتناسب مع مفهوم سياسة المنتج لمؤسسة صناعية. إن أول إهتمامات مسؤول موجه توجيه تسويقي هو تحديد محتوى العرض والتحكّم في كيفية إدراك الزبائن الحاليين والمرقبين لهذا الأخير.<sup>(2)</sup>

أ- كيفية إنتاج الخدمة: la servuction

إن كلمة إنتاج الخدمة (servuction) باللغة الأجنبية تعني عملية خلق الخدمة وهذه الكلمة الأجنبية ناتجة عن تداخل كلمتي الإنتاج والخدمة. وقد عرّف EIGLIER و LANGEARD عملية إنتاج الخدمة ب: "التنظيم المنهجي والمتناسق لكل العناصر المادية والبشرية اللازمة لآداء الخدمة بمستوى جودة محدّد مسبقاً".<sup>(3)</sup>

أهمية هذا النموذج هو إظهار بكيفية واضحة العناصر الداخلة في آداء الخدمة والتفاعلات الناتجة ما بين هذه العناصر، عرض وإنتاج الخدمة يتكوّن من خمسة عناصر هي:<sup>(4)</sup>

- الجوانب المادية: وهي كل العناصر الهامة الداخلة في تقديم الخدمة المستعملة من قبل الزبون ومقدّم الخدمة والمتمثلة في البيئة من آلات، موقع الوكالة،... إلخ،
- مقدمي الخدمة: والمتمثلون في عمّال المؤسسة الذين هم على علاقة مباشرة مع الزبون.
- تمثل الجوانب المادية ومقدمي الخدمة، ما يعرف ب: "الواجهة أو المكتب الأمامي" (Front office) ،
- الزبون: وهو المستهلك أو الوسيط الذي يستفيد من الخدمة،
- الخدمة هي الناتج عن تفاعل الزبون، مقدّم الخدمة والجوانب المادية وتدعى هذه العلاقة ب: العلاقة الأولى (Relation primaire)،

(1) - بيان هاني حرب، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة وراق للنشر و التوزيع ، عمان-الأردن، ص 64.

(2) - Christian DUMOULIN , Jean-Paul FLIPO, Enterprises de services: 7 facteurs clés de la réussite, op.cit., p.37.

(3) - Dale M. BECKMAN, Marketing des services, 1ère Partie, 25/01/2007,

<http://J1Poignot.free.fr/triptyques/SERVICE/service.ppt>, consulté le 07 mars 2009.

(4) - Marion JODOIN, Introduction au service, [http://www.chenelière.ca/cfiles/pdf/2044\\_136.pdf](http://www.chenelière.ca/cfiles/pdf/2044_136.pdf), consulté le 14 juillet 2007.

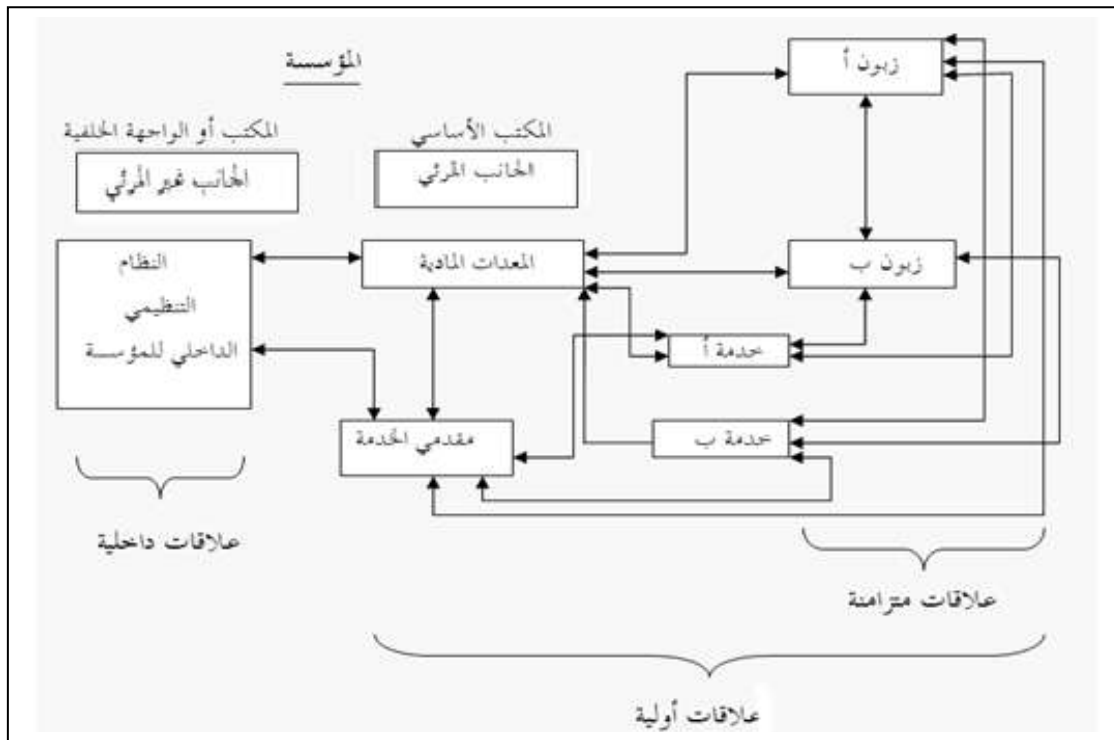
- المنهج التنظيمي الداخلي: المتمثل في الجانب الغير المرئي للمؤسسة بالنسبة للزبون وتتمثل في الوظائف الأساسية للمؤسسة (المالية، التسويق... إلخ) مهمته هي تحديد العرض الذي سيقدم للزبون، الجوانب المادية، تسيير الموارد البشرية... إلخ. تدعى هذه المصالح ب: "الواجهة أو المكتب الخلفي" (Back office)، مهمتها العلاقات الداخلية في المؤسسة.

نظام إنتاج الخدمة يمكن أن يكون بسيطاً أي تفاعل زبون واحد مع مقدّم خدمة واحد ولكن يتعدّد العرض عند إضافة عدّة زبائن وعدّة خدمات.

يجب الأخذ بعين الاعتبار أن الزبائن قد يتفاعلون مع بعضهم البعض قبل، أثناء وبعد تقديم الخدمة (تقديم نصائح، تقييم الخدمة، تقديم نظرة إيجابية أو سلبية حول الخدمة). تمثل هذه العلاقات بين الزبائن حول الخدمات بالعلاقات المترامنة (concomitance).

يمكن تلخيص هذه العناصر والعلاقات المتفاعلة مع بعضها البعض في الشكل التالي:

### الشكل (5-1): نظام إنتاج الخدمة



المصدر:

Marion JODOIN, Introduction au service,

[http://www.chenelière.ca/cfiles/pdf/2044\\_136.pdf](http://www.chenelière.ca/cfiles/pdf/2044_136.pdf), consulté le 14 juillet 2007.

ب- الخدمة الكلية:

لإحصاء الخدمات المقدّمة للزبون، هناك طريقة يعمل بها الكثيرون عند تحديد مختلف مراحل تقديم أو عرض الخدمة، من الممكن وضع قائمة للإتصالات الممكنة مع الزبون ودراسة العمليات التي يمكن إنجازها للحصول على النتيجة المرجوة من كل مرحلة. على سبيل المثال: خدمة النقل الجوي، نقطة الإنطلاق هي الحجز أو الإتصالات الأولية التي تجلب الزبون إلى الحجز، ثمّ وصول الزبون لمحطة الطائرات، طريقة مباشرة الشباك، إجراءات التسجيل، نقل الأمتعة إلى الطائرة، تقديم الأكل والشرب على متن الطائرة...إلخ.

تسمح هذه الطريقة في إختيار مجموعة الخدمات التي ستقدّم بالبلوغ إلى وصف العرض الكلي، ويعرف العرض الكلي إذن بأنه: "مجموعة العناصر التي تشكل العرض للزبون، فأحد هذه العناصر هو المسيطر أو جوهر تقديم الخدمة". مثال على ذلك مؤسسة النقل الجوي تقدّم مجموعة من الخدمات والخدمة المركزية هي نقل الزبون فعليًا من مكان الإنطلاق إلى مكان الوصول.<sup>(1)</sup>

تتميز الخدمة مثلها مثل السلع بمواصفات تتمثل في مجموعة مكّونة من خدمة مركزية (أساسية) وخدمات ملحقة، ومن خلال هذه المواصفات والمحتوى الرمزي للخدمة وسعرها، تبنى الصورة الإجمالية وتوقع الخدمة المقدّمة في السوق<sup>(2)</sup>. وفيما يلي نشير إلى معنى كل من الخدمة الأساسية والخدمات الملحقة:

- **الخدمة الأساسية:** تلي الحاجة الأساسية للزبون وتعرض على كل الزبائن. على سبيل المثال خدمة النقل. (الخدمة الأساسية=الحاجة الأساسية للزبون + قلب مهمّة المؤسسة).<sup>(3)</sup>

- **الخدمات الملحقة:** هذه الخدمات الضرورية في تحقيق الخدمة الأساس فهي عناصر التمييز الإيجابية، هدفها هو إرضاء الزبون وتحقيق وفاءه، مثال خدمة تقديم الطعام في القسم الأوّل من القطار السريع (TGV)، الهاتف النقال، المجالات...إلخ.

إن الخدمات الأساسية والخدمات الملحقة ليست ثابتة أو مجمّدة، فالمنافسة موجودة والعروض تقلّد بسرعة كبيرة ولهذا على المؤسسة الإبداع والتجديد في الخدمات التي تقدّمها.<sup>(4)</sup>

(1) - ميلودي أم الحيز، تحليل النشاط التسويقي للخدمات الإشهارية في المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة "EPRS"، مرجع سبق ذكره، ص 74 .

(2) - Guy AUDIGIER , Marketing pour l'entreprise, GUALINO EDITIONS, Paris, 2003, p.315.

(3) - Dale M. BECKMAN , "Marketing des services" , 1ère Partie, 25/01/2007. p.58,

<http://J1Poignot.free.fr/triptyques/SERVICE/service.ppt>, consulté le 07 mars 2009.

(4) - J.LENDREVIE , J.LEVY et D.LINDON, Mercator , op.cit., p.994.

من جهة أخرى، الخدمات الملحقة التي تقدّم اليوم، قد تتحوّل غداً إلى خدمات جوهرية مثال على ذلك: التلفاز والهاتف في فندق 2 نجوم، في الماضي كانت خدمات إضافية، ولكن اليوم أصبحت تقدّم مع الخدمات الأساسية.

يشكل عرض الخدمة، المتكوّن من الخدمة الأساسية والخدمات الملحقة المترابطة مع بعضها البعض، نظام بخصائصه وقواعد تشغيله، قد تمّ التطرّق إليه وهو كيفية إنتاج الخدمة (servuction).

### ج- جودة الخدمة المقدّمة:

هناك من يرى أن تخطيط وتنمية المنتج غير الملموس، أسهل من تنمية المنتج الملموس، لعدم وجود مشاكل التعبئة، والتغليف والألوان... إلخ. ولكن خاصية عدم إمكانية لمس الخدمات، تساهم في ظهور مشاكل جوهرية تتعلّق بإستراتيجية المنتج نفسه، كصعوبة التنبؤ بجودة الخدمة وصعوبة قياسها.<sup>(1)</sup>

إنّ أهم الإستراتيجيات لمواجهة المنافسة في مجال الخدمة هو ضمان مستوى عالي من الجودة، هذا الأخير هو العامل الأساسي لوفاء الزبون ونقطة قوّة مقارنة بالمنافسة ومهمّة للحفاظ على النمو والربحية. إن تحليل جودة الخدمة وقياسها يجب أن يسمح للمؤسسة ب:

- تحديد الجودة المدركة مقارنة بالجودة المتوقعة من قبل الزبون.
- تحديد الجودة المقدّمة مقارنة بالجودة المتوقعة من قبل الزبون.
- تطوير وتحسين الخدمة عبر الفترات الزمنية المختلفة.
- تحديد نوعية الخدمة المقدّمة مقارنة بالخدمة المقدّمة من طرف المنافسة.

### 2- سياسة التسعير:

نظراً لعدم ملموسية الخدمة، يصعب تحديد التكلفة المرتبطة بتقديم الخدمة وبالتالي يصعب تحديد أسعارها، فبعض الخدمات ترتبط بالحالة التي يتعرّض فيها مقدّم الخدمة في كل مرّة.

للسعر أهمية كبيرة وأدوار مختلفة في الإستراتيجيات التسويقية للمؤسسات الخدماتية فهو أكثر عناصر الميزج مرونة حيث يمكن للمؤسسة تعديل أسعارها أكثر من قدرتها على تغيير منتجات أو حملات الترويج أو إعادة تصميم نظام توزيعها، كما أنه العنصر الوحيد في مخطط التسويق الذي يولّد الإيرادات فباقي المتغيرات تشكل نفقات بالنسبة للمنظمة:<sup>(2)</sup>

(1) - محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 359.

(2) - إياد زوكار، التسويق وإدارة الأعمال التجارية، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، دمشق، 1999، ص 246.

- يمثل السعر جانب إستراتيجي لأنه يحدّد ميزة تنافسية، كما يمثل عمود لتجسيد العرض بالنسبة للزبون.
- يعتبر عامل محدّد لتسيير الطلب المتغيّر والمتنوّع حسب الفترات.
- يمكن تعريف السعر بأنه: "القيمة النقدية التي يتحمّلها المستهلك من أجل الحصول على سلعة أو خدمة، تشبع حاجاته".<sup>(1)</sup>
- الأهداف المراد تحقيقها من خلال وضع سعر الخدمة هي تحقيق الربح بهدف البقاء والاستمرار وزيادة الحصة التسويقية والتمركز على مستوى المنافسة. لتحقيق هذه الأهداف، على المؤسسة إتباع الطريقة المناسبة لتحديد السعر والتحكّم فيها، وتمثل طرق تحديد السعر فيما يلي:<sup>(2)</sup>
- تحديد السعر على أساس التكاليف: أي تغطية التكاليف الكلية المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة وإضافة هامش للوصول إلى السعر لكن لا تأخذ بعين الإعتبار ما يريد دفعه الزبون.
- تحديد السعر على أساس المنافسة: تضع المؤسسة أسعارها على أساس أسعار المنافسين أو السعر السائد في السوق.
- تحديد السعر على أساس الطلب: أي السعر الذي يقبل المستهلك دفعه للحصول على الخدمة ولكن قد يكون هذا غير ملائم للمؤسسة حتى تغطي تكاليفها الكلية.
- لصياغة إستراتيجية التسعير، على المؤسسة الأخذ بعين الإعتبار العديد من العوامل أهمها: مستوى تكلفة الخدمات، مستوى الأسعار المفروضة في السوق، القيود المفروضة من قبل الدولة، أهداف المؤسسة ولاسيما فيما يخص المردودية والنمو.<sup>(3)</sup>
- تأخذ سياسات التسعير عدّة أشكال حسب المواقف التي تتعرّض لها أهمها:  
أ- سياسة إختراق السوق:
- تحديد سعر منخفض للوصول إلى أكبر قدر ممكن من المستهلكين الذين يتأثرون بالسعر، تطبق هذه الإستراتيجية في حالتين هما: منتجات جديدة لكن مهدّدة بدخول منافسة شديدة أو سوق شديدة المنافسة.<sup>(4)</sup>

(1)- Marc VANDERCAMMEN et All, Marketing : l'essentiel pour comprendre, decider, agir, op.cit., p.346.

(2)- Philip KOTLER , Marketing selon KOTLER, op.cit., p.114.

(3)- حسين علي، الأساليب الحديثة في التسويق: الدليل العملي للإستراتيجيات و الخطط التسويقية ، مرجع سبق ذكره، ص 26.

(4)- Claude DEMEURE, Marketing, op.cit., p.162.

ب- سياسة القشط:

وضع سعر مرتفع بهدف الوصول إلى مستهلكين محددين لا يتأثرون بالسعر، تستعمل في حالتين: منتجات فاخرة وسوق إحتكارية. هناك شروط محدودة يجب على المؤسسة إتباعها لتحقيق نجاحها وتتمثل في: طلب غير مرن، قصر دورة حياة المنتج، إحتياج المؤسسة لموارد مالية من أجل حملاتها الترويجية المهمة.

تستخدم هاتان السياستان خاصة لمنتجات أو خدمات جديدة.

ج- سياسة السعر الترويجي:

تخفيض السعر حتى أقل من التكلفة أحيانا لجذب عدد كبير من الزبائن ولكن تكون عادة في مناسبات محدودة.<sup>(1)</sup>

د- سياسة السعر النفسي:

تعتمد هذه السياسة على استخدام عواطف المستهلكين إظهارها باستخدام سعر كسري (299.99دج) أو سعر إعتيادي (معتاد لدى الزبون).

هناك عدّة سياسات أخرى يمكن إتباعها، حيث ظهرت سياسة جديدة في مجال الخدمات والمتمثلة في:

هـ- سياسة تسيير المردودية: le Yield management

أو يمكن تسميتها إدارة الإيرادات أو العائدات، فهي عملية لتسيير العرض (من حيث السعر والحجم) حسب توقعات الطلب في الوقت الحقيقي. فهذه السياسة تعطي إمكانية تسيير القدرات في الوقت المناسب وإيجاد الحلول بين تعظيم الإيرادات والاستعمال الكامل للقدرات.<sup>(2)</sup>

كما يمكن تعريفها بأنها: "عملية تخصيص النوع المناسب من الموارد، القدرات أو الوحدات للقطاع المناسب من المستهلكين، وذلك بالسعر المناسب، وهذا من أجل تعظيم الإيرادات".

فهي تمثل مفهوم "الإستراتيجية التسعيرية المناسبة في الوقت المناسب" التي تهدف إلى الوصول إلى أفضل الحلول ما بين قدرات المؤسسة والطلب الموجود في محيط لا يمكن فيه بيع خدمات مسبقا.<sup>(3)</sup>

(1) - ميلودي أم الخير ، تحليل النشاط التسويقي للخدمات الإشهارية في المؤسسة العمومية للإذاعة المسبوعة "EPRS" ، مرجع سبق ذكره، ص 38

(2) - Luc BOYER, Didier BURGOUD , le marketing avancé :du one to one au e-business, éditions d'organisation, Paris, 2001, p.253.

(3) - DR.Frédéric JALLAT, Fabio ANCARANI , "Just in time": pricing stratégies in services: towards a concept of customized management of services supply", international congress "marketing trends", venice, 20<sup>th</sup>-21<sup>th</sup> january 2006, <http://www.escp-eap.net/conferenes/marketing/2006cp/materiali/papers/fr/JallatAncarain.pdf>, consulté le 24 decembre 2007.

لقد انتقلت المؤسسة من عصر الأسعار الثابتة إلى عصر التسعيرة الديناميكية، حيث يتم استعمال فيها السعر كأداة للتكيف بين العرض والطلب.<sup>(1)</sup> بعد تحديد السعر، على المؤسسة أن لا تعتبره حجة للبيع، ولكن القيمة هي التي يجب وضعها في الأمام والتي سيتحصل عليها المستهلك.

### 3- سياسة التوزيع:

إن رجل التسويق يهتم بإختيار الإستراتيجية التوزيعية الملائمة التي تتناسب مع الفرص المتاحة والتحديات التي تواجهها المؤسسة. إن كل مؤسسة يجب أن تنظر في كيفية جعل منتجاتها متوفرة وهذا يتطلب قرارات حول نوع، عدد منافذ التوزيع وإستراتيجيتها... إلخ. بما أن الخدمة غير ملموسة، فلا يمكن إنتاجها من قبل ثم نقلها وتخزينها. فتوزيعها يوجب وضع شبكة وكالات أو محلات التي توفق بين عملية الإنتاج والإستهلاك.<sup>(2)</sup> أ- أنواع قنوات التوزيع:

كل منظمة تقرّر حول كيفية بيع خدماتها إلى الأسواق المستهدفة فهناك نوعان من قنوات التوزيع: -التوزيع المباشر: تؤدي كثير من الخدمات المباشرة من المنتج إلى العميل نظرا لصعوبة إنفصال الخدمة عن مقدّمها في كثير من الأحيان بهدف:<sup>(3)</sup>

- المحافظة على التحكم الأفضل لتزويد الخدمة أو إنجازها.
- تقديم خدمة مميّزة تخلق مفاضلة للأسواق والمنافسة من خلال الخدمة الشخصية الحقيقية.
- الحصول على ردّ فعل مباشر لإحتياجاتهم المتزايدة وكذلك التعرّف على إدراكهم الحسي إتجاه المنافسة.

ومع ذلك قد يواجه موزّع الخدمة مشكلة أساسية تتمثل في تغطية جزئية محدودة للسوق. -التوزيع غير المباشر: عن طريق الوسطاء خاصة في مجال السياحة والفنادق والاتصالات... إلخ من أجل توصيل الخدمة إلى المستهلك.

ب-العوامل التي تؤثر في إختيار هذه القنوات:

قبل إتخاذ القرارات الخاصة بإختيار قناة التوزيع المناسبة يجب مراعاة الإعتبارات التالية:<sup>(4)</sup>

(1)- Dominique BILLON, Jean-Michel TARDIEU, Les nouvelles techniques du marketing, op.cit., p.94.

(2)- Marc FILSER, Les canaux de distribution : description, analyse, gestion, vuibert, Paris, Juillet 1989, p.245.

(3)- هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 219.

(4)- نظام موسى وآخرون، التسويق ومفاهيم معاصرة 2003، مرجع سبق ذكره، ص 303.

- الإعتبارات الخاصة بالسوق: نوعية وخصائص السوق (إستهلاكي أو صناعي)، عدد العملاء الحاليين والمرتبين، الموقع الجغرافي للسوق، حجم الطلبات...إلخ.
- الإعتبارات الخاصة بالمنتج: طبيعته (معقد أو لا)، قيمة الخدمة...إلخ.
- الإعتبارات الخاصة بالوسطاء: توفر الوسيط الجيد الذي يشجع المنتجين على التعامل معهم، مواقف الوسطاء إتجاه المنتج...إلخ.
- الإعتبارات الخاصة بالمؤسسة:

\* القوّة المركزية المالية للمؤسسة على توزيع خدماتها.

\* الرغبة على الرقابة وقيادة القناة لضبط الأسعار وجودة الخدمات...إلخ.

\* حجم المشروع وشهرته وخبرته.

- الإعتبارات الخاصة بالبيئة:

\* خصائص وطبيعة المنافسة: كلّما زادت المنافسة زاد عدد الوسطاء.

\* عوامل إقتصادية: في حالة وجود ركود إقتصادي فستحاول المنظمات تخفيض التكاليف

إلى أقل ما يمكن وكذلك فقد تميل إلى إستخدام قنوات قصيرة.

\* عوامل ديمغرافية: إن إرتفاع عدد السكان وإرتفاع الدخل يتطلبان توفير عدد كاف من

الوسطاء في أماكن مختلفة.

ج- إستراتيجيات التوزيع:

أي مؤسسة ترغب في توزيع منتجاتها في السوق، تستخدم وسطاء توزيع وتختار سياسة من بين السياسات التالية:<sup>(1)</sup>

-**التوزيع المكثف:** تعني عرض الخدمة من خلال أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع بهدف تحقيق تغطية سوقية كبيرة من خلال شبكة التوزيع.

-**التوزيع الإختياري:** أي إختيار عدد محدود من الوسطاء للتعامل معهم ويتم إنتقاؤهم من خلال: السمعة الجيدة والمركز السوقي للموزع وموقعه الجغرافي و مدى كفاءته الإدارية و تنظيمه و قدرته المالية.

(1)- هاني حامد الضمور، طرق التوزيع ، مرجع سبق ذكره، ص 260 .



-**التوزيع المحصور:** أي حصر التوزيع من خلال منفذ توزيعي واحد، موزّع وحيد يوزّع إلا خدمات المنظمة في منطقة محدودة وتضمن الرقابة على الخدمة.

بما أن الخدمات غير ملموسة، فمفهوم التوزيع المادي ليس موجود في توزيع الخدمات.

#### **4- سياسة الإتصال:**

لا يكفي المؤسسة أن تعرض خدماتها بمواصفات عالية، وتسعرها بسعر معقول وتوفرها في قنوات التوزيع، بل لا بد لها من التعريف بهذه الخدمات وإقناع المستهلك بها وتذكيره من وقت لآخر بوجودها وبمزاياها<sup>(1)</sup>. فالإتصال نشاط يتضمن استخدام كافة أساليب نشر المعلومات الخاصة بالسلع والخدمات والأفكار التي ينتجها المشروع وإيصال المعلومات الخاصة بذلك في المكان والزمان المناسبين لمستهلكي هذه المنتجات وتعريفهم وإقناعهم بأنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم ووفق إمكانياتهم ونفقاتهم.<sup>(2)</sup>

رغم إتفاق السلع المادية والخدمات في مضمون الترويج إلا أن ترويج كل منهما قد لا يتطابق تماما مع الآخر، إن خصائص الخدمات تؤثر على الترويج حيث تزيد أهميته النسبية بشدة بقطاعات الخدمات والأهداف الأساسية هي الإعلام، الإقناع والتركيز. سيتم التطرق في المبحث الثالث إلى سياسة الإتصال في المجال الخدماتي بأكثر تفصيل.

#### **5- باقي عناصر المزيج التسويقي للخدمات:**

يرجع التوسّع في المزيج التسويقي للخدمات إلى ما تتميز به هذه الأخيرة من خصائص خاصة بها تختلف عن غيرها من السلع المادية. فمن أجل التفرقة بين الخدمات والسلع المادية، إقترح الباحثان Booms و Bitner عناصر جديدة تدخل في تكوين المزيج التسويقي للخدمات والمتمثلة في: الدليل المادي، الأفراد المشاركون في تقديم الخدمات والعمليات المرتبطة بتقديمها.

عموما فإن المسألة ليست في وجود أربعة أو سبعة عناصر بقدر ما هي القدرة على وضع مزيج تسويقي يحقق أكبر إشباع ورضا للعملاء. وفيما يلي شرح موجز لباقي عناصر المزيج التسويقي للخدمات.

(1) - حسين علي، الأساليب الحديثة في التسويق: الدليل العملي للإستراتيجيات والخطط التسويقية، مرجع سبق ذكره، ص 259.

(2) - محمد باشا، محمد الجيوشي، نظمي شحادة، رياض الحلبي، مبادئ التسويق الحديث، مرجع سبق ذكره، ص 140.

أ- الدليل المادي: Physical evidence

كما سبق الذكر، هناك تداخل بين الزبون ومقدم الخدمة عند أداء الخدمة وتقديمها له، حيث يتطلب تقديم الخدمات توفر تسهيلات مادية تساعد وتسهل انسياب الخدمة نحو العملاء حيث تحقق لهم المنفعة الزمانية والمكانية. على رجال التسويق الإهتمام بالدليل المادي من خلال التجهيزات المستخدمة لإنتاج الخدمة حيث يعرف الدليل المادي بأنه: "البيئة المادية المحيطة بالعاملين والزبائن أثناء إنتاج وتسليم الخدمة، مضافا إليها عناصر ملموسة تستخدم للاتصال ودعم دور الخدمة" أو نقصد بالدليل المادي: "مجموعة المباني، والأثاث ووسائل العرض والألوان والسلع التي تقترن بتقديم الخدمة، التي تؤثر على قرار الشراء لدى الزبون وتؤثر على الإنطباعات التي يكوّنها الزبون عن المؤسسة والخدمات التي تقدمها"<sup>(1)</sup>.

تؤدي عناصر الدليل المادي دورا مهما في راحة الزبائن أثناء تلقيهم الخدمات ولذلك تعد عاملا مؤثرا في إدراك الزبائن للخدمة من حيث جودتها والمستوى السريع في تنفيذها. ومن أهم المكونات المادية نذكر ما يلي:

- المظهر الخارجي: ويشمل تصميم المظهر الخارجي للمؤسسة واللوحة المكتوب عليها اسم المؤسسة وشعارها والبيئة المحيطة لعملية تسليم الخدمة للزبون.
- المظهر الداخلي للتسهيلات: ويشمل تصميم المظهر الداخلي للمؤسسة من حيث المكاتب وتوزيع العاملین، وصالة الإنتظار وتجهيزاتها، والمعدات المستخدمة لخدمة الزبائن مباشرة أو المستخدمة من قبل إدارة المؤسسة.
- مظاهر أخرى: مثلا التقارير أو مظهر العامل كالزبي الموحد الذي يوحي للزبائن بتصورات إيجابية عن العاملین في المؤسسة.

إنّ مكونات الدليل المادي تؤثر في حكم الزبائن على المؤسسة، فالدليل يعد نقطة قوّة لها، وذلك لأن المؤسسة من خلال إبرازها للدليل المادي تستطيع إضفاء شيء من الملموسية أثناء تسويق خدماتها.

(1) - حداد سهيلة، فعالية البيع الشخصي في تسويق الخدمات: دراسة حالة مؤسسة Beta Management للخدمات الإشرافية، مذكرة ماجستير في التسويق، السنة الجامعية 2005-2006، جامعة الجزائر، ص 28.

## ب- الأفراد المشاركون في تقديم الخدمة: People

من أهمّ العناصر المؤثرة على مكوّنات الخدمات والتي بدورها تؤثر على إدراك العملاء لجودة الخدمات المقدّمة لهم هي العنصر البشري، والعنصر البشري يتعلّق بالأفراد العاملين بالمؤسسة الخدمائية والذين يحتكون بشكل مباشر أو غير مباشر مع العملاء، حيث يتوجب على الإدارة القيام بتنمية مهارات العاملين عن طريق التكوين المستمر فيما يخص استعمال التسهيلات المادية أو فيما يخص الجوانب المتعلقة بمعاملات العملاء وكيفية استقبالهم.<sup>(1)</sup>

إن مقدمي الخدمات يلعبون أهمية بالغة في تسويق الخدمات إذ يؤدي مقدم الخدمة دورا مهما في إقناع الزبائن على اعتبار أنه يمثل حلقة الوصل بين المؤسسة والزبائن، وكما أن له تأثير بالغ على تقبل الزبائن للخدمة. تزداد أهمية الأفراد في تقديم الخدمات لكونها تتميز بعدم الملموسية، الأمر الذي يحتاج جهودا إضافية لزيادة إقناع الزبائن بأهمية وطبيعة الخدمات المقدّمة. فالزبائن يحكمون على مستوى جودة الخدمات من خلال الكفاية والفاعلية في أثناء حصولهم على الخدمة، ولذلك فإن المؤسسات مطالبة بالعمل على تدريب الأفراد وتطويرهم لرفع درجة فاعليتهم، فالأفراد هم مصدر التميّز في الإنتاج. فإنّ تدريب الموظفين يقدم فوائد جمة للمؤسسة:

- زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات.
- توفير الإحساس بالرضا ورفع الحالة المعنوية للموظفين.
- تقليل معدل الغياب ودوران العمل.
- تخفيف أعباء الإشراف وتحسين الاتصالات.

وقد أشار بعض الكتاب إلى أن النقطة الهامة لمنظمات الخدمات التي تهدف إلى التمييز والإرتقاء بمستوى الجودة هي الاستثمار في تنمية مهارات العاملين وضرورة التركيز على النقاط التالية عند تدريب موظفي المؤسسات الخدمية:<sup>(2)</sup>

- أهمية جودة الخدمات في تنمية القدرات التنافسية.
- الربط بين أهمية سمعة المؤسسة الخدمية والعاملين معا.
- الربط بين أهداف المؤسسة الخدمية وبين برامج تدريب العاملين.

(1) - عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية - دراسة على قطاع البريد و الاتصالات في الجزائر، مذكرة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية 2006-2007 ، ص 307.

(2) - نفس المرجع، ص 310.

كيف تتميز المؤسسة بعاملها؟ يتم تمييز الموظفين من خلال: كفاءتهم، لباقتهم، مصداقيتهم، اعتماديتهم، درجة استجابتهم، مهارات الإتصال لديهم...، ومن بين الصفات والمهارات الواجب توافرها في مقدمي الخدمة: مهارات الإتصال (ويعني القدرة على التعبير بوضوح عند الإتصال بالعملاء والتعامل معهم)، مهارات التكيف (ما بين الموظف والعميل ودرجة التجانس بينهما)، حسن المظهر، الإستعداد للاستماع والإصغاء للزبائن، الثقة بالنفس.

### ج- العمليات: Process

تعدّ عملية تسليم الخدمة للزبون عنصرا أساسيا من عناصر المزيج التسويقي للخدمة وتشتمل على كافة الإجراءات التي تضمن تقديم الخدمة للزبائن بصورة فعالة وتعرّف العملية بأنها: الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة للزبائن.

تمثل العمليات كل الأساليب التي يتم بها الوصول إلى المواصفات والخصائص التي يرغبها العملاء في الخدمة، وهذه العمليات أيضا لها جودتها التي قد ترضي العميل أو لا ترضيه، ويبدو واضحا إذ أنه لا يقتنع العميل بمستوى جودة الخدمة التي يتلقاها في النهاية، بل يجب أن يقتنع كذلك بالأسلوب الذي أوديت به هذه الخدمة، وعليه يجب على الإدارة أن تأخذ في الاعتبار رأي العميل في تحديد العمليات الخاصة بأداء كل الخدمة.<sup>(1)</sup>

إن إدراك إدارة المؤسسة لأهمية العمليات يضيف للمؤسسة ميزة تنافسية لما تنطوي عليه العمليات من سرعة في تنفيذ وإيفاء الخدمة، كذلك توفير وقت العميل والمؤسسة على حد سواء. حيث أشار بعض الباحثين إلى حتمية قيام الإدارة باستخدام كافة الطرق التي تؤدي إلى تقليص دورة العمليات الطويلة سواء المتعلقة بتبسيط الإجراءات أو تقليص عدد الخطوات وتخفيض وقت إنتقال العمل من إدارة إلى أخرى ومحاولة القيام بالعمليات بصورة متوازنة بدلا من العمليات المتتابعة. إن عاملي السرعة والوقت يعتبران الأهم في تقديم الخدمات الداعمة في عصر السرعة.

إن التحكّم الجيّد في المحاور الثلاثة المذكورة أعلاه يعتبر من الدعائم الأساسية لإستراتيجية تقديم الخدمات، والهدف من دراسة وتحليل مزيج التسويق الخدمي بمكوناته السبع هو تبيان مدى التكامل والانسجام بين الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، كما يتم تقديم هذا المزيج للزبائن بطريقة تجعل منه مزيجا جذابا لقطاع مهم في الإقتصاد.

(1) - نفس المرجع السابق، ص 310.

### المبحث الثالث: سياسة الإتصال والترويج في مؤسسة خدمتية

إن منظمات اليوم لا تعرف ولا تقيّم إلا من خلال منتجاتها أو خدماتها التي تقدّمها وإنما كذلك من خلال شخصيتها، صورتها، وموقعها في السوق الذي تعمل فيه، فمنظمات اليوم ليس لها الخيار، عليها أن تثبت نفسها، تتحاور وتقع الجمهور والبيئة الخارجية، بكلمة واحدة عليها أن "تتصل".<sup>(1)</sup>

تعدّ سياسة الإتصال أكثر أنشطة التسويق رؤية من قبل الأفراد، فكلّما زادت فعالية هذه السياسة، كلّما تحسنت صورتها، شهرتها وموقعها في السوق وبذلك تحققت أهدافها.

#### المطلب الأول: مفهوم الإتصال وعناصره

##### 1- تعريف الإتصال:

تكمن أهمية سياسة الإتصال في أنها تمثل أحد عناصر المزيج التسويقي، تتمثل طبيعة هذا العنصر في أنه يمثل عملية التواصل مع البيئة الخارجية من جماعات المستهلكين والمنافسين والمؤسسات الأخرى، ومعرفة ما يحدث في تلك البيئة. ففي المنظمات الخدمتية، تعتبر هذه السياسة ثاني وسيلة لتجسيد الخدمة المقدّمة وراء سياسة التسعير وهذا في نظر المستهلك.

وراء كلمة "إتصال" نقصد بها: "مجموعة الإشارات الموجهة من المؤسسة إلى البيئة الخارجية (نقل رسالة) بطريقة تسمح لها بتقديم معلومات أو تغيير مواقف أو تصرّفات أو سلوكيات الجهات المستهدفة تجاه المنظمة، أو الماركة أو المنتج (الخدمة)"<sup>(2)</sup>. هدفه هو تسهيل عمليات التبادل من خلال موقعة المنظمة في السوق وإعطائها شخصية معروفة من قبل الجميع ومختلفة عن المنافسة وهذا بهدف دفع المستهلك أو إغراءه، على أن يتصرّف بطريقة ترضي بها المنظمة .

في تسويق الخدمات، على الرسالة الترويجية أن تركز على المنافع والإشباع التي تحقّقها الخدمة أكثر من الخدمة ذاتها وهذا راجع لعدم ملموسية الخدمة. وإذا ما ركّزت المؤسسة على الخدمة، فمن الأفضل التركيز على الخدمات التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها (خدمات كمالية) وليس على الخدمة الجوهر التي تقدّمها كل مؤسسة.

(1)- Marie-hélène WESTPHALEN, Communicator: le guide de la communication d'entreprise, 3<sup>eme</sup> édition, Dunod, Paris, 2001, p.1.

(2)- Sylvie Martin VEDRINE, Initiation au marketing: les concepts clés, op.cit., p.260.

كما يتميز المزيج الترويجي بالتنوع في المجال الخدماتي فهو يركّز أكثر على الوسائل غير الشخصية أكثر من الوسائل الشخصية (من علاقات عامة مثلاً) كما يركّز كذلك على إظهار الجانب المؤسسي لديها حيث له مكانة مهمة في مجال الخدمات.

هناك إختلاف في سياسة الإتصال في مجال الخدمات عن تلك في السلع المادية، فهي مهمة بالنسبة للخدمة في وقت تقديمها (داخل الطائرة، في الفندق، عند الحلاق،...)، وذلك من خلال إظهار: قيم المؤسسة، حجمها، تجربتها المهنية، مدى تحكّمها في نشاطها، استعمال شهادات الزبائن وإشراكهم في الحملات الترويجية، أي تجسيد الخدمات من خلال إظهار الجانب الملموس منها (المعدات، ملابس مقدمي الخدمة،...)، على عكس سياسة الإتصال للسلع المادية التي تتم عادة قبل عملية الإستهلاك من خلال إظهار المنتج، خصائصه،... إلخ.

من جهة أخرى يجب التفرقة بين الجمهور المستهدف من قبل سياسة التسويق والمستهدف من قبل سياسة الإتصال، فالأول يجب على السؤال التالي: "من توجّه الخدمة المعروضة"، والثاني يجب على السؤال التالي: "من يجب أن توجّه حتى تباع خدمتي". فالجمهور المستهدف في الإتصال قد يكون غير متجانس فمنهم: المستهلك النهائي، أو المشتري أو المؤثر على عملية الشراء... إلخ.<sup>(1)</sup>

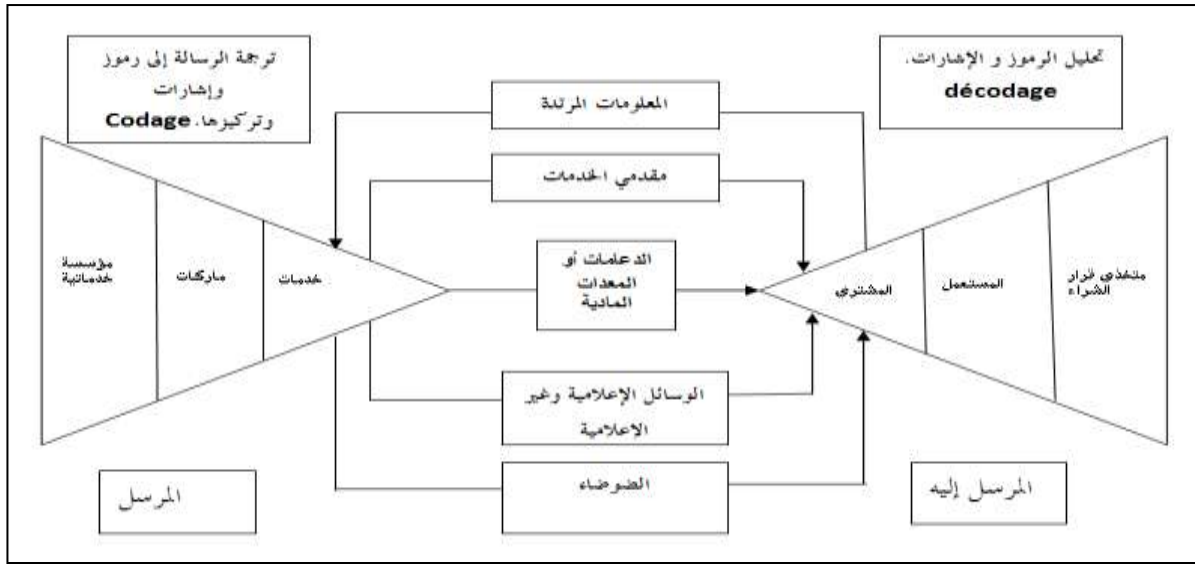
## 2- عملية الإتصال:

إن الضمان الأساسي لفعالية الترويج تتمثل في النظر إليه، وممارسته باعتباره عملية إتصال تتم بين طرفين رئيسيين هما: المنظمة والسوق المستهدف ويتم الإتصال من خلال نظام إتصال فعّال ويشمل هذا الأخير العناصر التالية المتمثلة في الشكل التالي:

<sup>(1)</sup> Christian DUMOULIN, Jean-Paul FLIPO, Enterprises de services: 7 facteurs clés de la réussite, op.cit., p.97.

## عملية الإتصال في المؤسسة الخدمائية

## الشكل (6-1)

المصدر:

Christian DUMOULIN, Jean-Paul FLIPO, Enterprises de services: 7 facteurs clés de la réussite, op.cit., p.96.

تعني عملية الإتصال: "مجموعة من المعلومات التي يجب نقلها إلى البيئة الخارجية تتمثل في "الرسالة" (message) وذلك عن طريق "وسائل الإتصال" (média)، ولكن حتى يتم نقلها يجب ترجمتها إلى رموز وإشارات أي تركيزها حتى لا تشغل مساحة كبيرة ولكن تكون مفهومة من قبل السوق المستهدف (codage). عندما تصل الرسالة إلى الجمهور المستهدف، لا تصل إليه ومعها طريقة الإستخدام، فهذا الأخير سوف يحلّل هذه الرموز محاولاً فهم الرسالة التي وصلته ولكن بطريقته (Décodage).<sup>(1)</sup>

المعلومات المرتدة أو ردود أفعال الجمهور المستهدف (Feed back) هي المرحلة الحاسمة في عملية الإتصال فهي تتمثل في مدى تفاعل المستهلك مع المنظمة، قد يكون تفاعلاً إيجابياً هذا يعني أن عملية الإتصال قد نجحت أو قد يكون التفاعل سلبي أو غير موجود هذا يعني أن هناك خلل في مرحلة من المراحل، فيجب في هذه الحالة التعرّف على أسباب فشل هذه السياسة وتحليل هذه المراحل.<sup>(2)</sup>

(1)- Marc VANDERCAMMEN et All, Marketing : l'essentiel pour comprendre, décider, agir, op.cit., p.426.

(2)- Sylvie Martin VEDRINE, Initiation au marketing: les concepts clés, op.cit., p.267.

هناك الضوضاء وهي غير مخطط لها من شأنها أن تجعل المرسل إليه يفهم الرسالة بطريقة خاطئة مخالفة لما خطط له المرسل (إشاعات مثلاً).

عموماً ، يمكن تلخيص نجاح عملية الإتصال في المعادلة التالية: <sup>(1)</sup>

$$\text{فهم الرسالة} * \text{قوة الإقناع} * \text{جلب الإنتباه} = \text{عملية إتصالية فعّالة}$$

### المطلب الثاني : كيفية تصميم سياسة إتصال لمؤسسة خدماتية

لتصميم سياسة إتصالية يجب المرور بهذه المراحل الملخصة كالتالي:

#### 1- تحديد السوق المستهدف (المرسل إليه):

قد يكون هؤلاء: المستهلكون المرتقبون، المستعملون الحاليون أو المؤثرون على قرار الشراء أو متخذي قرار الشراء ويؤثر هؤلاء على ماذا يجب أن يقال؟ كيف؟ أين؟ ومن يقولها؟<sup>(2)</sup>

#### 2- تحديد الأهداف المراد الوصول إليها (أي نوع ردّ الفعل المرغوب فيه) :

يجب تحديد هذه الأهداف بدقة لأنها سوف توجه كل الحملة الإتصالية، وحتى يكون الهدف دقيقاً وواضحاً يجب أن تحتوي على مايلي:<sup>(3)</sup>

- الغاية (تحسين السمعة، رفع المبيعات، الردّ على المنافسين..إلخ)،

- النسبة أي تعبير رقمي للأهداف حتى تكون وظيفتها تسهيل مراقبة نتائج الحملة،

- المهلة أو الوقت المتوقع للوصول إلى الأهداف المسطرة.

هناك ثلاثة أنواع من الأهداف الترويجية، هذه الأخيرة عليها الانسجام مع الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف التسويقية، وتتمثل الأهداف في:<sup>(4)</sup>

- تقديم المعلومات وتحسين شهرة المؤسسة، منتجاتها أو ماركاتها،

- بناء صورة المؤسسة وتسمح لها بالتميّز عن المنافسة من خلال ماركاتها، منتجاتها وقوّتها البيعية،

<sup>(1)</sup>Eric VERNETTE, l'essentiel du marketing : marketing fondamental, édition d'organisation, 2001, p. 301.

<sup>(2)</sup>ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 349.

<sup>(3)</sup>- إيد زوكار، التسويق وإدارة الأعمال التجارية ، مرجع سبق ذكره ، ص 246.

<sup>(4)</sup>Marc VANDERCAMMEN et All, Marketing : l'essentiel pour comprendre, decider, agir, op.cit., p.44.



- إثارة الإهتمام وتدعيم السلوك الشرائي وهو الهدف الأساسي والأخير المراد الوصول إليه وهو دفع المستقبل للرسالة إلى تجريب الخدمة، دفعه إلى التنقل نحو مواقع تقديم الخدمة، إعادة تجريب الخدمة، تحقيق الولاء... إلخ.

### 3- إختيار الرسالة:

بعد تحديد السوق المستهدف والأهداف المراد الوصول إليها، يمكن إختيار الرسالة التي يجب أن تخلق الإعجاب والإنتباه ثم تحقق الشراء الفعلي فهي تتمثل في مجموعة من الكلمات والجمل والشعارات والصور والألوان والشخصيات والموسيقى التي تحمل المعنى والتأثير المطلوب على المرسل إليه.

عند تصميم الرسالة تواجهنا ثلاثة مشاكل هي: (1)

- ماذا يجب أن نقول؟ أي محتويات الرسالة، كيف يريد المرسل أن تبدو الرسالة: منطقية (تحديد خصائص الخدمة، سعر، كيفية الاستعمال)، عاطفية (تحريك دوافع التفاخر أو العطف أو الشعور بالذنب أو الخجل)، أدبية... إلخ،
  - كيف يجب أن تقال منطقياً؟ أي هيكل الرسالة، تتضمن الرسالة خلاصة أو ترك المستهدف يستخلصها بنفسه، إظهار المنتوج في البداية أو النهاية أو إحداث مناقشة،
  - كيف تقال ببساطة؟ شكل الرسالة، تحديد الألوان والأشكال والجمل التي تجلب الانتباه.
- يجب على الرسالة أن تعكس مزايا الخدمة المعروضة، تقديم الأدلة، استعمال الأسلوب واللهجة الملائمة مع التموقع المختار ومع أسلوب ولهجة السوق المستهدف ولهذا على الرسالة أن تتضمن القواعد الثلاثة التالية: (2)

1. بساطة الرسالة أي كل هدف تقابله رسالة واضحة،
2. سهل التذكّر والحفظ: جملة، عبارات، كلمات، رنات، موسيقى،
3. ذات مصداقية متلائمة مع خصائص الخدمة ومزاياها التي تمّ الإعلان عنها.

(3)-ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 350.

(2)- Yvelise LEBON, Nathalie VAN LAETHEM, Le marketing orienté résultats, édition Dunod, Paris, 2003, p.103.

#### 4- إختيار الوسيلة:

بعد تحديد السوق والأهداف والرسالة يجب نقل هذه الأخيرة ويتم ذلك من خلال ثلاثة قنوات يمكنها نقل الرسالة والمتمثلة في: (1)

- مقدم الخدمة: فهو يمثل المنظمة، يقدم ويبيع الخدمات، سلوكاته، تصرفاته، مستواه في فهم الزبون، الألفاظ والكلمات المستعملة كلها وسائل إتصال وناقلة للرسالة.
- المعدات المادية (les supports materiels): أسلوب بناء مواقع تقديم الخدمات أو الوكالات، ترتيبها، وسائل نقل عمال المؤسسة، كيفية تقديم الملفات،... إلخ، كلها تمثل مدى نوعية الخدمة المقدمة داخل هذه المؤسسة. فالمهم هو تقديم صورة تتماشى مع الموقع المختار والمتفق عليه من قبل المؤسسة.

- الوسائل الشخصية (البيع الشخصي) والوسائل غير الشخصية (كالإعلان مثلا..).

#### 5- تحديد الميزانية:

يعقب عملية تحديد أهداف النشاط الترويجي قيام رجل التسويق بتحديد الأعمال المتاحة المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف، هذه المبالغ التي تنفق على النشاط الترويجي تتفاوت من شركة لأخرى وداخل نفس الصناعة الواحدة وبين الصناعات الأخرى. (2)

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في المقدار الذي يمكن أن تنفقه الشركة على النشاط الترويجي أهمها: درجة قيام قنوات التوزيع بالترويج (كلما زادت مساهمة الوسطاء، كلما قلت الجهود التي تبذلها المؤسسة)، عدد المستهلكين وسهولة الوصول إليهم، درجة التعقيد في القرار الشرائي الخاص بالمنتج (كلما زاد التعقيد، زاد الإنفاق على الترويج)، مدى نمطية المنتجات يؤدي إلى رفع في الإنفاق على النشاط الترويجي، درجة إدراك المستهلك للمنافع الخاصة بالمنتج، درجة تكرار الشراء (كلما زادت درجة تكرار الشراء انخفض الإنفاق على الترويج).

يمكن تحديد مخصصات النشاط الترويجي بإتباع إحدى الطرق الشائعة وهي:

- **استخدام الأموال المتاحة:** تحدد المؤسسة المبلغ في ضوء الأموال الباقية لها بعد تغطية كل النفقات الأخرى. قد تبدو هذه الطريقة آمنة بحيث أن المؤسسة لن تقوم بإنفاق مبالغ على النشاط الترويجي

(1) - Christian DUMOULIN, Jean-Paul FLIPO, Enterprises de services: 7 facteurs clés de la réussite, op.cit., p.98.

(2) - اسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 382.

أكثر من قدراتها ولكن قد تكون هذه المبالغ المنفقة لا تقابل طموحات المنطقة أو قد لا تساعدنا على تحقيق أهدافها وقد تتعرض لذلك إلى ضياع فرص متاحة لها.

**-نسبة من المبيعات:** يمكن تحديد المخصصات على أساس إيرادات المنظمة فيمكن تحديد نفقات الترويج كنسبة من المبيعات المتوقعة أو السابقة وتعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعاً ويرجع ذلك لسهولة حسابها، رغم أنها تعتبر غير منطقية:

- تحديد الميزانية نسبة من المبيعات المتوقعة: أي يجب تحديد المبيعات المتوقعة ثم تقديم الميزانية في حين أن المبيعات المتوقعة تتوقف على مقدار ميزانية الترويج،

- تحديد الميزانية نسبة من المبيعات السابقة: أي نسبة أقل لميزانية الترويج في أوقات انخفاض المبيعات ونسبة أكبر في حالة ارتفاع المبيعات، في حين أن الحاجة أكبر لإنفاق على الترويج في أوقات انخفاض المبيعات حتى يتم تشجيعها والعكس صحيح.

**-على أساس المنافسة:** وهي أضعف الطرق استعمالاً، يمكن الإنفاق إما حسب كبار المنافسين، إما حسب المنافس المباشر أو حسب المعدل المتوسط لتكلفة الترويج في السوق ككل. ولكنها تفترض أن المنافس يعرف كيف يمكن الإنفاق على الترويج بشكل صحيح، كما تفترض أن أهداف المنظمة والمنافسة هي واحدة هذا أمر غير صحيح.

**-الإعتماد على تقدير وخبرة مدير الترويج:** لكنها لا تستند إلى أي أساس منطقي.

**-طريقة المهمة والهدف:** يجب إتباع ثلاث خطوات أساسية لتطبيق هذه الطريقة هي:

- تحديد ووضع الأهداف بصورة كمية وقابلة للقياس،

- تحديد البرامج التي تحتاج إليها الشركة لتحقيق الأهداف،

- تحديد تكلفة هذا البرنامج.

تميز هذه الطريقة بالموضوعية والواقعية كما أنّها مضمونة الفعالية، تؤكد على أهمية النتائج والدراسات والبحوث التي تجريها الشركة مجال التسويق كما تعتمد على التقدير والحكم والصواب.<sup>(1)</sup>

**6- توزيع الميزانية على الميزج الترويجي أو الوسائل التي ستستعملها المؤسسة لتوصيل الرسالة.**

(1)-نفس المرجع، ص 395.

### 7- قياس فعالية الرسالة أو الحملة الإعلانية:

ليس من السهل، الربط بين الحملة الإعلانية التي قامت بها المؤسسة والمبيعات التي تحققت حيث أنّ هناك الكثير من العوامل المستقلة عن المعلن تؤثر على المبيعات (الخدمة وجودتها، سياسة اتصال المنافسين... إلخ). لكن هذا لا يمنع المؤسسة من النظر في النتائج المحققة، تحليلها وقياسها لمعرفة مدى نجاح هذه السياسة، وتتمّ المراقبة والقياس قبل وبعد بعث الرسالة الترويجية.<sup>(1)</sup>

يعتقد Philip KOTLER أن قياس نتائج الترويج يمكن تحقيقه من خلال قياس تأثير الرسالة الترويجية على الجمهور المستهدف وذلك من خلال طرح الأسئلة التالية:

- هل تمّ التعرف على المؤسسة، ماركاتها أو خدماتها؟
- هل أعجبوا بالرسالة المقدّمة؟ هل هي إعلامية ومفهومة؟
- هل جلبت انتباه الجمهور؟ ما هي النقاط المميّزة التي ألفت انتباههم؟
- هل هي ذو مصداقية؟ هل لهذه الرسالة قوّة الجذب والحث والإقناع؟<sup>(2)</sup>
- ولذلك إذا ما أدركوا الرسالة كم مرّة شاهدوها؟ وماهي النقاط التي تذكروها؟ وما هي شعورهم وإنطباعاتهم؟ ما هي مواقفهم السابقة والحالية تجاه المنتج أو المنظمة؟ معرفة عدد الذين اشتروا المنتج وهل أعجبهم؟ هل تحدّثوا به مع الآخرين؟<sup>(3)</sup>

### المطلب الثالث: المزيج الترويجي والعوامل المؤثرة في اختياره

تتضمن إستراتيجية ترويج الخدمات مزيج ترويجي يتكوّن من العناصر الشخصية وغير الشخصية لإخبار وإقناع وتذكير الأفراد والمنظمات الذين يمثلون السوق المستهدف. وبسبب طبيعة الخدمات غير الملموسة فإن هذا يضيف أعباء كثيرة في كيفية تطوير إستراتيجية ترويج فعّالة.

#### 1- عناصر المزيج الترويجي:

يتكوّن المزيج الترويجي من مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمة وهي كالتالي:

(1)- Armand DAYAN, Le marketing appliqué aux biens et services industriels et professionnels, 5ème édition, édition Vuibert, Paris, 2003, p.160.

(2)- Ibid., p.161.

(3)- نظام موسى وآخرون، التسويق ومفاهيم معاصرة 2003، مرجع سبق ذكره، ص 347.

## أ- الإعلان:

الإعلان في منظمات الخدمات ليس جديدا حيث كان مستخدما في قطاعات خدماتية مختلفة مثل: العقارات والنقل والبنوك، فما هو جديد هو حجم المبالغ التي تنفق الآن في الإعلانات في بعض الصناعات الخدماتية (البنوك، السياحة، الاتصالات مثلا).<sup>(1)</sup>

يعتبر الإعلان من أسرع الطرق لتعريف الأسواق وتوسيع نطاقها وإثارة الطلب على منتجات المؤسسات كما يعتبر جذابا يستولي على الأنظار لأنه خلاق وجديد وممتع.

يعرّف الإعلان بأنه: "الإتصال غير الشخصي مدفوع الثمن يهدف لتقديم معلومات عن المؤسسة أو المنتج ويتمّ بعثها وإيصالها إلى الجمهور المستهدف من خلال وسائل الإعلان (كالتلفزيون، الراديو، الصحف، المجلات، إعلانات الطرق)".<sup>(2)</sup>

يتميّز الإعلان بما يلي: الانتشار الجغرافي، القدرة على تكرار الرسالة الإعلانية، تكلفة الرسالة لكل مستهلك تعتبر منخفضة نظرا لتعرض عدد كبير من المستهلكين لهذه الرسالة.<sup>(3)</sup>

من أجل خلق رد الفعل المرغوب فيه، على المؤسسة تحديد ما يجب قوله أي الرسالة الإعلانية، وتتوقف فعالية الحملة الإعلانية على جودة هذه الرسالة ولهذا على رسالة الإعلان أن تحتوي على مايلي:<sup>(4)</sup>

- وعد: عرض محسوس وملموس تقدّمه للزبائن.
- إثباتات: أدلة تستعمل لإثبات الوعد.
- الفائدة التي يستخلصها الزبون أي ما يتحصل عليه الزبون جراء إستعمال هذا المنتج أو الخدمة.
- تحديد طريقة الإعلان (وصفي، فكاهي وظيفي)، تحديد الجمل المستعملة والكلمات (هل هي لتقديم معلومة أو على شكل سؤال أو على شكل سرد)، شكل الحملة الإعلانية (الألوان المستعملة، حجم الإعلان،.. إلخ).

بعد تصميم الرسالة الإعلانية، هناك وسائل عديدة تستعمل لحمل هذه الرسالة إلى المرسل إليه، حيث أن الوسائل تزداد باستمرار ويتمّ إختيارها بعد دراسة مدى ملائمتها مع الأهداف والمخصصات

(1)- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 239.

(2)- محسن فتحى عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002، ص 69.

(3)- محمد فريد الصحف، قراءات في إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 342.

(4)- Marc VANDERCAMMEN et All, Marketing : l'essentiel pour comprendre, decider, agir, op.cit., p.188 .

والسوق المستهدفة (التلفاز، الراديو، السينما، المجلات، الصحف، الملصقات، الأنترنت، رسائل قصيرة على الجوال).<sup>(1)</sup>

على الرغم أن الإعلان يساعد رجل التسويق على الترويج للمنتجات إلا أنه لا يخلو من العيوب من حيث أنه يآثر على رفع الأسعار وزيادة التكلفة وتقديم معلومات مضللة أي المبالغة وهذا يؤدي إلى تضليل المستهلك على حقيقة المنتج.<sup>(2)</sup>

إذا لم تستطع المنظمة تقديم حملة إعلانية مختلفة عن المنافسة، فمن الأفضل الاستثمار في باقي عناصر المزيج الترويجي.

#### ب- قوّة البيع:

يعدّ البيع الشخصي للخدمات ذات الصفة الشخصية العمود الفقري للإتصالات في تسويق الخدمات فهو عبارة عن إتصال شخصي بين البائع والمشتري في محاولة لإتمام عملية التبادل، يقوم رجل البيع بمقابلة العملاء وعرض الخدمة وتقديم كافة المعلومات المتعلقة بها ومحاولة إستمالة المستهلك و التأثير عليه لإتمام عملية الشراء. ويتميز البيع الشخصي بقدرة رجل البيع على تنوع وتغيير المؤثرات المستخدمة أثناء المقابلة في ضوء ما يتمّ داخلها.<sup>(3)</sup>

ولهذا عليه أن يتّصف ببعض الصفات الهامة منها: القدرة الإقناعية، المرونة وقوّة الشخصية وإمتلاكه المعلومات الكافية عن المنتج الذي يقوم بالترويج عنه وكذلك خصائص وصفات المنتجات المنافسة حتى يستطيع إبراز صفات منتوجه وأفضليته عن المنافسة.

لرجل البيع قدرة على تزويد إدارة التسويق بمعلومات هامة عن الأسواق والمستهلكين والمنافسة مما يساعد الإدارة التسويقية على وضع إستراتيجية تسويقية وتوجيه وسائل الترويج الأخرى بكفاءة وفعالية وتعديل أو تطوير الرسالة كما يساعد على زيادة فعالية عملية الإتصال.<sup>(4)</sup>

ولهذا فمن المهم تنظيم وتسيير قوّة بيعية، فهي تدعو إلى إتخاذ العديد من القرارات في مجالات متعدّدة: التوظيف، الإختيار، التدريب، تحديد الأجور والرواتب وتقييم القوّة البيعية.<sup>(5)</sup>

(1) - بيان هاني حرب، مبادئ التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 251.

(2) - نفس المرجع، ص 257.

(3) - محمد فريد الصحن، التسويق المفاهيم و إستراتيجيات، مرجع سبق ذكره، ص 329.

(4) - محمد الباشا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، مرجع سبق ذكره، ص 151.

(5) Philip KOTLER , Marketing selon KOTLER, op.cit., p 125

ولكن عيوب هذه الوسيلة تكمن في أنه محدود على عدد قليل من العملاء إضافة إلى إرتفاع تكاليف البيع الشخصي المتمثلة في تكاليف الإلتقاء والإعداد والتدريب والإشراف ومكافآت رجال البيع... إلخ.<sup>(1)</sup>

### ج- تنشيط المبيعات:

لقد أصبحت وسائل تنشيط المبيعات أكثر شيوعاً بين منظمات الخدمات لجذب العملاء والمحافظة عليهم وذلك لشدة المنافسة وتناميها في العديد من الصناعات وهي وسيلة فعالة في دعوة العملاء إلى التجربة الأولى للخدمة وبالتالي تعتبر المرحلة الأولى في بناء علاقة طويلة الأجل.

تنشيط المبيعات هو نشاط يتكوّن من مجموعة من التقنيات التي تسمح بتطوير، بطريقة سريعة ومرجحة، مبيعات منتج معين بدون التأثير على صورة المؤسسة.<sup>(2)</sup>

ويمكن تعريفه كذلك بأنه: "عملية محدودة في الوقت، تسمح إما بتخفيض سعر المنتج، إما بتغيير القيمة الإجمالية للعرض وذلك بتقديم ميزة جوهرية".<sup>(3)</sup>

يفترض عموماً بأن وسائل تنشيط المبيعات يمكن استخدامها في حالة الخدمات ذات المخاطر المدركة بصورة منخفضة والتي تشتري بتكرار ويألفها العميل.

**-أساليب تنشيط المبيعات:** تختلف العروض والوسائل الترويجية المستخدمة باختلاف الأهداف التي تضعها إدارة التسويق لبرامجها وبإختلاف الجمهور المستهدف لهذه البرامج. إختيار التقنيات يتم حسب السوق المستهدف:

- قوّة البيع: من خلال رفع الرواتب ورفع نسبة العمولات على الكميات المباعة من أجل تشجيعهم وتحفيزهم على العمل أكثر وتحقيق نتائج أفضل.

- الموزعون: غالباً هي ذو جانب مالي:

\* المسموحات: تشمل كمية من الأموال، تقدّم للموزع نظير الخدمات التي قدّمها (الإعلان على المنتجات مثلاً).

\* تقديم مجلات ونصائح مالية تساعد على تحسين وضعهم.

\* دعوة الموزعين للقيام بتريص في المؤسسة أو لزيارتها.

(1) - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، التسويق المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 355.

(2) - Philippe INGORD, Promotion des ventes et action commerciale, Vuibert, Paris, Mars 1995, p.24.

(3) - Claude DEMEURE, Marketing, op.cit ., p.315.

- المستهلك: بهدف تشجيعه على الشراء في غير مواسم الإستهلاك، حثه على تجربة الخدمة/إعادة شراؤها، تشجيعه على الإستفسار على الخدمة وطلب المعلومات، تحويل المستهلك من منظمة المنافسين إلى منتجات المنظمة...إلخ. أساليبه هي :
  - \* مكافآت: يمكن أن تكون قسم من الخدمة نفسها (13 يوما عوض عن 12 يوما) أو تقديم خدمة مجانية.
  - \* المسابقات: كالأقتراعات (Tirage au sort)، السحب (Tombola)...إلخ.
  - \* تخفيض الأسعار: عرض خاص (30% تخفيض)، عرض مجمع (13 في مكان 12 مثلا).
  - \* هدايا تحمل إسم المؤسسة، علامتها التجارية حتى توفر الذكرى المطلوبة.
- الهدف من هذه الأساليب هي تقديم للزبون عرض أو ميزة حالية، مختلفة ومتميزة.<sup>(1)</sup>
  - بعد تحديد التقنيات المتبعة، على المنظمة النظر وتحديد مايلي:<sup>(2)</sup>
    - مدة هذه العملية: لا يجب أن تدوم طويلا حتى لا يعتقد الزبون أنها عرض دائم ولا يرى أهمية في أن يتقدم لاقتناؤه الآن.
    - تحديد وسائل بعث الرسالة: التلفاز، الراديو، الجرائد...إلخ.
    - وقت بعث الرسالة وتحديد ميزانيتها.

#### د- العلاقات العامة:

نمى حقل العلاقات العامة، كجزء من عمل المؤسسات نموا سريعا وهذا النمو يعود إلى إزدياد تعقد أعمال المجتمع وإدراك المؤسسات لأهمية العنصر البشري في عملها ومحيطها. فكل مؤسسة تسعى باستمرار لكسب تأييد الآخرين وتعاونهم عن طريق الإقناع.

فالعلاقات العامة هي: "وسيلة إتصال تسمح ببيع أفضل صورة للمنظمة، الحفاظ على علاقات جيّدة مع الزبائن الذين يتعلّق بهم مستقبلها، من خلال أنشطة خاصة تقدّمها المنظمة لسوقها المستهدف".<sup>(3)</sup>

(1)- Philippe INGORD, Promotion des ventes et action commerciale, op.cit ., p.26.

(2)- Philip KOTLER , Bernard DUBOIS, Delphine MANCEAU, Marketing management , op.cit., p.664 .

(3)- Claude DEMEURE, Marketing, op.cit., p.319.



هدف العلاقات العامة لا يكون البيع بشكل أساسي وإنما هو تشجيع وتقوية ردود الأفعال الإيجابية تجاه المؤسسة وخلق جو ملائم لإنهاء الصفقات والأعمال وفتح الحوار بكل موضوعية.<sup>(1)</sup>

توجّه أعمال العلاقات العامة إلى سوق واسع أو جمهور مستهدف له مصلحة حالية أو مستقبلية لدى المنظمة ويتكوّن هذا الجمهور من: الزبائن، الموزعون، الموردون، النظام المصرفي، المقاولون، المستثمرون، صاحبو الأسهم، الشركاء، الهيئات الوزارية، المجموعات الإعلامية... إلخ.

وقد تستعمل هذه الوسيلة في عدّة مناسبات منها: بعث منتج/عرض خدمة جديدة، عيد ميلاد، ضمّ المؤسسة إلى منظمة أخرى (fusion)، تغيير الإدارة والمديرين، تغيير أو تحسين وتطوير صورة المؤسسة... إلخ.<sup>(2)</sup>

في مجال التسويق، تتمثل العلاقات العامة في مجموعة من الأنشطة والتي يمكن تحديدها في عبارة (PENCILS):<sup>(3)</sup>

P: المنشورات أو المطبوعات (Publications) وتتمثل في: جرائد ومجلات المؤسسة، التقارير السنوية، الملفات الصحفية، شريط حول المؤسسة، الكتيبات (Brochures).

E: الأحداث (Evenements) وتتمثل في: المعارض والصالونات، المحاضرات والمؤتمرات الصحفية، خطاب المدير، الرعاية الثقافية أو الرياضية.

N: جديد المنظمة أو أخبارها (إمضاء عقد جديد ومهم، عيد ميلاد المؤسسة/منتجها، طرف أو حكايات حول المؤسسة/منتجاتها/مقدمي خدماتها مثلاً).

C: المجتمع (la communauté): المشاركة بالوقت والمال في مشاريع ذات منفعة عام أو محلية مثلاً.

I: هوية المنظمة (identité): ملابس مقدمي الخدمات كبطاقات الزيارات مثلاً.

L: lobbying (مجهودات المنظمة موجهة للتأثير على قوانين ونظم الدولة مثلاً).

S: المجال الاجتماعي: شهرة المؤسسة، صورتها ومسؤوليتها الاجتماعية.

يتمّ قياس فعالية العلاقات العامة من خلال عدّة معايير أهمها: مدى عرض المؤسسة أو منتجاتها للسوق المستهدف، شهرتها، مدى فهم الرسالة المبعوثة، ردود أفعال الجمهور المستهدف.

(1) - إيداز زوكار، التسويق وإدارة الأعمال التجارية، مرجع سبق ذكره، ص 380.

(2) - Jacques ORSONI , Jean-Pierre HELFER , Sophie DEBERN, Les bases du marketing, educapôle gestion, 5ème edition, Paris, 2006, p.156.

(3) - Philip KOTLER , Marketing selon KOTLER, op.cit., p.123 .

الوسيلة السهلة والمعمول بها لقياس مدى فعالية العلاقات العامة هي حساب عدد الإتصالات المباشرة التي حصلت عليها في وسائل الإعلام ( فقرات وصور في الجرائد أو التلفزيون أو الراديو مثلا).

#### ٥- التسويق المباشر:

هذه الوسيلة أكثر استخداما في الجانب الخدماتي (من مؤسسات التأمين، طيران، الفنادق)، حيث تستعمل برامج التعرف وإختيار وانتقاء الزبائن الأكثر ولاءا والأكثر مردودية وبناء علاقات خاصة معهم<sup>(1)</sup>. ويمكن تعريفه بأنه: "نشاط تسويقي يتمثل في جمع واستغلال مجموعة من المعلومات الخاصة من خلال استعمال قاعدة بيانات لسوق مستهدفة معينة وتقديم ذلك عرض مشخص"<sup>(2)</sup>. أي البحث عن الزبون الملائم، الإتصال به في الوقت والمكان المناسبين باستعمال الحجج الملائمة التي يمكن مراقبتها وقياس فعاليتها.

يمكن تلخيص معادلة التسويق المباشر في المعادلة التالي:

1. تحديد السوق المستهدف من خلال استخدام قاعدة بيانات خاصة بالمنظمة أو مستعارة من منظمات أخرى، والعمل على تقديم عرض مشخص لكل زبون. هذه القواعد تحتوي على ملفات التي بذاتها تحتوي على معلومات حول زبائن حاليين أو محتملين (الإسم، اللقب، العنوان... إلخ) بالإضافة إلى معلومات حول الثلاثي RFM والمتمثل في:<sup>(3)</sup>

R (Récence): إحصاء حول تاريخ آخر شراء يسمح بتحديد المستهلكين النشطين،

F (Fréquence): تكرار الشراء،

M (Montant): قيمة المشتريات.

ويحدد هذان المعياران (F و M) كبار الزبائن من صغارهم وكذلك الزبائن المنتظمين في الشراء والزبائن الذين يشترون عند الحاجة.

2. دفع السوق المستهدف للتفاعل مع العرض المقدم والتجاوب معه ك: طلب معلومات، التقدم لاقتناء المنتج... إلخ.

3. مراقبة النتائج وحساب معدلات العوائد (calcul des taux de retour).

(1)- Philip KOTLER , Bernard DUBOIS ,Delphine MANCEAU, Marketing management , op.cit., p.672

(2)- Eric VERNETTE , l'essentiel du marketing :marketing fondamental, édition d'organisation, 2001, p.370 .

(3)- Christian MICHOU , Le Marketeur: les nouveaux fondements du Marketing, op.cit., p.344.

يجب أن تتوفر لدى المؤسسة مجموعة من الوسائل والتقنيات لتشخيص العرض وتحقيق التبادل المرغوب فيه وأهم هذه الوسائل:

- البيع بالمراسلة، البيع مباشرة من خلال توجّه البائع إلى منازل أو أماكن تواجد الزبائن، البيع عن طريق الهاتف، من خلال برامج تلفزيونية يقدم فيها المنتج (الخدمة). تسمح بطلب المنتج إما من خلال الهاتف أو الأنترنت أو البريد (Téléachat).
- التسويق عبر الأنترنت عن طريق الرسائل الإلكترونية (emails).
- الإعلانات في الجرائد والمجلات: من خلال ترك قسيمة يرجعها الزبون بعد ملئه لها ووضعه لكل المعلومات.
- إستعمال البريد: من خلال إرسال مثلا منشورات إعلانية أو علبة شريط تسجيل أو فيلم أو أقراص مكثفة أو مضغوطة.
- إرسال رسائل صوتية أو رسائل مكتوبة عبر الهاتف النقال.

التسويق المباشر يعطي للزبائن الشعور بأن المنظمة الخدماتية تعني بهم، وهذا إلى حدّ ما يقوي العلاقة معهم. ولكن للتسويق المباشر وجهها قاتما وغير مرغوب لدى الناس، لأن الطبيعة الهجومية وأحيانا الأساليب الخداعية لبعض ممارسي التسويق المباشر، قد تؤدي إلى إلحاق الضرر بالعملاء، كما قد تكون ممارسات غير عادلة وذات طابع إحتيالي أو خداعي، كما قد تواجه المنظمة مشاكل إختراق الخصوصية.<sup>(1)</sup>

## 2- العوامل المؤثرة في إختيار المزيج الترويجي الخدماتي:

على الرغم من أنّ الأساليب الترويجية تتضمن كلا من الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة والتسويق المباشر، إلا أنه لا يشترط توافر جميع هذه الأساليب في المزيج لكل منتج. ويرجع ذلك إلى عوامل مؤثرة أهمها:

- **طبيعة السوق:** تأثر تأثيرا قويا على نوع النشاط الترويجي الذي سوف يستخدم، فحينما يكون عدد المشترين صغيرا يكون البيع الشخصي أكثر فاعلية. أمّا في حالة سوق مكوّنة من أعداد كبيرة ومنتشرة انتشارا واسعا يفضل استخدام الإعلان<sup>(2)</sup>، وتوجد عناصر تدخل في

(1) - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 427.

(2) - شريف أحمد شريف العاصي، التسويق: النظرية و التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 385.

- طبيعة السوق منها: درجة التركيز أو الانتشار في السوق، نوع العملاء (إستهلاكي أو صناعي)، عدد العملاء،... إلخ.
- **الأموال المتاحة:** كلما زادت هذه الأموال، كلما تمكّنت المنظمة من إختيار أفضل وسيلة.
  - **نوع المنتج وخصائصه:** حيث يساهم بشكل كبير في تحديد المزيج الترويجي الخاص بالمنظمة: (1)
  - \* قيمة منتج عالية، منتج معقد يحتاج للشرح، لا يشتري بشكل تكراري: النشاط الملائم هو البيع الشخصي.
  - \* السعر منخفض، بساطة فنية، نمطية الإنتاج وإرتفاع معدّل تكرار الشراء: الإعلان هو أفضل وسيلة للترويج.
  - **طبيعة المنافسة:** مثلا، المنافسة سعريّة استخدام تنشيط المبيعات، إحتكارية إستخدام الإعلان والتركيز على إظهار التمايز بين المؤسسة والمنافسة.
  - **الإستراتيجية الترويجية التي تتبناها المؤسسة:** استخدام شكل من أشكال الترويج يعتمد على نوع الإستراتيجية التي سيتمّ تبنيها ويمكن التفرقة بين إستراتيجيتين: (2)
  - \* إستراتيجية الجذب: تعتمد على الإتصال الواسع الإنتشار التي يعتمد عليها رجل التسويق في خلق الطلب عند المستهلك النهائي الذي بدوره يذهب إلى الوسطاء لطلب المنتج، الذين بدورهم يقومون بالإتصال بالمؤسسة.
  - \* إستراتيجية الدفع: في حالة المنتجات الصناعية ذات القيمة المرتفعة والتي تتطلب توضيحا خاصا لكي تتفق مع حاجات المشترين، يكون جهد البيع الشخصي هي الطريقة الأنسب ولا يستخدم الإعلان إلاّ بقدر محدود لتعريف المشترين بالمنتج والتمهيد لمقابلات البائعين الذين بدورهم يقدّمون المنتج للمستهلك النهائي.
  - **دورة حياة المنتج.**

(1) - عصام الدين أمين أبو عفلة، التسويق: المفاهيم الإستراتيجيات (النظرية و التطبيق)، مرجع سبق ذكره، ص 393.

(2) - محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، المكتبة الإدارية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، ص 442.

وفي الأخير، يمكن القول أن القرارات المتعلقة بالترويج من القرارات الهامة، فهو يؤثر ويتأثر بالقرارات المتعلقة بالمنتج والسعر والتوزيع، ويسهل الترويج التغلب على عدّة مشاكل منها: جهل المستهلك حول المعلومات عن المؤسسة، المنتج، العلامة التجارية، الأسعار، إستخدامات المنتج، كما يتغلب على تراخي المستهلك بإغرائه وخلق حالة نفسية، يتقبل المستهلك بواسطتها ما يقدم إليه.

## خاتمة

المؤسسات التي تريد تحقيق الريادة والبقاء أن تدمج في هياكلها التنظيمية وظيفة لا تقل أهمية عن وظيفة الإنتاج والمالية ألا وهي الوظيفة التسويقية.

إنّ التحوّلات الإقتصادية الدولية أفرزت إنعكاسات هامة في مستوى الأسواق، خاصة المتخصصة منها، ومن تمّ فقد أعطت تصوّرات حديثة في الأنماط التسييرية على مستوى المؤسسات الإقتصادية. وبالمقابل لهذا التغيير، حدثت تطوّرات هامة في المفاهيم الإقتصادية وعلى رأسها مفهوم التسويق، حيث إنتقل النشاط التسويقي من كونه أداة لإتاحة السلع والخدمات في الأسواق المختلفة والعمل على إيجاد أساليب لترغيب المستهلكين في عملية الشراء، إلى كونه نشاط وفلسفة تقوم على إشباع حاجات المستهلك المتعدّدة والمتنوّعة ويركّز المفهوم التسويقي على أن المستهلك سيد السوق وعلى المؤسسات الاقتصادية أن تسخر الإمكانيات المادية والبشرية، حتى تضمن تنفيذ وتلبية إحتياجاته.

من بين أهمّ الإمكانيات البشرية التي قد تسخرها المؤسسات الاقتصادية خاصة منها الخدماتية، إذ يعتبر هذا القطاع جوهرى في اقتصاد الدول والمحرك الرئيسي والفعال في الاقتصاد العالمي، لتضمن الوصول إلى الزبون وإرضائه، ألا وهي القوّة البيعية. إذ تعتبر أبرز النشاطات التي تمثل الواجهة الأمامية للمؤسسات خاصة منها الخدماتية والتي من خلالها ترتبط في علاقات تبادلية مع البيئة المحيطة بها حيث تعتبر العمود الفقري للإتصالات في تسويق الخدمات.

## الفصل الثاني:

مفاهيم أساسية حول قوّة البيع  
وكيفية إعدادها

## مقدمة الفصل

إن تأثير الاقتصاد العالمي، مع التطور السريع والمتزايد للأسواق ومع ظهور منافسين جدد، جعل عملية تحقيق الأهداف المسطرة مهمة صعبة تزداد تعقيداً يوماً بعد يوم. من أجل الوصول إلى والحفاظ على ميزة تنافسية، تلجأ المؤسسة إلى قوتها البيعية التي يجب أن تكون على الدوام متواصلة مع زبائنها.

يعتبر البيع الشخصي أحد الأنشطة التي تستخدمها الشركات في علاقتها مع عملائها سواء في سوق المستهلكين أو في سوق المشترين الصناعيين أو في سوق إعادة البيع. فنظراً لأهمية العلاقة المباشرة التي ينطوي عليها البيع الشخصي مع العملاء، فإن الكثير من الشركات أخذت تولي هذا النشاط أهمية بالغة للوصول إلى مستوى أفضل من الأداء لا يؤدي إلى زيادة المبيعات فحسب، بل ليعكس صورة إيجابية عن هذه الشركات في مجتمعاتها.

لقد جاءت ثلاثة مباحث لهذا الفصل لتوضيح الدور الهام والحيوي للنشاط البيعي ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة وبقائها واستمرارها. يتحدّث المبحث الأول عن مفهوم القوة البيعية والمهام الموكّلة لها، علاقتها بالتسويق وأهميتها في المؤسسة، إستراتيجيتها ومزيجها الترويجي. تمّ تخصيص المبحث الثاني لتحديد الأنواع المختلفة لرجال البيع، الطرق البيعية لديهم والصفات التي يجب توافرها لديهم حتى تجعل منهم رجال بيع أكفاء. أمّا المبحث الثالث، فقد خصّ بتحديد مراحل وأساليب إعداد قوة بيعية فعالة من خلال تحديد أهدافها، حجمها، هيكلتها وكيفية تعويضها.



## المبحث الأول : مفاهيم عامة حول قوة البيع

يعتبر التبادل التجاري الذي كان ولا يزال في قلب العلاقات الإجتماعية أساس الحضارات. فالعملية البيعية هي فرصة معطاة للأشخاص للتعرف من أجل القيام بالتبادلات التي تعتبر ليس فقط ظاهرة اقتصادية ناتجة عن تبادل منتج مقابل قيمة نقدية، بل يتعدى هذا بكثير. ولكي يكون النشاط البيعي فعالاً ومربحاً، يجب على المؤسسة استعمال وسيلة أساسية ألا وهي القوة البيعية أو البيع الشخصي.

## المطلب الأول : مقدمة عامة لوظيفة البيع وعلاقتها بالتسويق

### 1- البيع: وظيفة فعالة وإستراتيجية

لقد أصبحت العملية البيعية أحد أهم أنشطة المؤسسة وقوتها المحركة، حيث كانت ولا تزال من الإنشغالات الأساسية للمؤسسة، المهمة بالاستمرار وبالتطور. تعتبر عملية البيع من جهة معاملة إنسانية تجمع ما بين شخصين لكل منهما هدف محدد: تحقيق الربح والاستمرارية بالنسبة للمؤسسة، وإرضاء الحاجات والرغبات بالنسبة للمشتري، ومن جهة أخرى فهي عملية تفاوضية يقوم فيها كل طرف بإقناع الطرف الآخر بمحاسن، منافع وميزات العروض المقدمة.

يجب على رجل البيع الذي هو الممثل الأساسي لمهنة البيع، الكشف على رغبات وإحتياجات الزبائن ومساعدتهم على شراء سلع وخدمات المؤسسة التي تطابق إحتياجاتهم والحفاظ على علاقة جيدة معهم ما بعد البيع.

إن وظيفة البيع في تطوّر دائم، إذ تعدى دور رجل البيع من المفهوم التجاري التقليدي والمهنة الحرفية القديمة إلى المفهوم المعاصر، ليصبح نشاط تقني أكثر إندماجاً مع باقي وظائف المؤسسة، والذي أكسبه أدوار مختلفة تعدّت البيع إلى أنشطة أخرى وإزداد تنوع المهام الموكّلة لرجال البيع وملاحظة تعقيد في مهن البيع.

وظيفة البيع في تطوّر لأن المؤسسة في تطوّر نحو إزالة الحواجز والإندماج، ولتوضيح هذا الإتجاه يمكن قبل كل شيء ملاحظة نهاية العداوة التي كانت ما بين وظيفة البيع ووظيفة التسويق.

لقد ساهم ظهور التسويق وأدى إلى إبعاد قوة البيع من مركزها الرئيسي في المؤسسة وجعلها عنصر فردي وثنائوي لأحد عناصر المزيج التسويقي. إذ كان الهدف الخفي للتسويق هو جعل عملية البيع زائدة وغير نافعة.<sup>(1)</sup>

اليوم، هاتان الوظيفتان في طريق إلى المصالحة، فقد عمل المفهوم التسويقي على إضفاء صبغة جديدة على دور قوة البيع، حيث اعتبره أسلوب ترويجي إضافة إلى كونه وسيلة من وسائل التوزيع، كما تبنت الوظيفة البيعية المفهوم التسويقي، وهذا ما أدى بها إلى الإهتمام بالزبون، الإصغاء إليه، التعرف عليه والأخذ بعين الإعتبار حاجاته.<sup>(2)</sup>

قطعاً، يعتبر الزبون مركز إهتمامات المؤسسة، يقوم بتوجيه كل أعمالها. رجل البيع، الذي مسؤوليته الأولى هي ضمان الإتصالات الشخصية والخاصة والمباشرة مع زبائن المؤسسة، يأخذ بهذا مكانة هامة في الكثير من الشركات<sup>(3)</sup>، للوصول إلى مستوى أفضل من الأداء لا يؤدي إلى زيادة المبيعات فحسب بل ليعكس صورة إيجابية عن هذه الشركات في مجتمعاتها.

## 2- البيع والتسويق: العلاقة بينهما

إن من أقدم الوظائف التسويقية في أغلب المؤسسات خدماتية كانت أم صناعية هي وظيفة البيع، وما تؤديه من أنشطة ملحقة ك: توزيع المنتجات، تسيير/تنشيط/تحفيز/مراقبة رجال البيع، تقديم الخدمات ما بعد البيع... إلخ. يمكن أن تستند وظيفة البيع إلى إدارة أو مديرية التسويق، تحت هيئة "المصلحة التجارية" أو "مصلحة المبيعات"، أو يمكن لبعض المؤسسات الأخرى أن تسلّم هذه الوظيفة إلى إدارة تجارية مستقلة عن إدارة التسويق.

السبب الوحيد الذي يمكن أن يجعل المؤسسات تربط وظيفة البيع بإدارة التسويق هي الأهمية التي تلعبها قوة البيع في متابعة وتطبيق الإستراتيجيات والمخططات التسويقية، وذلك عن طريق إخضاع رجال البيع لسلطة مدير التسويق من أجل التأكيد من إندماج أنشطتهم مع الإستراتيجية التسويقية. من جهة أخرى، هناك بعض المؤسسات التي تفضل تسليم وظيفة البيع إلى إدارة تجارية مستقلة وهذا لسببان أساسيان هما:

(1)- Alain BLOCH, Anne MACQUIN, Encyclopédie: vente et distribution, Economica, Paris, 2001, p.313.

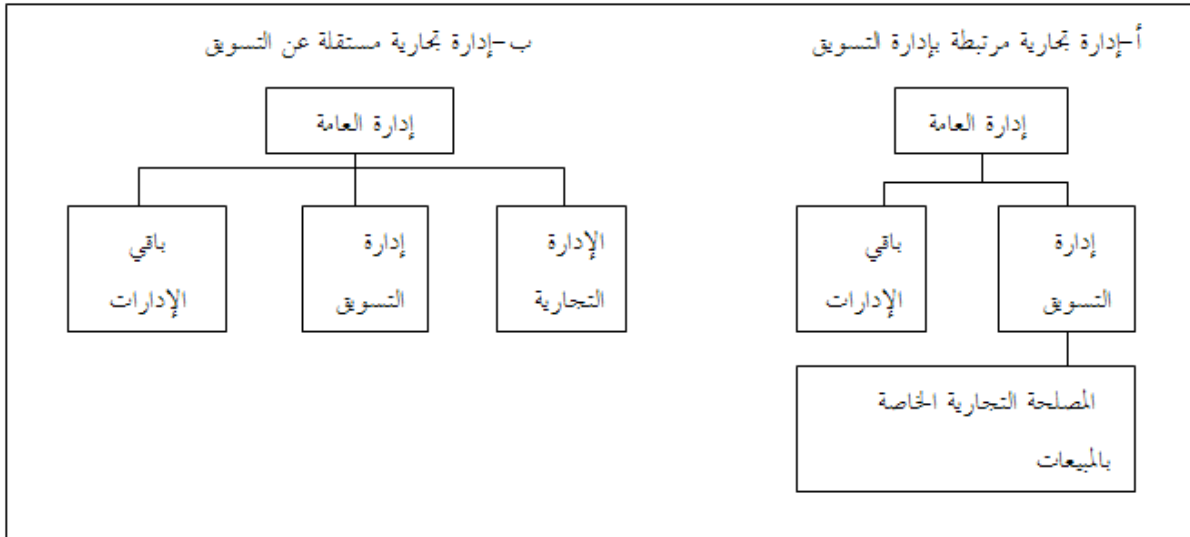
(2)- Alfred ZEYL, Armand DAYAN, Force de vente: direction, gestion, organisation, 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, 2003, p.91.

(3)- Enrico COLLA, Thierry ROBIN, Marketing et management commercial, Vuibert, Juin 2003, p.91.

- عدد العمال الذين تتطلبهم وظيفة البيع مقارنة بإدارة التسويق التي لا تحمل إلا عشرات الأشخاص،
- السبب الثاني الذي يدعى به لخلق إدارة مبيعات مستقلة هو الاختلاف المحسوس في ثقافة، عقلية ومستوى التحليل ما بين رجال التسويق ورجال البيع: فرجل التسويق له القدرة على التحليل الشامل للسوق متعود على العمل على الملفات ومنشغل بالمدى المتوسط والطويل. بينما رجال البيع هم أشخاص واقعيون، يعملون في الميدان ويهتمون قبل كل شيء بالنتائج المحققة على المدى القصير، يربطون تفكيرهم بمنطقة معينة أو قطاع سوقي محدد. بهذا الاختلاف في التفكير، يجعل تعايش التسويق والبيع في نفس الإدارة من الأمور الصعبة تحقيقها.

إضافة إلى هذا، هناك بعض الإحتياطات التي يجب مراعاتها، عندما تكون إدارة المبيعات مستقلة عن إدارة التسويق من أجل تجنب الخلافات فيما بينهما، فبعض المؤسسات تخلق مصلحة خاصة بتنظيم الأنشطة ما بين التسويق والبيع. وفي البعض الآخر، الإدارة العامة هي التي تؤمن وتتولى عملية التحكيم بين الإدارتين.<sup>(1)</sup>

### الشكل (1-2): مكانة الإدارة التجارية في المؤسسة



### المصدر:

J.LENDREVIE, J.LEVY, D.LINDON, Mercator, 7eme édition, Edition dalloz, Paris, 2003, p.1098.

(1)- J.LENDREVIE , J.LEVY et D.LINDON, Mercator, op.cit., pp.1097-1098

## المطلب الثاني: مفهوم قوة البيع والمهام الموكلة لها

### 1- مفهوم قوة البيع:

يرى الخبراء في التسويق أنّ الإدارة الفعّالة للمبيعات يجب أن تبدأ بدراسة رجل البيع the salesman وبتفهم طبيعة العمل الذي يقوم به والتعرّف على ما تكون فلسفته في العمل.<sup>(1)</sup>

فلفهم طبيعة قوة البيع بوضوح يمكن تعريفها كالتالي: " مجموعة من الأشخاص الذين لهم مهمّة أساسية هي البيع أو المساعدة على بيع منتجات المؤسسة من خلال الإتصال المباشر مع الزبائن الحاليين أو المحتملين أو الموزعين لمنتجات المؤسسة ".<sup>(2)</sup>

كما يعرفها الكاتب Mac BERROUN بأنها: " مجموعة الأشخاص مكلفون بزيارة الزبائن الحاليين أو المرتقبين أو باستقبالهم في محلات، وكالات أو نقاط بيع المؤسسة، أو/و تقديم الخدمات من بعد البيع لهم ".

للقوة البيعية عدّة تسميات أهمها: البيع الشخصي، فريق البيع، شبكة البيع، ممثلي البيع، رجال البيع، مندوبي البيع،... الخ.

لكل مؤسسة قوة بيعية يمكن أن تتمثل في رجل بيعي واحد أو في مئات الأشخاص العاملين في مجال البيع خاصة في المؤسسات الكبيرة حيث تبلغ تكاليف البيع الشخصي عادة رقماً عالياً يفوق بكثير تكاليف باقي وسائل الترويج، حيث تبلغ تكلفته في كثير من المشاريع في الولايات المتحدة الأمريكية من 05% إلى 15% من صافي المبيعات<sup>(3)</sup>. كما أنّ قدرته محدودة على خدمة عدد كبير من العملاء، كما قد تؤثر شخصية مندوب البيع سلبياً على حجم المبيعات وهذا ما دعى الكثير من المتاجر إلى استخدام مبدأ خدمة النفس أولاً بسبب ارتفاع تكلفة البيع الشخصي وثانياً بسبب صعوبة الحصول على مندوبي بيع ناجحين.

#### أ- مزايا البيع الشخصي:

تتصف طريقة البيع الشخصي بعدد من المزايا والتي من أهمها ما هو مذكور أدناه:<sup>(4)</sup>

- يمثل إتصالاً مباشراً وجهاً لوجه بين البائع والمشتري أي أنّ الصلة الشخصية بالعملاء تتيح الفرصة لتكوين صداقات معهم تجعل منهم عملاء مستقدمين للمنشأة البائعة. هذا الإتصال

(1)- صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم و الإستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 351.

(2)- J.LENDREVIE , J.LEVY et D.LINDON, Mercator, op.cit., p.463

(4)- محمد شاعر العسكري، التسويق: مدخل إستراتيجي، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 218.

- الشخصي بالمستهلك يتم إما بين المنتج وتاجر الجملة أو المنتج وتاجر التجزئة أو المنتج والمشتري الصناعي حسب طبيعة المنتج ونشاط المؤسسة.
- البيع الشخصي يقلل في الإسراف في الجهود البيعية إلى أدنى حد ممكن وإمكانية تركيز الجهود البيعية على العملاء الأكثر استعداداً للشراء، مقارنة بالإعلان الذي يوجه الرسالة الإعلانية إلى الأفراد قد لا يكونون بأي حال من الأحوال مشتريين محتملين وهذا ما لا نجده في البيع الشخصي.
  - إمكانية استخدام أكثر من وسيلة للإقناع أي هو طريقة مرنة إلى حد كبير حيث أن أسلوب البيع ومعاملة الزبون ولغة التخاطب وكيفية التأثير عليه يمكن أن تعدل بسهولة وبسرعة لموافقة عقلية المشتري طبيعته وظروفه.
  - إمكانية الحصول على ردود أفعال مباشرة إتجاه المنشأة عن مدى فعالية الوسائل البيعية المستخدمة.
  - وظيفة رجل البيع لا تتمثل فقط في بيع منتجات المؤسسة بل تتعدى هذا بكثير (تحسين صورة المؤسسة، جمع المعلومات، إرضاء الزبون والحفاظ عليه، ضمان سيرورة المؤسسة، تحقيق المبيعات وجمع الطلبات... إلخ).
  - لا يمارس رجال البيع عملهم خارج المؤسسة فقط، بل داخل المؤسسة أيضاً (رجال البيع العاملين في وكالات ونقاط البيع الخاصة بالمؤسسة، مصلحة الطلبات، إدارة المبيعات، مراكز الإتصالات،... إلخ).<sup>(1)</sup>
  - رجل البيع لا يلعب دور الوسيط بين المنتج والعميل، بل هو ممثل خارجي للمؤسسة في مواجهة العملاء.
- يعطي البائع بعداً إنسانياً إلى الحياة الإقتصادية والصناعية فهو يزرع القيمة التي تشكل في مجتمعنا المستقبلي ما يدعى ب: "الإتصال". يعدّ البيع عملاً تفاوضياً تعاونياً، يهدف إلى وضع أفضل شروط التوافق وذلك بخصوص الجودة والسعر والخدمات المعروضة. وطالما أن البائع يقدم كفاءات عالية للقيمة المضافة إلى الشراء فإن وجوده يصبح شيئاً أساسياً وإنّ "البيع نصيحة" هي تقنية حديثة

(1)-Jean-Pierre HELFER, Jacques ORSONI , Marketing, 7eme édition, Vuibert, Paris , 2001, p.398.

العهد وسوف تتطور بشكل كبير ويجب على البائع أن يكون مهنياً خبيراً يجلب شيئاً ما إلى المستخدم.<sup>(1)</sup>

### ب- الصعوبات التي تواجهها وظيفة البيع:

يبدو البيع للعديد من الأشخاص نشاط من الطبيعي أن يكون (إتصال مباشرة بين مندوب البيع والعميل)، ممتع وباستطاعة كل شخص القيام به. إلا أن رجال البيع يثبتون العكس، فالبيع صعب وهذا لعدة أسباب منها:<sup>(2)</sup>

- في نظر الآخرين، تبقى صورة رجل البيع غامضة، فهي وظيفة صعبة، مرهقة، مؤقتة، غير مستقرّة. إلى هذا، الضغط الدائم المطبق على رجال البيع للوصول إلى الأهداف المسطرة على المدى القصير. فللمؤسسات ووسائل الإعلام حصة من المسؤولية في هذه الصورة السلبية والخاطئة.<sup>(3)</sup>
- عملية البيع صعبة لأن المنافسة نشطة وشديدة، لأن الخدمة أو السلعة المقدّمة ليس بالضرورة هي الأفضل في السوق وقد يكون السعر غير مغر ولا يثير الإهتمام.
- لا يكون رجل البيع دائماً في كامل قواه الفيزيائية أو الذهنية .
- مهامه وظروف عمله صعبة فرجل البيع لا يعرف متى وأين يجب عليه التنبؤ والبحث عن زبائن جدد، من سيكون عميله المرتقب، ما هي الحالة أو البيئة التي يستعمل فيها، صعوبة التعرّف على العملاء وعلى حاجاتهم ورغباتهم، ليس من السهل إثارة إهتمام الزبون وإقناعه بالعروض التي يقدمها...إلخ.

## 2- مهام قوة البيع:

لا يعتبر رجل البيع شخصاً عادياً، بل يعتبر عامل تفاعلي داخل المؤسسة وخاصة مع زبائنها، فهو وسيلة لنقل المعلومات متعدّدة الجماهير ومتعدّدة الرسائل، الهدف من تواجده هو المساعدة التي يعرضها والإستماع الذي يوليه لأولئك. مجبر على تتبع دور إجتماعي معين، يدعم دوره الإقتصادي وبذلك يفرض نفسه كأحد ممثلي النظام الإقتصادي.<sup>(4)</sup>

(1) - إياد زوكار، التسويق وإدارة الأعمال التجارية، مرجع سبق ذكره، ص 308.

(2) - René MOULINIER , Les techniques de vente , Edition d'organisation, Paris ,2000 , p.29.

(3) - Luc BOYER, Erwan BOUTIGNY, Aline SCOUARNEL , L'interface commercial / marketing , document introductif à l'étude prospective métiers marketing/vente, <http://grandeecole.insee-france.com/media/recherche/doc>, consulté le 18 mai 2007.

(4) - Guy CHARON, Laurent HERMEL , La vente : la nouvelle donne de la force de vente, Economica, 2002, p.21.

يمكن لعملية البيع أن تقتصر على تفاعل شخصين مجهولين لبعضهما البعض (لم يسبق لهما أن تعارفا أو تبادلوا الحوار)، قد يختلفان في وجهات النظر، في حياتهما الشخصية، في الآداب والأخلاق، في طريقة التفكير، التفاعل والإحساس، في الإطار المرجعي... إلخ. على هذا اللقاء (التفاعل) يتم بناء سيناريو ينظم، في كلتا الثقافتين المهنتين لرجل البيع والعميل المرتقب، لعبة متعاكسة بينها. يقوم رجل البيع الذي ترجع له مهمة التقرب من الزبون المرتقب، الخطوة الأولى في العملية البيعية من خلال: الإتصال بالزبون المرتقب، الحصول على موعد، البحث عن حاجاته ورغباته من خلال المحادثة معه، عرض منتجات المؤسسة والعمل على مقاومة المنافسة التي لا يتوقف الزبون من تكرار أن لها أحسن منتج بأفضل سعر وخدمات ما بعد البيع أكثر فعالية، تقديم الحجج التي تخدم عرضه... إلخ. هدفه هو البيع وتحقيق الربح.

ولكن يقع على عاتق رجل البيع مسؤولية تحقيق المبيعات اللازمة التي تسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها واستمراريتها، فعامة نلاحظ ما يلي: <sup>(1)</sup>

- إذا كان المردود المحقق إيجابياً، فالفضل لا يرجع لرجل البيع، بل للإستراتيجية والتكتيكات والمخططات الموضوعية والمتبعة.
- أما إذا كان المردود سلبياً، فهذا ينعكس على البائع إذ يعتبر أنه لم يؤدي عمله بطريقة صحيحة والصعوبات المواجهة راجعة إلى قلة حماسه في أداء واجباته وضعف فعاليته.

تتضمن وظيفة البيع الشخصي أكثر من مجرد تحقيق مبيعات معينة من عملاء معينين. وفق المفهوم التسويقي، فإن دور رجل البيع يرتكز في مساعدة العملاء على حل مشاكلهم وهو بذلك يركز على العلاقة الطويلة الأجل بينه وبين العميل بدلا من التركيز على تحقيق مبيعات سريعة وهذا المفهوم الموسع له شقين: <sup>(2)</sup>

- من وجهة نظر المستهلك: يجب أن يشعر المستهلك أن رجل البيع يسعى دائما إلى مساعدته وتقديم النصح والمشورة لأفضل بديل يناسب إحتياجاته. فعندما يشعر المستهلك أن رجل البيع يمثله ويعبر عن مشاكله ويساعده على حلها فإن ذلك يعتبر أقصى درجات النجاح لرجل البيع.

<sup>(1)</sup>-Yves FOURNIS , Le Réseau de vente, Dunod , Paris, 1987, p.01.

<sup>(2)</sup>- محمد فريد الصحف ، قرارات في إدارة التسويق ، مرجع سبق ذكره ، ص 150.

- من وجهة نظر المؤسسة: ينظر لرجل البيع على أنه مدير التسويق في المنطقة البيعية التي يعمل فيها، فبدلاً من التركيز على دور رجل البيع في تحقيق حجم مبيعات معين، ينظر إليه كرجل تسويق يركز على تحقيق الأرباح، بمعنى أنّ على كل رجل بيع أن يكون ملم بتكاليف وأرباح الأنواع المختلفة من السلع والخدمات ويدير المنطقة البيعية كمركز ربحي.

يترتب على هذا المفهوم الموسّع لدور رجل البيع، أن يقوم بالعديد من المهام إلى جانب تحقيق المبيعات ويمكن تلخيص هذه المهام في النقاط التالية:

#### أ- البحث عن زبائن جدد: la prospection

أحد المهام الأساسية لرجل البيع هو البحث عن عملاء جدد بالإضافة إلى مجموعة العملاء الحاليين. فيمكن أن يزيد من عدد العملاء داخل المنطقة البيعية المخصصة له أو يصل إلى قطاعات جديدة من العملاء داخل نفس المنطقة. وقد يساعده في هذا الصدد علاقاته الطبيعية مع العملاء الحاليين الذين قد يرشحون عملاء جدد أو سؤال الموردين أو من خلال وسائل الإعلان المختلفة<sup>(1)</sup>. يهدف البحث عن مشتركين جدد إلى زيادة عدد الزبائن مستقبلاً لضمان حصة كافية في الأسواق وضمان استمرارية الزيادة في حجم المبيعات.

#### ب- نقل المعلومات إلى الزبائن الحاليين أو المرتقبين: La communication

ينصب جزء كبير من أنشطة رجل البيع على توصيل ونقل المعلومات عن المنشأة وخدماتها إلى العملاء الحاليين أو المرتقبين. لذا يجب أن يتوفّر لدى مندوب البيع القدرة الفعالة على الإتصال بالغير، كما يجب أن تتوافر لديه معرفة واسعة بأنشطة المنشأة وخدماتها المختلفة<sup>(2)</sup>. من المعلومات الضرورية التي يجب أن يحصل عليها رجل البيع لنجاحه في مهمته هي:<sup>(3)</sup>

- شروط البيع (الأسعار، الإئتمان، التسليم) المعمول بها في الشركة.
- خصائص السلعة مقارنة بالسلع المنافسة.
- خصائص العملاء/المنافسة/السوق.
- أهداف الشركة وسياساتها المختلفة.

(1) - محمد فريد الصحف ، قرارات في إدارة التسويق ، مرجع سبق ذكره ، ص 152.

(2) - محمد شاكر العسكري، التسويق: مدخل إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، عمان، 2000، ص 219.

(3) - عبد السلام أبو قحف ، التسويق: مدخل تطبيقي ، مرجع سبق ذكره، ص 634.



- معلومات اقتصادية واجتماعية على المستوى المحلي والقومي وعلى المستوى الدولي، معلومات تسويقية أخرى.

### ج- العرض البيعي: La vente

تعتبر هذه الوظيفة من أهمّ الوظائف حيث يحتل البيع الشخصي مكانه الممتاز بين وسائل البيع المختلفة، لما له من مزايا عديدة ينفرد بها. فباستخدام مندوب بيعي، تضمن المؤسسة إثارة إنتباه العميل وتوصيل الرسالة البيعية له. كما أن من شأن هذه الوسيلة صياغة حديث بيعي في قالب الذي يلائم كل عميل ويناسب ظروف كل مقابلة. وذلك أن البائع يستطيع أن يغيّر مجرى الحديث ويسوقه في الطريق الذي يلائم الموقف وهذا ما يدعى ب: " فن البيع ".<sup>(1)</sup>

### د- الخدمات الملحقّة: Le service apres vente

تركّز الكثير من الشركات في الوقت الحالي على تقديم الخدمات اللازمة كالإستشارات والتسهيلات النقدية والخدمات الفنية المتعلقة بالمنتجات المباعة لما بذلك من أهمية بالغة في تعزيز مكانة الشركة في نظر الزبائن وما ينجم عن ذلك من فوائد<sup>(2)</sup>. أفضل وسيلة لوفاء الزبون هو ضمان خدمة ما بعد البيع ذات جودة.

### هـ- جمع المعلومات عن السوق: L'information

ممثل البيع هو خير مصدر المعلومات عن أحوال وخصائص الأسواق المستهدفة ذلك أن ممثل البيع يجب أن يعمل على تزويد الإدارة بالتغيّرات في إحتياجات وسلوك العملاء وكذلك ما يقوله العملاء عن منتجات المؤسسة ومنتجات المنافسة وخصائصها وأسعارها... إلخ، حتى تستطيع المؤسسة تعديل سياستها التسويقية بما يضمن استمرار فعالية تلك السياسات كذلك يجب تدعيم وتشجيع مندوبي البيع على تقديم مقترحاتهم وتوجيهاتهم.<sup>(3)</sup>

بعد استعراضنا لتلك المهام الأساسية لنشاط البيع، نشير إلى أن رجل البيع في المنشأة، قد يتحمل عبء واحد أو اثنين أو أكثر وذلك متوقف على كيفية تنظيم جهاز قوّة البيع بالمنشأة وكيفية توزيع رجال البيع وتوزيع إختصاصاتهم.<sup>(4)</sup>

(1) - مصطفى زهير ، التسويق وإدارة المبيعات ، دار النهضة العربية، بيروت ، 1984 ، ص 287 .

(2) - بيان هاني حرب، مبادئ التسويق ، مرجع سبق ذكره، ص 264 .

(3) - محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، إدارة المبيعات و البيع الشخصي ، مرجع سبق ذكره، ص 82 .

(4) - محي الدين الأزهرى ، التسويق الفعال(مبادئ و تخطيط) ، مرجع سبق ذكره، ص 585 .

هناك بعض المحدّات لدور رجال البيع من أهمها: (1)

- نوع الخدمة ودرجة تعقدها.
- نوع العميل/المستهلك (نحائي، جملة، تجزئة... إلخ).
- طبيعة السوق من حيث درجة المنافسة، حجم السوق.
- خصائص المنشأة (حجم الموارد البشرية... إلخ).
- مصدر رجال البيع (من داخل الشركة، خارجها... إلخ).

لا يعتبر رجال البيع من نفس المستوى ولا يقومون بنفس العمل وبهذا ليس لهم نفس المهارات والقدرات ولكن لهم عدد معين من المهام من نفس النوع التي عليهم تنفيذها. (2)

### المطلب الثالث: أهمية قوّة البيع في المؤسسة، إستراتيجيتها ومزيجها الترويجي

#### 1- أهمية قوّة البيع في المؤسسة:

تختلف الأهمية النسبية المعطاة للبيع الشخصي باختلاف طبيعة المنتجات التي تقدّمها المنظمة، وفلسفة الإدارة في هذا الصدد. فبصفة عامة، يزداد الإعتماد على البيع الشخصي في حالة السلع الصناعية بصورة أكبر منه في حالة السلع الإستهلاكية، بل إنّ البيع الشخصي زاد نطاق تطبيقه ليصبح عنصراً أساسياً في تسويق الخدمات، الأفكار والأشخاص نظراً للخصائص المتميّزة التي تنفرد بها هذه المنتجات. (3)

فعدم قابلية الخدمة للمس وضرورة وجود مؤدي الخدمة والمستفيد منها في نفس وقت تأديها، وعدم القدرة على تخزينها... إلخ، أدّى إلى الإعتماد على البيع الشخصي بشكل مكثّف، حتى أنّ بعض الكتاب أشاروا إلى أنه أصبح جزء من الخدمة التي سيستفيد منها المستهلك.

فيعتمد نجاح تسويق الخدمة على مدى قدرة مؤدي الخدمة (رجل البيع) على تقديم الإشباع المناسب والجوّ الملائم للمستفيد من الخدمة. وفي هذا الصدد، يمكن اعتبار أي شخص في المنظمة على إتصال

(1) - عبد السلام أبو قحق، التسويق مدخل تطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص 633 .

(2) - Armand DAYAN , Marketing : B to B marketing appliqué aux biens et services industriels et professionnels, op.cit., p.189.

(3) - فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 147.

مباشر بالمستهلك، أنه يؤدي وظيفة بيعية ومن ثمّ فهو رجل بيع لهذه الشركة<sup>(1)</sup>. عامة، تنتج الفعالية العامة للمؤسسة من خلال:

- حسن إختيار الإستراتيجية اللازمة للمؤسسة،
  - التنظيم الجيّد لنشاطات المؤسسة،
  - قدرة عمّال المؤسسة على إتباع وتطبيق هذه الإستراتيجية والعمل على حسن تسيير وإدارة هذه المنظمة حيث أن فعالية الأشخاص تظهر دائماً كنتيجة لتجمّع رجال ذو مهارات وقدرات (وهو شرط لتحقيق الفعالية الفردية) لهم الرغبة في العمل، متواصلون فيما بينهم (لغة واحدة، قيم مشتركة، وهو شرط لتحقيق الفعالية الجماعية)<sup>(2)</sup>.
- في مجال البيع، يمكن إظهار أهمية رجال البيع من خلال دراسة حديثة في الولايات المتحدة الأمريكية، أثبتت أن هناك ستة أسباب رئيسية دافعة للشراء لدى المستهلكين، يمكن تقديمها كآلاتي حسب ترتيب تنازلي من الأكثر أهمية إلى الأقل<sup>(3)</sup>:
- (1) القيمة la valeur أي الفائدة التي سوف يتحصل عليها المستهلك من خلال شراء المنتج ويجب أن تكون مساوية أو مرتفعة عن السعر الذي يدفعه لإقتناء هذا المنتج،
  - (2) سعر المنتج وقدرته على إقتناء هذا الأخير،
  - (3) المؤسسة، يحس بالراحة عند التعامل معها ، يثق فيها، ويعتبرها من بين أنواع المؤسسات التي يجب التعامل معها،
  - (4) رجل البيع، يثق به ويساعده على الحصول على ما يحتاج ويشبع رغباته بالضبط،
  - (5) المنتج (أو الخدمة)، الذي يلبي حاجات المستهلك مقارنة بباقي المنتجات،
  - (6) الوقت أي توقّر المنتج في الوقت الذي يحتاجه الزبون.
- في الوقت الحالي، كل المؤسسات متيقظة وواعية أن نجاح أو فشل سياساتها التجارية راجع إلى طبيعة وفعالية قوّتها البيعية. ففي الواقع، يمكن أن تفشل إستراتيجية تسويقية إذا لم يتم توجيهها من خلال رجال بيع ذو كفاءة عالية، حيث أن "جودة ونوعية رجل البيع المرتبطة بجودة المنتج، تثبت كعامل قاطع في مستقبل المؤسسات".

(1) - فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 148.

(2) - Alfred ZEYL, Armand DAYAN, Force de vente: direction, gestion, organisation, op.cit., p.53.

(3) - Pierre VAN SCHENDEL, Les 06 motifs d'achats de vos clients, magazine Indépendant et Entreprise, septembre 2005, [http:// www.sdi.be/ PDF-FR/ FR\\_09\\_2005\\_pdf/08\\_09\\_com\\_09\\_05\\_fr.pdf](http://www.sdi.be/PDF-FR/FR_09_2005_pdf/08_09_com_09_05_fr.pdf), consulté le 18 juillet 2007.

## 2- مكانة قوة البيع في إستراتيجية المؤسسة ومزيجها التسويقي:

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، يجب على السياسة التسويقية أن تتضمن كل من إختيار المقاطعات الإستراتيجية المتعلقة بالزبائن، إعداد سياسة المنتج، تقديم العرض للجمهور المستهدف والعمل على تشبييع حاجاتهم. ولكن تطوير عرض ملائم لا يكفي يجب أيضا توصيل هذا المنتج للمكان المناسب (سياسة التوزيع) وعلى الزبون أن يعلم بتواجد هذا الأخير وأن ينجذب نحوه (سياسة الإتصال والترويج).<sup>(1)</sup>

للقوة البيعية دور مهم في المزيج التسويقي، فهي تقدم العرض للزبون النهائي أو للوسيط، توزع المنتج (من خلال التنقل من مكان إلى آخر) أو تعمل على توزيعه (من خلال الحصول على طلبات من عند الوسطاء الذين سيهتمون بتوصيله إلى المستهلك النهائي)، إضافة إلى هذا تعتبر وكيل مميّز لعملية الإتصال المباشر بين الأشخاص.<sup>(2)</sup>

تعتبر قوة البيع، إلى جانب نشاطها التجاري، وسيلة إتصالية لنقل المعلومات إلى الزبون الحالي أو المرتقب (خاصة في مجال الخدمات والسلع الصناعية) وهذا على مستويين:<sup>(3)</sup>

- من خلال الدعامات البيعية المستعملة من طرف رجل البيع (الوثائق، المنشورات) إذ عليها أن تكون متناسقة مع صورة وهوية المؤسسة ومع سياستها الترويجية والإتصالية إضافة إلى هذا فالتطور التكنولوجي، أعطى لقوة البيع وسائل إتصالية جديدة (مثلا: حاسوب شخصي، CD ROM... إلخ)، تسمح هذه الوسائل بربط قوة الصورة مع الحجج التجارية التي يقدمها الممثل للزبون،

- يجب على رجل البيع أن يتبع خطاب مصادق عليه من طرف مدير التسويق وهذا من أجل تكامله وتلائمه مع سياسة الإتصال للمؤسسة، ولهذا يعتبر من المهم تقديم الحملات الترويجية والإتصالية لرجال البيع قبل بعثها من أجل الحصول على موافقتهم.

(1)- Alfred ZEYL, Armand DAYAN, Force de vente: direction, gestion, organisation, op.cit., p.73.

(2)- Ibid., p.74.

(3)-Jean-marc DECAUDIN, La communication marketing : concepts , techniques et strategies, 3ème édition, Economica, Paris, 2003 , p.238 .

### 3- مكانة قوة البيع في المزيج الترويجي:

يعتبر البيع الشخصي من أهم عناصر المزيج الترويجي نظراً لما يلعبه من دور بارز في إنجاح النشاط البيعي بشكل عام. وقد يعزز هذا العنصر إذا ما إقترن مثلاً بنشاط إعلاني<sup>(1)</sup>. سنركز على تحديد العلاقة التي تربط قوة البيع بباقي عناصر المزيج الترويجي، للوقوف على أهمية هاته العلاقة وطبيعتها.

أ- علاقة قوة البيع بالإعلان:

إن الإعلان بمثابة الحلقة الأولى في سلسلة الإتصال التسويقي فهو العنصر الذي يترصد المستهلك في المنزل، في السيارة، في الشارع والأماكن العامة وهو الذي يقتحم حياته من خلال دعائم الإتصال المختلفة من راديو، تلفزة، معلقات، جرائد... إلخ. وبهياً بذلك المستهلك على شراء منتج كذا بدل منتج كذا، ولما يذهب هذا المستهلك إلى نقطة البيع سيقتني المنتج مباشرة إذا كان مقتنعاً بالإعلان، أو سيتولاه رجال البيع ويحيطوه بالعناية والإهتمام الكافيين. بحيث سيجد المستهلك كافة الإجابات على تساؤلاته ومعلومات مكملة للإعلان، والتي قد تكون كفيلة بإقناعه بالشراء الفوري.

فالإعلان يحضر المستهلك للشراء بتأثيره على نفسيته ورجال البيع سيكملون عمل الإعلان بإقناع هذا الأخير<sup>(2)</sup> (فلا معنى للإعلان بدون بيع ولا معنى للبيع بدون إعلان).

ولكن هناك حالة خاصة حيث بإمكان المؤسسة الاعتماد على الإعلان فقط (كالسلع الإستهلاكية)، كما بإمكانها الاعتماد على قوة البيع وحدها، ويكون ذلك في المؤسسات الخدمائية أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو المؤسسات الصناعية.

لكن عادة ما تلجأ المؤسسات سواء كانت ذات طبيعة إنتاجية، تجارية أو خدمائية إلى مزيج من هذين العنصرين لكن بنسب متفاوتة، تتوقف على طبيعة المنتج، المنافسة والقطاع الذي تنشط فيه.<sup>(3)</sup>

#### ب- العلاقة بين قوة البيع وترقية المبيعات:

هناك علاقة جدّ وطيدة بين قوة البيع وترقية المبيعات، حتى أن هناك نوع من الترقية موجّه مباشرة وخصيصاً نحو رجال البيع.

(1) - بيان هاني حرب، مبادئ التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 299.

(2) - فريد كورتال، دور الإتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية و أساليب تطويره، دراسة ميدانية مقارنة، مذكرة دكتوراه، الجزائر، 2004/2005، ص 185.

(3) - نفس المرجع، ص 186.

لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بتنظيم عملية ترقية نحو المستهلكين أو نحو الموزعين دون اعتمادها على قوة البيع، نظراً لأنّ الدعامة المادية الأكثر أهمية في الميدان هي قوة البيع، حيث أنّ هذه الأخيرة تتكفل ب:

- إعلام المستهلكين في نقاط البيع عن إجراءات وشروط عملية الترقية.
- تشجيع المستهلكين وإقناعهم بالتجريب في إطار عملية الترقية.
- استقطاب وجذب الأفراد المهتمين بعملية الترقية وجعلهم عملاء جدد للمؤسسة.
- تنشيط نقطة البيع عن طريق القيام باستعراضات ميدانية، من خلال إشراك المستهلك في عملية الترقية مما يجعله عنصر فاعل ومفعول به في نفس الوقت.
- فيما يخص الموزعين، يجب أن يقوم رجال البيع أولاً بإعلان وإقناع الموزّع بقبول القيام بعملية ترقية المبيعات وبشروطها، ثمّ يقدم الإعانة لهذا الأخير بتكوين رجال بيعه وبمساندتهم ميدانياً، وهنا دور رجل بيع المؤسسة أساسي لنجاح عملية الترقية فهم يقومون ب: (1)
- تسريع دوران المخزون عند الموزعين عن طريق إقناعهم بالشراء أكثر وبكميات أكبر.
- مضاعفة الجهود لزيادة عدد طلبيات الموزعين وتحويل الوعود إلى عقود.
- إقناع الموزعين بالإهتمام بمنتجات المؤسسة من خلال إبرازها أكثر في نقاط البيع والعمل على كسب ثقتهم ووفائهم للمؤسسة ومنتجاتها.
- كما أنّ عملية الترقية، تعود بفوائد كثيرة على رجال البيع: (2)
- تقوم عمليات الترقية من إبراز عوامل التشجيع والتحفيز لدى رجال البيع.
- تعتبر تحدي لرجال البيع فهي تدفعه إلى استخلاص كل طاقاته لتحقيق الأهداف الموكّلة له.
- تكشف عن الطاقات الخفية لرجال البيع، وقد تؤدي به إلى الحصول على الهدايا، على العلاوات، على منصب أعلى... إلخ.
- تساهم في تقييم رجال البيع على المباشر فقد تسمح بالكشف عن العناصر الفعّالة والغير فعّالة.
- تؤدي إلى توطيد علاقات التآزر والتعاون بين رجال البيع فهي تشجع على عمل الفريق وتجعله كوحدة متكاملة.

(1) - فريد كورتال، دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية و أساليب تطويره، دراسة ميدانية مقارنة، مرجع سبق ذكره، ص 189 .

(2) - نفس المرجع، ص 190 .

- تساعدهم على تنمية قدراتهم: التحكّم في الوقت وسرعة التأقلم والتعامل مع الزبائن، العمل تحت الضغط العالي للمؤسسة من جهة والمستهلكين والموزعين من جهة أخرى.

### ج- العلاقة بين قوّة البيع والعلاقات العامة:

إنّ قوّة البيع هي واجهة المؤسسة الدائمة، فمهما كانت فعالية العلاقات العامة في المؤسسة، فقوّة البيع هي أوّل من يساهم في التعريف بالمؤسسة وفي تحسين صورتها، بفضل الإتصال المباشر بين رجال البيع والجمهور الخارجي. فسلوك هؤلاء مع الجمهور هو الذي سيحدّد طبيعة نظرة المستهلكين للمؤسسة. فمهما كان موقع رجال البيع سواء في نقطة بيع المؤسسة، عند العملاء، في المعارض والصالونات، فإن أدائهم لوظائفهم هو الذي سيصنع صورة المؤسسة لأنه المرآة العاكسة لها نظير العميل وهم بذلك أحسن مكمل للعلاقات العامة لأنهم السند الحقيقي لها. ويبرز ذلك جلياً في المعارض والصالونات التي من المستحيل أن تنجح دون المساهمة القوية لرجال البيع الذين سيهتمون ب:<sup>(1)</sup>

- ترتيب وتوظيف جناح البيع والعرض في المعارض.
- تعزيز العلاقات مع العملاء الحاليين للمؤسسة عن طريق إرسال الدعوات.
- تنشيط جناح المؤسسة بإقتراح استعراضات، هدايا، عينات،..إلخ.
- التعريف بالمؤسسة، وجذب زوار المعرض نحو جناح المؤسسة بتوزيع منشائر أو بطاقات أو بدعوتهم شخصياً.
- جمع المعلومات حول أذواق وميولات المستهلكين وحول المنافسة الحاضرة.

### د- العلاقة بين قوّة البيع والتسويق المباشر:

يضع التسويق المباشر مختلف الأدوات المساعدة لعمل القوّة البيعية، حيث يعتبر التسويق المباشر أداة عمل هذه الأخيرة (بيع عن طريق الهاتف، استعمال البريد أو المراسلات قبل زيارة الزبون...إلخ).

- يقضي رجال البيع الكثير من الوقت في البحث عن زبائن جدد والذي يأخذ منهم جزءاً كبيراً من عملهم على حساب مهام أخرى وهذا ما جعل العديد من المؤسسات تفكر في استخدام أداة التسويق المباشر في خدمة التنقيب عن زبائن جدد.

(1) - نفس المرجع، ص 191.

- استخدام مراكز الإتصال الخارجي: مهمة الباعة عن طريق الهاتف تتمثل في الإتصال بالزبائن المرتقبين ومعرفة إذا كانوا مهتمين بمنتجات المؤسسة بدون أخذ مواعيد حيث لا يقوم بذلك إلاّ البائعون المنتقلون.
- ترغب الشركات في تحقيق أحجام كبير من المبيعات، فلا يمكن لأي رجل بيع متنقل، مهما كانت فعاليته، التنافس من حيث النتائج السريعة التي تحققها حملات التنبؤ التي تتم عن طريق الهاتف النقال أو البريد الإلكتروني. فالتكنولوجيات الجديدة في خدمة التسويق المباشر، تتيح فرصة إطلاق حملات التنقيب عن زبائن جدد في غضون بضعة ساعات. سيقى أن لرجل البيع نقاط قوة كالدفع والبعد العلاقائي التي تعتبر قوة فعلية للإقناع. الأفضل حالياً هو تحديد الزبائن المحتملين عن طريق التسويق المباشر ثم إرسال رجال البيع إلى الميدان.
- يجلب التسويق المباشر العملاء ويوفر لهم المستوى الأولي من المعلومات ومع ذلك فإنه غير قادر على تقديم النصيحة للزبون، فرجل البيع هو الذي يركّز على مهمة " البيع نصيحة ".  
مهما كانت فعالية القوة البيعية للمؤسسة، فلا يمكنها التواصل والتقرّب من آلاف الزبائن شهرياً، فالتسويق المباشر هو المكمل الأساسي للقوة البيعية لأي مؤسسة. وعلاوة على ذلك، كلما زاد استثمار المؤسسات في التسويق المباشر، كلما زاد توظيفها لباعة عبر الهاتف. لكي تبقى المؤسسة فعالة، يجب عليها التكيّف مع هذه التقنيات الجديدة ولكن لولاء العملاء من الأفضل إستعمال رجال بيع يقومون بزيارة زبائنهم بدلاً من إرسال رسالة.<sup>(1)</sup>

### المبحث الثاني: أنواع وصفات رجال البيع وطرق البيع المستعملة

لبناء نظام قوة بيعية أكثر إنتاجية، يجب على الشركة الرجوع إلى مختلف أنواع القوى البيعية الموجودة، الأخذ بعين الاعتبار العملاء والمنافسة، ثم وضع الإطار الذي سوف ينشأ فيه هذا النظام. يعود ويرتبط نظام قوة البيع ببعض الخيارات المتعلقة بإختيار مركز موظفي المبيعات وبنائج الخيارات الإستراتيجية والتسويقية، أي اختيار طرق البيع ودور البائع، الذي ينعكس على مهام وأهداف القوة البيعية.

(1)- Isabelle SALLARD, Laurent BAILLIARD, Force de vente /Marketing direct : qui va gagner le match ?", Magazine Action commerciale , N° 255, 01-09-2005, <http://www.actionco.fr/action-commerciale/Article/force-de-vente-marketing-direct-qui-va-gagner-le-match—15177-1.htm>, consulté le 24 octobre 2008.



## المطلب الأول: أنواع القوى البيعية المستعملة في المؤسسات

قوة بيع المؤسسة هي مجموعة موظفي المصلحة التجارية مسؤولين عن بيع منتجات المؤسسة، على تحفيز الطلب عليها عن طريق الإتصال الشخصي مع مختلف المشتريين الحاليين أو المحتملين والذي يزيد عدم تجانسها عموماً مع حجم الشركة ومع ارتفاع عدد عمالها. ليس هناك نوع واحد من القوة البيعية بل هناك عدة أنواع والتي يمكن للمؤسسة إستعمالها، وسوف نتطرق إلى هذه الأنواع ببعض من التفاصيل.

### 1- قوة بيعية داخلية وخارجية:

أ- تتألف القوة البيعية الداخلية والتي تسمى أيضاً ب: القوة البيعية المستقرة "sédentaire" من بائعين مستقرين أو مقيمين، يستقبلون العملاء في مقرات ووكالات المؤسسة أو يجيبون على مكالمات الزبائن.

ب- أما القوة البيعية الخارجية أو المتنقلة "itinérante": تشمل كلا من الباعة المتجولون الذين يتنقلون فعلياً للقاء العملاء المكتسبين أو المرتقبين من جهة. ومن جهة أخرى من المسؤولين عن رجال البيع المتجولون، هدفهم هو تنظيم وتنسيق ومراقبة عمل الباعة.<sup>(1)</sup>

تعتبر عملية إدارة رجال البيع المتنقلون فن دقيق ومهمة صعبة وتستلزم معاملة ومتابعة خاصة لهم وهذا بسبب نوع عملهم الذي يتم في معظم الأوقات خارج المؤسسة ولا يمكن إدارتهم وتأطيرهم كرجال بيع مقيمين داخل المؤسسة. فإدارتهم تعني السماح لهذا النوع من القوة البيعية المتنقلة من عيش حياتهم خارج المؤسسة مع منحهم الشعور بأنهم مندوبين داخلها أين يقضون جزءاً صغيراً من وقتهم. ولدى يجب الأخذ بعين الاعتبار خمسة نقاط أساسية وهي:<sup>(2)</sup>

- الثقة التي تنشأ بين رجال البيع والمسؤولين عن عملهم. فهي تؤدي إلى:

- \* تحقيق نتائج أفضل.
- \* زيادة إشراك رجال البيع في الميدان.
- \* مشاركة نشطة في إستراتيجية المؤسسة.

(1)- Julie BARBIER, David OSANT, Isabelle WEHR, La force de vente, Marketing 2007/2008, <http://docgestion. Isuisse.com/d1force.pdf>, consulté le 30 novembre 2007.

(2)- Gilles HEMERY, Manager les commerciaux nomades, Commerce et marketing B TO B, p.02, <http://www.sales-mkg.org/pdf/nomades.pdf>, consulté le 26 avril 2007.

\* حالة ذهنية إيجابية.

- راحة المعيشة عند التنقل أي توفير لهم الإمكانيات والشروط اللازمة عند التنقل (كالسيارة والتأمينات... إلخ) التي تسهل نشاطهم،
- سهولة التواصل: وتتمثل في توفير وسائل الكمبيوتر المحمول (الذي يسمح بمتابعة ومراقبة الأهداف، المخزون، بيانات المنتجات والسجلات المتعلقة بالأعمال التجارية باستمرار) وكالهاتف المحمول للبقاء دائماً على اتصال مع الزبائن والمسؤولين،
- الإتصال المباشر مع المؤسسة: يسمح بتسهيل عمل رجال البيع من خلال مناقشة المشاكل التي يواجهونها والإجابة على تساؤلاتهم،
- المراقبة بدون إنكار الذاتية: وتتمثل في وضع مواعيد منتظمة بين رجال البيع والمسؤولين عن طريق البريد الإلكتروني أو الهاتف أو وجهاً لوجه. هذه اللحظات حاسمة لمسؤول رجال البيع من أجل متابعة ومراقبة موظفيه وتحديد الأهداف ومراقبة النتائج.

## 2- القوة البيعية المباشرة والتأطير التجاري:

تشمل قوة البيع المباشرة جميع الأشخاص الذين تتمثل مهمتهم الرئيسية في البيع، بغض النظر عن أسلوب البيع المستعمل مع الزبون النهائي أو المشتري الصناعي. أمّا التأطير التجاري، مهمته الأولى هي مساعدة القوة البيعية المباشرة في عملية البيع، كما يتحمل مسؤولية التحفيز والتنشيط لهذه الأخيرة.<sup>(1)</sup>

\* واقع فرص العمل في مجال المبيعات:

أيّاً من الإنقساميين المذكورين أعلاه لموظفي البيع يعكس الواقع، بدلاً من تعارضهما، فهما يتكاملان والجمع بينهما يمكن من العثور على مجموعات فرعية من فرص العمل. حدّدت الجمعية الفرنسية لتوحيد المقاييس (AFNOR) 20 وظيفة تجارية، حاولت أن تموقع كل وظيفة مقارنة مع الأخرى على خريطة ذو محورين أساسيين (احتفظت هذه الجمعية بالتسميات التجارية الأكثر شيوعاً والأكثر تميّزاً):<sup>(2)</sup>

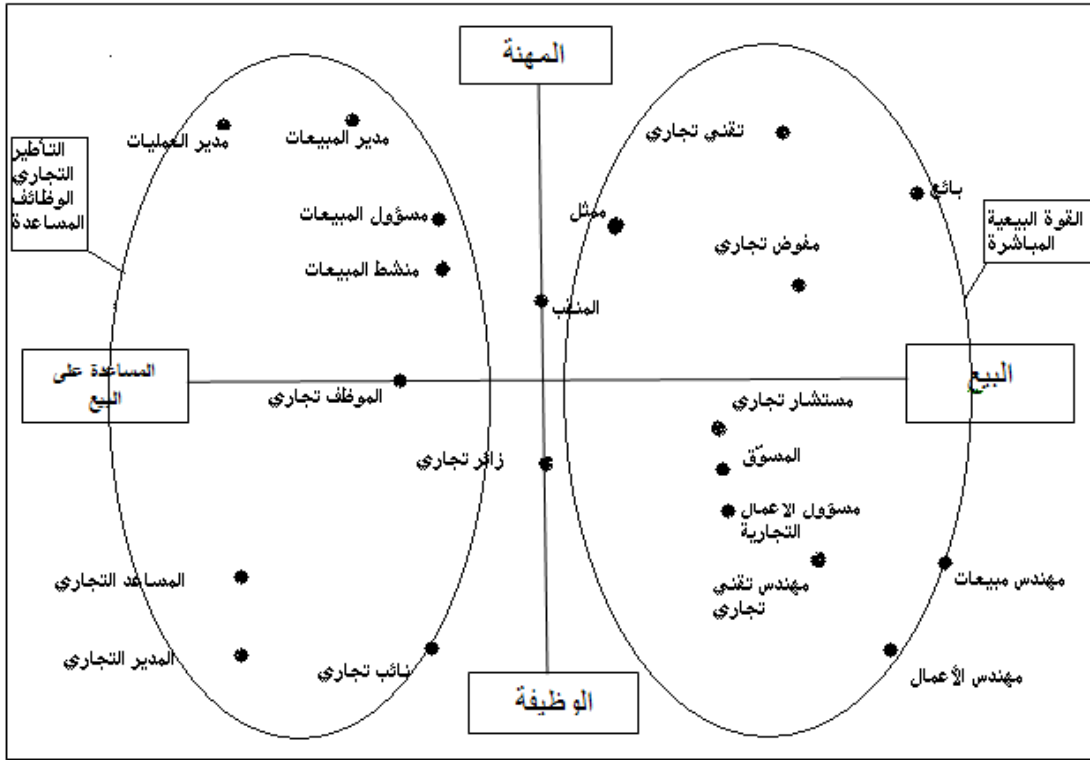
- المحور الأفقي يمثل: البيع/ المساعدة على البيع.

(1)- Julie BARBIER , David OSANT , Isabelle WEHR , La force de vente, Marketing 2007/2008, <http://docgestion. Isuisse.com/d1force.pdf>, consulté le 30 novembre 2007.

(2)- Alfred ZEYL, Armand DAYAN, La force de vente: direction, gestion, organisation, op.cit., p.998.

- المحور العمودي يمثل محور الوظيفة/ المهنة، ولتوضيح الفرق بينهما يمكن تعريف:
- \* الوظيفة بأنها: "نشاط مهني، الذي ممارسته تتطلب تكييف معين من أجل تأدية مجموعة المهام الموكّلة له. بصفة عامة، يمكن الانتقال من وظيفة معينة إلى أخرى وقد تكون أكثر مسؤولية"،
  - \* المهنة هي: "نشاط مهني، الذي ممارسته تتطلب تدريب معين مدرسي أو جامعي أو في الميدان، والذي يسمح لشاغل المنصب من التطور مع الوقت إلى مناصب أخرى".

### الشكل (2-2): رسم خريطة الوظائف التجارية



المصدر:

Philip KOTLER, Bernard DUBOIS, Marketing management, op.cit., p.689

- أ- إن لفظ بائع يوحي بعدة حقائق إحترافية، لذلك فهناك عدّة تسميات لتحديد وظائف البيع، والتي تظهر في عروض العمل لهؤلاء التجاريين حيث تأخذ عدّة أشكال تدل على مهمة البائع. ويمكن ذكر بعض المهام الأكثر خصوصية والتي يعبر عنها بالتسميات التالية:<sup>(1)</sup>

(1) - فريد كورتل ، دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره- دراسة ميدانية مقارنة ، مرجع سبق ذكره، ص 127.

- مندوب تجاري (Délégué Commercial) وهو الذي يقوم بتقديم وضمان ترقية تشكيلة منتجات مؤسسته لدى المؤثرين على اختيار المنتجات.
  - مهندس تجاري (Ingenieur Commercial) وهو رجل البيع الذي تسند إليه عمليات البيع المعقّدة والتي تخص عروض علمية أو في حالة بيع خدمات أو حلول كاملة خاصة في قطاع الإعلام الآلي مثلاً.
  - تقني تجاري (Technico-Commercial) مهمته تخص عملية البيع التي موضوعها منتج جدّ تقني (مثلاً في مجال الصناعات المائية).
  - مهندس تقني تجاري (Ingenieur Technico-Commercial) فهو مستشار حقيقي يعمل بشراكة مع المديرين التنفيذيين للشركة، يعتبر مسؤول عن أحد أجزاء سلسلة التسويق حيث يخترع الحلول وينفذها عند العميل.<sup>(1)</sup>
  - متعهّد المبيعات (Promoteur Des Ventes) يقوم بزيارة المشتريين ذوي التوزيع الضخم، كما يضمن ترقية منتجات مؤسسته ويفاوض في المنتجات التي يفضل بيعها أولاً.
  - البائع عن طريق الهاتف (Télévendeur) يبيع عن طريق الهاتف ويعمل عادة مع البائعين المتجولين الذين يعملون في الميدان.<sup>(2)</sup>
  - الممثل التجاري (Representant) الذي له دور رئيسي في إقناع الزبائن الحاليين أو المحتملين، فحسب القطاعات التي ينشط فيها وعاداته، فيمكنه أن يأخذ عدّة تسميات مختلفة: مستشار الزبائن، مندوب تجاري، مهندس أعمال... الخ<sup>(3)</sup>
  - المنقب (Prospecteur) دوره هو البحث عن زبائن جدد للمنتجات التي يمثلها.<sup>(4)</sup>
- ب- الموظفون في التّأطير التجاري: لموظفي الإدارة التجارية مهمتان هما:<sup>(5)</sup>

(1) - Guy CHARON, Laurent HERMEL , La vente : la nouvelle donne de la force de vente, op.cit., p.226.

(2) - (3) - (4) - Claude DEMEURE , Marketing, op.cit., p.226.

(5) - Julie BARBIER, David OSANT, Isabelle WEHR, La force de vente, Marketing 2007/2008, p. 03, <http://docgestion. I Suisse.com/d1force.pdf>, consulté le 30 novembre 2007.

- إدارة الأعمال التجارية: تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها، تنظيم فريق البيع، توزيع المهام الواجب القيام بها، تقسيم القطاعات البيعية، تحديد عدد رجال البيع، مراقبة ومتابعة النتائج التجارية..إلخ،
- إدارة الموارد البشرية: التي تشمل التوظيف، التدريب وتحفيز وتنشيط فريق البيع. ونجد في هذه الإدارة أهمها:

\* المدير التجاري: مرتبط مباشرة بالإدارة العامة، يحدد الإستراتيجية التجارية للمؤسسة (الخيارات المتعلقة بالمنتجات الواجب تطويرها، بالسياسة الترويجية وقنوات التوزيع التي يجب التركيز عليها، العملاء الواجب استهدافهم)، يحلل النتائج التجارية للشركة، ويقترح الإجراءات الواجب إتباعها في الميدان ويحدد ميزانيات فريق البيع.<sup>(1)</sup>

\* مدير المبيعات: وهو المسؤول عن تنشيط مجموعات رجال البيع على الميدان ويكون على علاقة مباشرة بالإدارة وهو مكلف بتطبيق السياسة التجارية على مستوى شبكة البيع، وكذا يحدد أهداف الإدارات الجهوية في إطار الأهداف الوطنية، ويكون مدير المبيعات غالبا مسؤول عن التفاوض مع زبائن المؤسسة خاصة منهم ذوي الحسابات المعتبرة.<sup>(2)</sup>

\* رئيس المبيعات: هو مكلف بتأطير، تنشيط، تكوين ومراقبة مجموعة رجال البيع كما يضمن مهام البيع لأهم زبائن المؤسسة. كذلك يقوم بتحليل نشاط مجموعة عمله ويوصل للإدارة معلومات عن السوق بصورة دائمة، كما يعتبر المسؤول عن قطاعه البيعي، وعن تحقيق أهداف البيع فيه وتقسيم ومنح المناطق البيعية لرجال البيع. فحسب أهمية قوة البيع وعدد البائعين، فإن رئيس المبيعات يمكن أن يكون له مرؤوس أعلى سلما على المستوى الجهوي مثلا (رئيس المبيعات الجهوي).<sup>(3)</sup>

### 3- قوة بيعية مندمجة داخل المؤسسة أو مستقلة عن المؤسسة:

بالإضافة إلى كونها داخلية أو خارجية، مباشرة أو ذات تأطير تجاري، فقد تكون قوة البيع مرتبطة أو لا بالمؤسسة عن طريق رابط التبعية، ومن هذا التصنيف يمكن التمييز بين: القوة البيعية المندمجة في

(1)- C.HAMON, P.LEZIN et A.TOULLER, *Gestion et management de la force de vente*, 2ème édition, Dunod, Paris, 2000, p.65.

(2)-(3)- فريد كورتال، دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره- دراسة ميدانية مقارنة، مرجع سبق ذكره، ص 127.

المؤسسة وتتكوّن من كل الموظفين التجاريين الأجيرين بالمؤسسة، أمّا القوّة البيعية المستقلة فتتكوّن من رجال البيع الغير أجيرين لدى المؤسسة (مثلاً: الوكيل التجاري).

تنظم بعض الشركات قوّتها البيعية من خلال التمييز بين المركز القانوني لرجل البيع، على أساس المبيعات المتوقعة في القطاعات البيعية، على أقدامية رجال البيع في المؤسسة، وعلى مركزهم السابق... إلخ.

يسمح توظيف رجل بيع أجير لدى المؤسسة من الحفاظ على مراقبة جيّدة على الأعمال التجارية، فبعض رجال الأعمال متعلقون للغاية بهذا النوع من التصنيف خاصة في حالة إطلاق منتج جديد أو في حالة حملة ترويجية. كما يمكنهم أيضاً التحكّم في عملية التنقيب والبحث على زبائن جدد من خلال إدارة جولات رجال البيع بدقة. ولكن في نفس الوقت، تعتبر ذو تكلفة كبيرة بالنسبة لمشروع تجاري جديد، فحتى قبل تحقيق المبيعات، يجب على هذه المؤسسة أن تضمن لرجل البيع حدّ أدنى من الأجور التي تحددها مصلحة التغطية الجماعية، ودفع الضرائب المفروضة على الرواتب... إلخ. فالإنشغالات الرئيسية لكل رجل أعمال جديد هو البيع بسرعة وتخفيض التكاليف الثابتة<sup>(1)</sup>. فباستخدام قوّة بيعية مستقلة ستسمح بالإجابة على هاتين النقطتين من خلال:

- الوصول أسرع إلى العملاء المستهدفين من خلال العمل مع أشخاص ذو مهارات نادرة وخبرة مسبقة مع هؤلاء العملاء،
- يتقاضى هؤلاء أجورهم عن طريق نظام العمولات، بهذا طالما لم يتم تحقيق أي مبيعات، فليس على الشركة أي تكاليف للدفع.

#### 4- قوّة بيعية خاصة بالمؤسسة وقوّة البيع المنتدبة:

في هذه الحالة تحدّد المؤسسة نوع قوّتها البيعية حسب نوع العلاقة التي ستربطها برجال بيعها، فهل سيعملون لديها فقط أم لغيرها من المؤسسات؟ ويمكن التطرّق إلى نوعين من رجال البيع وهما: <sup>(2)</sup>

أ- قوّة بيعية خاصة: وهي تتكوّن من رجال البيع الذين يعملون لحساب المؤسسة دون سواها، فهي قوّة بيع أجيرة ومرتبطة بالمؤسسة بتبعية قانونية وتخضع لمراقبة المؤسسة، ويمكن أن تتمثل

<sup>(1)</sup> Dominique BALLAND, Recruter une force de vente indépendante : comment faire le choix ?, [Http://ifac-online.fr/ifac\\_files/Balland\\_versus/AP.pdf](http://ifac-online.fr/ifac_files/Balland_versus/AP.pdf), consulté le 23 juillet 2007.

<sup>(2)</sup> - فريد كورتال ، دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره- دراسة ميدانية مقارنة ، مرجع سبق ذكره، ص 125.

في: بائع أجير لدى المؤسسة (vendeur salarié) أو مسافر/ ممثل/ وسيط تجاري يعمل إلاّ لحساب المؤسسة (vrp exclusif).

يسمح هذا التصنيف للمؤسسة بتوجيه نشاطها نحو أهدافها المحددة، كما أن مراقبة قوة بيعية خاصة أمر سهل، وإدماج رجال البيع جيّد، إضافة إلى إمكانية تطوير روح الفريق وثقافة المؤسسة. لكنها في المقابل تحتاج إلى تأطير، إدارة، تنشيط، مراقبة وتكوين بصورة معتبرة، وكذا تتحمل المؤسسة كامل نفقاتها حتى وإن كان رقم الأعمال ضعيف.

ب- قوة بيعية منتدبة (déléguée): وتتمثل في مجموعة رجال البيع الذين يعملون لدى المؤسسة ولدى مؤسسات أخرى: كالتجار متعدّدوا البطاقات (vrp multicartes) أو وكلاء تجاريون. لا يمكن للمؤسسة أن تتبع نشاط هؤلاء، فمراقبتهم عملية صعبة، فحتى وإن أعطت المؤسسة أوامر لتنفيذ مهام معينة، فهم يمتهنونها بشكل جزئي. فهذه القوة البيعية تتميز باستقلاليته عن المؤسسة، كما أنها تملك حافظة زبائن خاصة بها، تحفز بالعمولة ولا تكلف كثيراً. في المقابل تكون جدّ مكلفة إذا عرف رقم الأعمال تطوراً كبيراً.

يمكن الإشارة إلى أنّ هناك تصنيفات أخرى لرجال بيع المؤسسة والتي تتركز على مدّة العقد الذي يربط رجال البيع بالمؤسسة:

- قوة بيعية دائمة وقوة بيعية مؤقتة.

- قوة بيعية إضافية.

وما تجدر الإشارة إليه أن مختلف هذه الأنماط في تنظيم قوة البيع يمكن إيجادها في نفس المؤسسة. لإختيار قوة بيعية تتناسب مع نشاط المؤسسة، فيجب على هذه الأخيرة التوفيق بين وجهات نظر مصلحة المالية، التجارة والموارد البشرية: (1)

- من المنظورة المالية، يجب أن تحدّد: هيكله التكاليف (الثابتة والمتغيرة) وعائد الاستثمارات على المدى القصير أو الطويل،

- من المنظور التجاري: دراية جيّدة للسوق من جانب الطلب، العروض المقدّمة، قنوات التوزيع والمنافسة، إضافة إلى هذا دراية جيّدة بالتوزيع الجغرافي للعملاء،

(1)- C.HAMON, P.LEZIN et A.TOULLER, *Gestion et management de la force de vente*, op.cit., p.236

- من وجهة نظر الموارد البشرية:

- \* الاستثمار في قوة بيعية إذا ما كانت الشركة مستعدة لتدريب الموظفين، إدماجهم إلى ثقافتها، إلى إدارتها وتأطير وتنشيط الفريق البيعي.
- \* طبيعة المهام الموكّلة للقوة البيعية (مثلاً إذا ما أرادت المؤسسة الاحتفاظ على زبائنها وبيع ولائهم، يمكنها استعمال قوة بيعية خاصة بها).
- \* قدرة المؤسسة على توجيه نشاط قوتها البيعية نحو تحقيق الأهداف المسطرة (الكمية والنوعية).

### المطلب الثاني: الصفات العامة التي يجب توافرها في رجال البيع

يبدو ولل بعض أن هناك من رجال البيع من "خلق" ليكون رجل بيع، وذلك عندما نجد فيهم القدرة على إقناعنا والتأثير فينا، ونلمس فيهم شخصية تجذبنا إليهم وتجعلنا نطمئن إليهم وإلى مساعدتهم لنا في إتخاذ قرار الشراء. ولا شك أن هناك هذه اللمسة السحرية التي يميّز بها بعض رجال البيع وتؤثر في كل من يرتاد المشروعات التي يعملون فيها. ولكن الحقيقة هي أنه ليس هناك من خلق ليكون رجل بيع. فرجل البيع الناجح لم يكن كذلك إلاّ عن طريق التدريب واكتساب الخبرة.<sup>(1)</sup>

قبل بدأ البحث عن رجل البيع المناسب، تدرس المنشآت الناهضة عوامل كثيرة منها: طبيعة العمل الذي سيعهد به إليه، طبيعة السلع محلّ البيع وحالة الطلب على هذه السلع، ونوع العملاء الذين سيباع لهم والواجبات التي ينتظر منه تأديتها والصعوبات التي تحتمل أن يواجهها أثناء قيامه بوظيفته، إنه على ضوء هذه الدراسة تستطيع المنشأة تحديد الكفاءات والمؤهلات الشخصية والصفات المناسبة لشغل الوظيفة بنجاح.<sup>(2)</sup>

### 1- الصفات المشتركة لرجال البيع الفعالين:

إن عملية رسم الشخصية النموذجية لرجل بيع معيّن خدعة، كل رجل بيع ذو منزلة رفيعة له صفاته الخاصة به ولا يمكن تشبيهه لزملاءه البائعين. وهذا بسبب الوظائف المختلفة التي يقوم بها رجال البيع. غير أن طول مصاحبة هذه الفئة المهنية، قد سمحت بتحديد عدد معين من النقاط المشتركة التي

(1) - صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 353.

(2) - مصطفى زهير، التسويق وإدارة المبيعات، مرجع سبق ذكره، ص 288.



عامة نصادفها في شخصية رجل البيع والتي قد تكون لها القدرة على شرح وتوضيح المواهب التي يملكها رجال البيع.

وتشمل الصفات الشخصية الواجب تواجدها في أخصائي البيع تلك الخصائص أو السمات التي اكتسبها الشخص عبر حياته، والتي أصبحت جزءاً من شخصية الفرد وقد إستطاع مندوبي البيع الأكفاء تكوين السمات الشخصية التي تنطوي على حب الاستطلاع والتخيل والإبداع والحماس والطموح والإخلاص والإعتمادية.. الخ<sup>(1)</sup>. هذه النوعية من مندوبي البيع يمكن وصفهم بأنهم يمتلكون:<sup>(2)</sup>

- **الذكاء المهني:** يجب أن يتوفر لدى أخصائي البيع قدرًا ملائمًا من الذكاء المهني المرتبط بطبيعة وظيفته وخصائص النشاط الذي يعمل فيه. ويتوقف ذلك على ما لدى أخصائي البيع من معلومات فنية تتعلق بالمنتجات أو الوحدات المطلوب بيعها، والتوظيف المهني الصحيح لهذه المعلومات بذكاء في الإتصالات والمقابلات الترويجية والبيعية مع العميل.
- **الطموح والتطلع إلى الترقى والتحسين:** يجب أن يكون لدى أخصائي البيع مستوى عال من الكمح والرغبة في تحسين مستواه الثقافي والإجتماعي والمادي، ويكون لديه دافع ذاتي قوي لتحقيق تقدّم وظيفي مهني مستمرّ. هذا الطموح سيسمح بتنمية مهارات الإبداع والإبتكار والتحديث والتطوير لدى رجل البيع ويوفر له الإستعداد لقبول المخاطرة وتحسين العلاقات مع الآخرين بصفة عامة ومع العميل بصفة خاصة.
- **قبول التحدي:** يوجد إتفاق على أنّ أخصائي البيع يواجه العديد من المواقف غير المتماثلة ويتعامل مع العديد من العملاء غير المتشابهين ويواجه العديد من الحالات غير المتكرّرة، مما يتطلب أن تتوفر لديه الرغبة والإستعداد لمواجهة الإحتمالات ومهارة التعامل معها والقدرة على التصدي لأي مفاجآت والتفاعل معها بنجاح.
- **التوازن الإنفعالي:** يجب على رجل البيع أن يتّصف بالتوازن الإنفعالي في مواجهة المواقف البيعية المختلفة، وفي تعامله مع أنواع العملاء، مع إختلاف صفاتهم وإمكاناتهم. ويتضمن محتوى صفة التوازن الإنفعالي أمرين مترابطين هما:

(1) - محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، مرجع سبق ذكره، ص 88 .

(2) - مصطفى محمود أبو بكر، أخصائي البيع الناجح، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 169-172 .

- \* عدم سيطرة التشائم أو الإحباط على رجل البيع عند مواجهة صعوبات أو أزمات بيعية أو عند احتمال عدم الإتفاق مع العميل.
- \* عدم فقدان رجل البيع السيطرة على إنفعالاته عندما ينجح في إبرام تعاقد مع عميل.
- **الثقة بالنفس:** ويمكن أن تتبنى هذه الثقة لدى رجل البيع وتعمقها بوسائل عديدة أهمها مايلي:
  - \* التأكد من توفر المعلومات والبيانات الكافية عن المنتج الذي يعرضه وعن العميل وعن سياسات وأنظمة الشركة.
  - \* دراسة وتحليل المواقف البيعية السابقة والإستفادة من نتائجها.
  - \* التأكد من توفر مجموعة من المزايا التي ينفرد بها عن المنافسين.
- **الأمانة:** لا شك أن الأمانة تعدّ من الصفات الهامة والحرجة الواجب توافرها في شاغل أي وظيفة، ويظهر ذلك بوضوح في وظيفة أخصائي البيع بصفة خاصة لأسباب عديدة أهمها مايلي:
  - \* معلومات وبيانات عن الظروف والإمكانات والصعوبات التي تواجه المؤسسة.
  - \* إتجاهات وقرارات الإدارة العليا بشأن التعاملات مع العملاء، مع المنافسين وأساليب جذب العملاء والتأثير عليهم.
  - \* سياسات وتعليمات رسمية أو غير رسمية أو غير معلنة من الإدارة العليا ويجب عليه الإحتفاظ بسريتها والإلتزام بها في أداء وظيفته.
  - \* معلومات عن العملاء وعن إمكانياتهم وظروفهم وتعاملاتهم السابقة...إلخ.
  - \* واجبات وإلتزامات بشأن أعمال التفاوض مع العميل والتعاقد ومتابعة تحصيل مستحقات الشركة.
- **حسن الإستماع والإنصات للعميل:** تعتبر أحد أهم الأسلحة التي يمكن من خلالها السيطرة على ذهن وقلب العميل ومن ثمّ التحكّم في مسار الحوار من خلال فهم ما يقصده العميل من خلال كلامه، التعرّف على مشاعره وأحاسيسه ورغباته. الإستماع والإنصات الجيّد يؤكد

للعميل إهتمام البائع به وتركيز البائع عليه. كما أنه يحقق الإحترام المتبادل بين البائع والزبون، مما يزيل العوائق النفسية خلال المكاملة أو المقابلة البيعية.<sup>(1)</sup>

- **المظهر العام:** لقد تمّ التأكد من الممارسات العملية والأبحاث والدراسات وجود علاقة إرتباطية بين مظهر الفرد وحقيقته حيث يجب مراعاة الحقائق التالية:
  - \* يساعد أخصائي البيع على دعم ثقته بنفسه وإحساسه بالجدية والنظام.
  - \* يساعده في إكتساب ثقة وإحترام وإرتياح العميل.

## 2- المهارات والقدرات الرئيسية الواجب توافرها لدى أخصائي البيع:

يتطلب نجاح أخصائي البيع في تحقيقه لأهداف المؤسسة أن يتوفر لديه مجموعة من المهارات والقدرات الرئيسية التالية:<sup>(2)</sup>

- **القدرة على التفكير المنهجي:** ويقصد بها مهارة رجل البيع وقدرته على رصد وتحليل الظواهر المختلفة وتحليلها والتعرف على حقائق الأشياء والتعامل معها بموضوعية غير متحيزاً لإعتبارات شخصية أو مفاهيم وتصورات خاصة به.
- **مهارات الإتصال الفعال:** كيف تكون الإتصالات التسويقية والبيعية فعالة لرجل البيع؟ لكي يحقق رجل البيع أهدافه التسويقية والبيعية من خلال مهارات الإتصال الفعال، عليه أن يراعي الإرشادات العامة التالية:
  - \* إعداد كافة الترتيبات والتجهيزات اللازمة للإتصال بالعميل.
  - \* لا بد وأن يتفاعل رجل البيع نفسياً وجسدياً في عملية الإتصال مع العميل سواء كان متحدثاً أو مستمعاً، يجب أن تكون كل حواسه منشغلة بعملية الإتصال بالعميل.
  - \* لا بد من تحضير جمل أو كلمات أو عبارات لفتح الحديث مع العميل ويجب أن يكون أسلوب رجل البيع موجهاً إلى رغبات ودوافع وحاجات وطموحات العميل.
  - \* إستخدام بعض الألفاظ أو التعبيرات الجذابة المؤثرة في مجال التسويق والعرض البيعي.

(1) - مصطفى محمود أبو بكر، أخصائي البيع الناجح، مرجع سبق ذكره، ص 317.

(2) - نفس المرجع، ص 143 - 154.

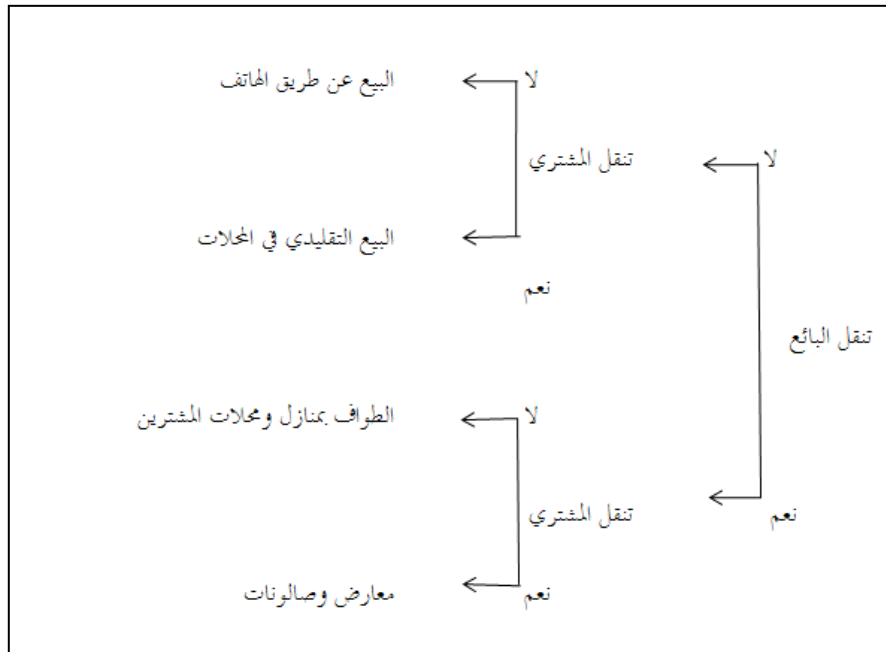
- \* الترتيب والتسلسل المنطقي في عرض الفرص والمزايا المتاحة لدى رجل البيع وحسن توظيف التساؤلات.
- **مهارات التعبير:** تعدّ من المهارات الأساسية التي يجب توفرها لدى رجل البيع، ويجب عليه أن يتعرّف على الحقائق المرتبطة بهذه المهارات وأساليب تنميتها وكيفية ممارستها.
  - **مهارات الإيماءات والإشارات:** تتوقف قدرة رجل البيع في التأثير على العميل وإقناعه بدرجة كبيرة على مهاراته في توظيف الإيماءات والإشارات لتوصيل معاني معينة إلى العميل، ويمكن توظيفها من خلال إستخدام اليدين، العينين، والجسم كلّه.
  - **مهارات توظيف العينين:** (لغة العين) حيث أن العميل يستقبل كلام رجل البيع من خلال عينه.
  - **مهارات التخاطب:** تعتمد مهارات رجل البيع في التخاطب مع العميل على قدرته على إختيار الكلمات المناسبة، واختيار الأسلوب المناسب للتعبير عن أفكاره، الاستخدام الفعّال لنبرات الصوت حتى يتمكّن من نقل الرسالة إلى العميل بوضوح وأمانة وصدق، استخدام أساليب عرض وتناول الموضوعات وترتيبها والربط بينها، إضافة إلى هذا محاولة تحقيق التوازن بين مخاطبة كل من العقل والقلب والضمير والأحاسيس والقيم والأخلاق والمنافع والمصالح حسب الموقف.
  - **مهارات التعرّف على ردود أفعال الآخرين:** تعتمد قدرة رجل البيع في التأثير على العملاء وحصوله على المعلومات الضرورية منهم بدرجة كبيرة على مهاراته لفهم ردود أفعالهم، وذلك من خلال أدوات عديدة منها: بطرح الأسئلة المناسبة عليهم، والإنصات الجيّد لهم وملاحظة تصرفات وحركات العميل التي تصدر عنه أثناء المقابلة البيعية .
  - **مهارات التخطيط:** يختلف مستوى ومقدار التخطيط المطلوب وأهميته على أساس درجة اللامركزية ومجالات ومستوى الصلاحيات في الشركة.
  - **مهارات تنظيم وإدارة الوقت:** يجب على رجل البيع أن يدرك أن المحيط الذي يتحرّك فيه لتحقيق أهدافه هو "الوقت" فإذا لم يحسن تحديد واستثمار وقته، يصعب عليه تحقيق أهدافه.

يعتبر البائع اليوم خبير الزبائن بالنسبة للمؤسسة وخبير المنتجات وناقل للحلول بالنسبة للزبون، ولتحقيق هذا يستلزم من رجال البيع كفاءات تختلف نوعاً ما عن الكفاءات التي تميّز القوى البيعية التقليدية. فاليوم، يحتاج أكثر رجال البيع إلى خصائص ومهارات في الملاحظة والإنصات والإستماع للزبون لكل ما يقوله أو يفعله (لغة الجسم) إلى جانب ثقافته العامة وكفاءته.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث : مختلف أساليب وطرق البيع المستعملة

في وقتنا الحالي، لا تتوقف العملية البيعية على البيع التقليدي الوحيد الذي يربط البائع مع المشتري في إطار محل، ولكن يمكن توقع أساليب أخرى. سنتكلم في هذا الجزء على مختلف أساليب البيع المستعملة والممارسة حالياً، التي تفضل العلاقة الإنسانية الموجودة بين البائع والمشتري.

#### الشكل (2-3): مختلف أساليب البيع



المصدر: من إعداد الطالبة.

### 1- البيع التقليدي في المحلات:

بالرغم من تطوّر التجارة الحديثة، حافظت هذه الطريقة البيعية على دورها الرئيسي ومكانتها، وهذا لسببين أساسيين: دور المستشار ودور الأخصائي الذي يلعبه رجل البيع، هذا الدور جدّ مميّز في نظر

(1)- Guy CHARON, Laurent HERMEL, La vente : la nouvelle donne de la force de vente, op.cit., p.07.

الزبون. في هذه الحالة، يقوم المنتج بتوزيع منتجاته أو تقديم خدمات ما بعد البيع مباشرة إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي، فهي متاجرة مملوكة للمنتج. فهي تمكن من الإتصال المباشر بالعملاء والتعرف على رغباتهم وإحتياجاتهم، إلا أنها تعتبر مكلفة للغاية نظرا لتحمل المنتج لنفقات إستئجار أو تملك هذه المحلات في العديد من المناطق البيعية وتوفير رجال البيع المناسبين وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم وغيرها.<sup>(1)</sup>

## 2- البيع عن طريق الهاتف:

تمثل هذه الطريقة في استعمال الهاتف لجلب زبائن جدد، لأخذ الطلبات والإجابة على أسئلة الزبائن، حيث تسمح للمؤسسة بتحقيق مبيعات أكبر وتخفيض تكاليفها التجارية وتحسين ترضية الزبائن<sup>(2)</sup>. من بين مميزات هذه الوسيلة:<sup>(3)</sup>

- وسيلة إعلامية خاصة لها ميزة تفاعلية، تخلق علاقة خاصة ومميزة ما بين البائع والمستهلك/الزبون. وهذا ما لا تستطيع فعله الوسائل الإعلامية الأخرى، تترك أثر في ذاكرة الزبون، الوظائف الأساسية للهاتف هي: الشرح، طمأنة الزبون وإقناعه.
  - وسيلة حقيقية تمكن التحوار مع الزبون، تسمح بتقديم الحجج اللازمة للإقناع والحصول على ردود أفعال مباشرة من أجل التكيف معه والإجابة السريعة على اعتراضاته.
  - وسيلة إنتقائية، سريعة ومرنة: تسمح باستهداف جمهور معين بدقة، بهدف الوصول إلى عدد كبير من الزبائن في وقت قصير ومحدد.
  - إمكانية المراقبة والتقييم حيث تمكن من الحصول على تقييم كمي للنتائج والأعمال المحققة وكذا مراقبة كيفية تسمح بالحصول على ردود أفعال السوق مباشرة.
- عادةً لا توجد عملية بيعية كاملة إلا أن يكون فيها أكثر من مكاملة تلفونية سواء في مرحلة التحضير للمقابلة، أو أثناء التفاوض مع العميل أو لإنهاء العملية أو لمتابعتها وتنشيطها، ويتضح دور وأهمية التلفون فيما يلي:<sup>(4)</sup>
- في ظل هذا العالم المتغير الذي تحكمه السرعة والمنافسة، يتطلب الأمر أن يكون أخصائي البيع دائماً أو على الأقل قريباً من العميل، ولا يتحقق هذا دون الاعتماد على التلفون.

(1) - عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق: المفاهيم و الاستراتيجيات (النظرية و التطبيق)، مرجع سبق ذكره، ص 374.

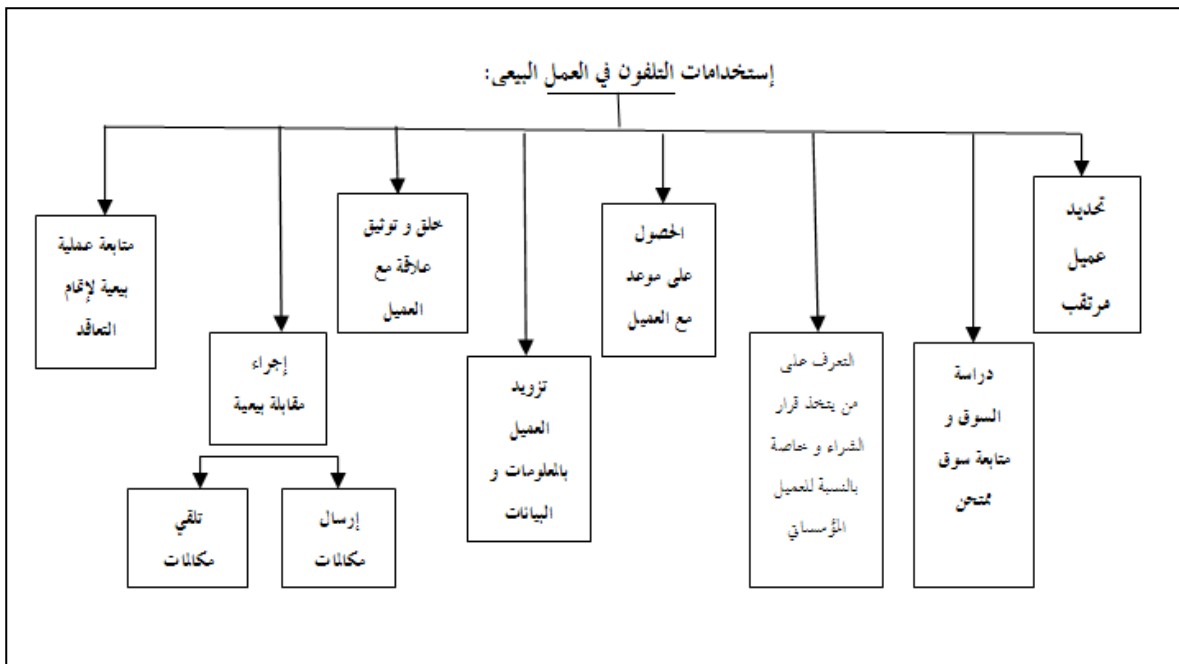
(2) - Philip KOTLER, Bernard DUBOIS, Marketing management, op.cit., p.679

(3) - Guy CHARON, Laurent HERMEL, La vente : la nouvelle donne de la force de vente, op.cit., p.181

(4) - مصطفى محمود أبو بكر، أخصائي البيع الناجح، مرجع سبق ذكره، ص 242.

- مع تعدد تكرار المقابلات الشخصية مع نفس العميل خلال مراحل العملية البيعية الواحدة نتيجة ضيق وقت كل من العميل وأخصائي البيع وصعوبات عملية التنقل وما يرتبط بها من تكلفة ووقت وجهد.
  - مع تزايد النطاق الزمني لقرار الشراء لدى العميل، بدءاً من ظهور الحاجة إلى الشراء حتى نقطة حسم الموقف وإتخاذ قرار الحجز أو التعاقد، يتطلب الأمر وجود تواصل في العلاقات بين أخصائي البيع والعميل.
  - مع إتساع النطاق الجغرافي للأسواق وتخطيها الحدود الجغرافية لتواجد أخصائي البيع وتعدّد الإلتقاء الشخصي بين أخصائي البيع والعميل وعدم ملائمة تأجيل قرار الشراء، تظهر أهمية التلفون.
  - مع زيادة حدّة المنافسة وتعدّد البدائل التي تتاح أمام العميل، يتطلّب الأمر أن يكون أخصائي البيع على إتصال مستمرّ وفي علاقة متواصلة مع العميل خلال مراحل قرار الشراء حتى يقلل فرص دخول رجل بيع لشركة منافسة، ليؤثر على مدخلات التفكير لدى العميل ومن ثمّ احتمالات تحوّل إهتمامات وأولويات العميل.
- ويوضح الشكل التالي المجالات الرئيسية التي يستخدم فيها أخصائي البيع التلفون في وظيفته:

### الشكل (2-4): استخدامات التلفون في العمل البيعي



يعتبر التسويق الهاتفي وسيلة إعلامية تسمح لرجل البيع بالقيام بنشاطه بأفضل كيفية حيث هناك نوعان من الحملات التسويقية الهاتفية: (1)

أ- حملات خاصة أو مراكز إتصالات مختصة في إرسال المكالمات أو الإتصال بالزبائن:

وهي كثيرة الاستعمال، الهدف من هذا النوع من المكالمات هو: دراسة سوق معينة، تطوير شهرة منتج معين، الربط بين المؤسسة وجمهورها، أخذ وتسجيل مواعيد، البحث وجمع المعلومات حول الزبائن المرتقبين (هوية الزبون، المنتج المستعمل من قبل هذا الزبون، عدد مرّات شرائه له، الماركات المستعملة...) وجمع المعلومات حول المنافسة... إلخ.

ب- حملات خاصة أو مراكز إتصالات مختصة في إستقبال المكالمات (متلقي المكالمات):

في هذا النوع من الحملات، تستعمل المؤسسة وسائل إعلامية (كالتلفزة، الجرائد، المعلقات... إلخ)، تدفع بالزبون لكي يتّصل بالرقم الخاص بالمؤسسة تستعمل عادة هذه الحملات ب: تقديم معلومات للزبون المرتقب أو الحالي حول منتج معينة، تسجيل طلبياته والإجابة على اعتراضه.

ومن أجل نجاح هذه الحملات (خاصة حملات الإتصال بالزبون)، يجب إتباع بعض القواعد لتحقيق مقابلة تلفونية جيّدة أهم هذه القواعد:

- التحضير الجيّد للمقابلة التلفونية<sup>(2)</sup>، تحديد أهداف المقابلة أو المكالمات، جمع البيانات اللازمة عن العميل، تحديد المعلومات التي يريد رجل البيع نقلها له، تحديد الإستفسارات المحتملة والإجابة عليها، تحديد الاعتراضات المتوقعة وكيفية التعامل معها، تحديد أساليب الإثارة والتسويق... إلخ.<sup>(3)</sup>

- تصوّر وبناء دليل مكالمات خاصة بالنسبة لحملات الإتصال بالزبون (script téléphonique): إذ تعتبر أداة أساسية لاستعمال الهاتف فهو مستند مكتوب يحدّد ويرتب كل ما يجب قوله مع الزبون المرتقب أو الحالي حسب ردود أفعال هذا الأخير.

(1)- Guy CHARON, Laurent HERMEL, La vente : la nouvelle donne de la force de vente, op.cit., p.185.

(2)- سيتمّ التطرق إلى هذا العنصر بأكثر من التفاصيل في المبحث الثاني من الفصل الثالث.

(3)- مصطفى محمود أبو بكر، أخصائي البيع الناجح، مرجع سبق ذكره، ص 231.



رغم أهمية الإتصال التلفوني البيعي وضرورته إلا أنه عادة ما يتعرّض لأسباب عدم الفعالية. ويرجع ذلك لأسباب عديدة على رأسها ما يلي: (1)

- غياب الإشارات والتلميحات والإيحاءات البصرية المرئية التي يمكن أن تخلق وتدلل على مشاعر وأحاسيس وإنفعالات مفيدة جداً لكل من أخصائي البيع والعميل خلال التواجد الفعلي في المقابلة البيعية.
- غياب رؤية المحيط المادي الذي ينتمي إليه العميل (عناصر بيئة العمل التي تعطي مؤشرات، في غاية الأهمية عن مستواه وأهدافه وطريقة تفكيره وطموحاته ومفاتيح التأثير عليه).
- غياب لغة الجسم أو ما يسمى باللغة الصامتة (لغة العين، لغة الوجه، لغة اليد...)، كل هذه اللغات التي يراها البائع على الزبون لها معاني ودلالات.
- كما أنه إضافة إلى هذا يحمل بعض الحدود: (2)
- الرسالة: يجب أن تكون واضحة ومختصرة على مستوى الحجج المستعملة (لا طويلة ولا معقدة)، ولا تحتاج إلى تقديم مستندات.
- صعوبة الوصول إلى الزبون المحدد: يحمل على الأقل حدّين تقنيين:
  - \* فيما يتعلّق بالزبائن الأفراد، جزء كبير منهم لا يملكون الهاتف أو آخرون مسجّلون في القائمة السوداء، بفضل البريد الصوتي والأجهزة الجديدة لاختيار المكالمات، أصبح الفرد قادراً على حماية نفسه أكثر فأكثر من تطفل الهاتف على حياته الشخصية.
  - \* فيما يخص الزبون المؤسسي، الأكثر صعوبة هو الوصول إلى المحاور الصحيح في المؤسسة والنجاح في تجاوز حاجز السكرتير.

### 3- الطوافر بالمنازل أو بمحلات المشترين:

تعتمد هذه الوسيلة على استخدام العدد المناسب من مندوبي البيع التابعين للمؤسسة، والذين يقومون بالطوافر على منازل المستهلكين أو مكاتب وشركات المشترين الصناعيين ومعهم الكاتالوجات والمعدات والنماذج والأوراق الكافية التي تسهل لهم مهمتهم في تقديم وعرض المنتج وشرح خصائصه والإقناع بها.

(1) - نفس المرجع، ص 279.

(2) - Guy CHARON, Laurent HERMEL, La vente : la nouvelle donne de la force de vente, op.cit. , p.182.

يتميّز هذا الأسلوب بإتاحة الفرصة للمناقشة والإستفسار والشرح بين البائع والمشتري دون عجلة وبالتعرّف على رغبات وعادات وشكاوي المشترين.<sup>(1)</sup>

ولكن لهذه الطريقة عيوب منها عدم قدرته على تغطية نطاق كبير من السوق وإلاّ إستدعى الأمر تخصيص عدد ضخم من مندوبي البيع إضافة إلى تكلفته الضخمة.

كما أنه يتطلّب العناية التامة باختيار رجال البيع والإشراف الدقيق عليهم وهذا ليس بالأمر السهل حيث أن عملهم مستمرّ في السوق وأنّ أي تقصير يآثر على نتائج الشركة. كما أن هذا الأسلوب قد يضايق الكثير من المستهلكين الذين لا يرحبون بحضور مندوبي البيع إلى منازلهم إضافة إلى هذا فهي تتطلب مهارات بيعية عالية.<sup>(2)</sup>

#### 4- البيع في الصالونات، الأسواق الدورية والمعارض (مظاهرات تجارية):

- الأهداف المراد الوصول إليها عند المشاركة في صالون أو تظاهرة:<sup>(3)</sup>

\* تقديم منتجات جديدة، البيع للزبائن الحاليين أو المرتقبين، التواصل مع زبائن المؤسسة، الموردين، وسائل الإعلام المختصة (الصحافة الإقتصادية مثلاً)، التجار أو الموزعين المختصين...إلخ.

\* توسيع الأسواق الوطنية أو الدولية.

\* توسيع العلاقات التجارية الموجودة (إتفاقيات الرخص، إندماج المؤسسات فيما بينها، زيادة الأسهم في الشركة (زيادة الشركاء)...إلخ).

\* الحصول على معلومات عامة فيما يخص القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.

\* دراسة السوق ومراقبة المنافسة (العروض التي تقدّمها، سياستها التسعيرية...إلخ).

ومقارنة نتائج وأعمال المؤسسة مع نتائج المنافسة.

\* تطوير وتحسين صورة المؤسسة في السوق.

\* وضع إستراتيجيات بيعية وتسويقية جديدة.

- مقاييس إختيار المعارض والصالونات الدوري:<sup>(4)</sup>

\* تظاهرات تجارية على نطاق: دولي - وطني - محلي.

(1) - محي الدين الأزهرى ، التسويق الفعال (مبادئ و تخطيط) ، مرجع سبق ذكره، ص 508.

(2) - نفس المرجع، ص 509.

(3) - Michel BAUMANN, *Les 199 check-lists du marketing*, Edition d'organisation, paris, 2000, p.164

(4) - Ibid., p.162.

\* الهدف: البيع أو نقل المعلومات إلى السوق ومن السوق إلى المؤسسة.

\* نوع وطبيعة التظاهرة: مفتوحة لجمهور مهني أو جمهور عام.

\* الزوّار: مجموعة الزبائن المرتقبين أو الحاليين المستهدفين من قبل المؤسسة.

\* التردّد على مكان العرض: مرتفع، ضعيف، متقلّب.

\* نوع العارضين في مجال: الصناعة، التجارة، شركات الخدمات، زراعة... إلخ.

وحسب هذه المقاييس يتمّ اختيار رجال البيع المناسبين وتدريبهم (قوة بيعية عادية أو متخصصة في مجال معين)، عدد رجال البيع،... إلخ.

إنّ التقدّم المستمر في الإتصالات ووسائل الإتصالات عموماً قد مكّن من إتمام البيع عن طريق التلفون أو البريد أو الحاسوب (الأنترنت). وأيضاً كان الشكل الذي يتخذه البيع الشخصي فإنّه سوف يظل النشاط الترويجي الوحيد الذي تسيطر عليه الصبغة الإنسانية والعلاقات الشخصية ويركّز أساساً على الجهود البشرية وعليه فإن نجاح هذا النشاط يعتمد على إدارته وتنظيمه بطريقة فعّالة.

### المبحث الثالث: إعداد وتأسيس قوة بيعية لمؤسسة خدماتية

تمثل القوة البيعية حلقة وصل رئيسية بين المؤسسة وزبائنها، يقوم رجل البيع بنقل العرض وتكييفه حسب الإحتياجات الخاصة بالعملاء. وفي نفس الوقت، يزوّد الشركة بالعديد من المعلومات حول السوق، المنافسة والزبائن. بالنسبة لمعظم الزبائن فهو يعتبر الشركة، لذلك يجب إدارة بعناية مختلف مراحل إعداد وتأسيس هذه القوة البيعية.

### المطلب الأول: وضع الأهداف، السياسات والإستراتيجيات البيعية

ترتبط المسؤولية الرئيسية لمدير المبيعات بعملية بناء هيكل تنظيمي لإدارة المبيعات من خلال تحديد المهام والنشاطات البيعية والأشخاص المناسبين لشغل وتحمل أعباء العمل البيعي. حيث أنّ من المهام الرئيسية لمدير المبيعات هي وضع الأهداف والإستراتيجيات والتكتيكات لممارسة النشاط البيعي بكفاءة.<sup>(1)</sup>

(1) - محمدعبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

## 1- وضع أهداف رجال البيع:

الخطوة الأولى في إنشاء تنظيم جيد للمبيعات هو تحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها حيث يتم تعيينها من خلال نظام تنازلي يعتمد أساساً على الأهداف العامة للإدارة التي تؤثر على أهداف التسويق وفي نهاية المطاف على تلك التي تتعلق بالقوة البيعية.<sup>(1)</sup>

أ- الخصائص التي يتميز بها الهدف الجيد:

لكي يكون الهدف التجاري جيداً يجب أن يكون:<sup>(2)</sup>

- دقيق ومن الممكن تحقيقه: العمل الواجب القيام به + النتيجة المتوقعة + المدة اللازمة + الوسائل المستعملة = هدف دقيق وواضح.
- محفز: يجب أن يمثل تحدياً ويسمح لرجل البيع بتحقيق التفوق.
- هدف عادل ومناسب لكل بائع.

ب- أنواع الأهداف:

يجب أن تخترق الأهداف جميع مجالات أنشطة القوة البيعية من بيع، تنقيب، خدمات ما بعد البيع... إلخ، حيث يسمح الدور الذي سيلعبه البائع والمهام التي سيقوم بها، بالوصول إلى نوعين من الأهداف:<sup>(3)</sup>

- الأهداف الكمية: فهي أهداف يمكن التعبير عنها بالأحجام، بالقيم، بالنسب. فهي سهلة القياس، التحديد والفهم (مثلاً: حجم المبيعات، هامش الربح، الحصول على زبائن جدد، عدد الزيارات اللازمة للتنقيب، تكاليف السفر والمعيشة... إلخ)،
- الأهداف النوعية: فهي أقل قابلية للقياس الكمي وبذلك فهي صعبة للتحليل (مثلاً: تحسين صورة المؤسسة، إرضاء العملاء وتحقيق وفاؤهم، تخفيض نسبة الشكاوي وتحسين مناخ العمل والتعاون بين المؤسسة وشركائها الخارجيين الذين يمثلون عملائها... إلخ).

ج- أشكال الأهداف البيعية:

يمكن التعبير عن الأهداف البيعية كالاتي:

(1)- Pierre Louis DUBOIS, Alain JOLIBERT, Le marketing : fondements et pratiques, 3ème édition , Economica, Paris, 1998, p.06.

(2)- C.HAMON, P.LEZIN et A.TOULLER, Gestion et management de la force de vente, op.cit., p.06.

(3)- Ibid., p.07.

- رقم الأعمال: يتمّ تحديد لكل رجل بيع رقم الأعمال الواجب تحقيقه بالقيمة (حسب كل منتج أو كل نوعية من العملاء، الصافي أو الإجمالي... إلخ) أو بنسبة الزيادة الواجب تحقيقها.
- الكميات الواجب تحقيقها: تحديد لكل رجل بيع حجم المبيعات المراد الوصول إليها.
- الهامش: يتمّ تحديد الهدف بالقيمة أو بالنسبة التي يجب تحقيقها من هامش الربح على المستوى العام أو على مستوى كل منتج.
- كما يتمّ تحديد لرجل البيع المعايير المتعلقة بالنتائج في المجالات الآتية:
  - التنقيب (عدد الزيارات الواجب القيام بها، تواتر الزيارات، عدد الزبائن المحتملين المراد تحويلهم إلى زبائن حقيقيين... إلخ).
  - الجولات (تنظيم الجولات، المسافات المقطوعة، تكاليف السفر والمعيشة... إلخ).
  - إدارة الوقت (مدّة الزيارة، الوقت اللازم للتنقل... إلخ).
- يتمّ ترجمة الأهداف البيعية على شكل حصص بيعية حسب كل بائع، والعمل على ضبطها على أساس إمكانيات كل منطقة بيعية، هذه الحصص تسهل مراقبة وتقييم عمل البائع عن طريق تحليل الاختلافات المدركة بين النتائج المحققة والمطلوب تحقيقها. هذه الحصص يمكن التعبير عنها بأشكال مختلفة: حصص حجم المبيعات أو حصص مالية كالأرباح الصافية، الهامش الإجمالي، التكاليف أو حصص النشاط المرتبطة بالجهود المبذولة (مثلا: عدد الزبائن المحتملين الذين يتمّ الإتصال بهم، عدد المقابلات التي أجريت،... إلخ).<sup>(1)</sup>
- يعتبر تحديد الأهداف عملية ضرورية لوضع وصياغة وتنفيذ أي خطة يرغب مدير المبيعات في السير عليها. فالأهداف هي الغاية أو النتائج المراد تحقيقها في المستقبل وتمثل ركناً أساسياً في العملية التخطيطية، حيث يجب أن تصاغ بشكل واضح وعلى شكل كمي بقدر الإمكان ويجب أن تصاغ في إطار زمني معين وبشكل متدرج قابل للقياس.

## 2- وضع الإستراتيجيات:

مهنة المؤسسة، اختيار مجالات نشاطها، سياستها التنافسية التي يجب إتباعها مع مختلف المقاطعات، كلّها تعتبر المهمة الإستراتيجية للإدارة العامة التي تحدّد بهذا إطار "ما يجب القيام به".

(1) - Pierre Louis DUBOIS, Alain JOLIBERT, Le marketing : fondements et pratiques, op.cit.,p.508.

يساهم التسويق في هذا من خلال النظر في مختلف الخيارات الممكنة من حيث المنتجات التي يمكن للشركة أن تقدمها لزبائنها وكيفية الوصول إليهم. هذه الإختيارات التي تتعلق ب: "ما يجب القيام به" عن طريق التسويق، تعود على حدّ سواء إلى مسعاها، إلى مقارنة إبداعية وتفكير منهجي بشأن "هل نستطيع القيام به".

بعدها يقوم التسويق بالبحث عن "كيفية القيام بذلك" حيث تمثل التغييرات الكبرى على المدى المتوسط بالنسبة للقوة البيعية الجانب الإستراتيجي. أما الأنشطة التي ينبغي القيام بها على المدى القصير في الميدان تمثل الجانب التكتيكي التنفيذي.<sup>(1)</sup>

بعد تحديد الأهداف كمرحلة أولى، يقوم مدير المبيعات بوضع الإستراتيجيات التي سيسير عليها من أجل الوصول إلى أفضل النتائج. الإستراتيجية في المجال التسويقي تسعى إلى إيجاد مركز تنافسي قوي دائم للمؤسسة بالنسبة للمنتجات التي تقدمها في الأسواق المستهدفة. بشكل عام، الإستراتيجية عبارة عن خطة إدارية على مستوى المؤسسة ككل وتتألف من سلسلة القرارات بعيدة الأثر كما تستهدف تحديد رسالة المؤسسة وبيان هويتها وتوجيه مواردها في سبيل الوصول إلى أهداف محدّدة مرسومة.<sup>(2)</sup>

بعد تحليل ودراسة الظروف البيئية الخارجية والداخلية المختلفة دراسة واقعية، وبعد رسم معالم طريقة العمل، وبعد إعداد الإستراتيجية وتقسيمها. تأتي المرحلة الأخيرة، التي ترتبط بتنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها لتحليل نتائجها والمعوقات التي حالت دون تحقيق كامل للأهداف. والتي تتمثل في التكتيكات فهي فن استخدام العناصر الرئيسية للعملية البيعية (السلعة/الخدمة، الإعلان، الدعاية، تنشيط المبيعات، سمعة المؤسسة، مركزها التنافسي وقوتها الفنية والمالية...)، تهدف الوصول إلى العميل المنتظر وإقناعه لإبرام عقد بصورة نهائية.

يوضح الجدول التالي بعض الأمثلة على الإستراتيجيات التي تشق من الأهداف:

(1)- Alfred ZEYL, Armand DAYAN, Force de vente: direction, gestion, organisation, op.cit., p.59.

(2)- محمدعبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، مرجع سبق ذكره، ص 62 .

## الجدول (1-2) أمثلة على الإستراتيجيات التي تشق من الأهداف

الأهداف	الإستراتيجيات المقترحة
تحقيق 20% عائد على الاستثمار في العام القادم	- تخفيض تكاليف الانتاج والتسويق. - زيادة معدّل دوران رأس مال العامل.
زيادة الحصة التسويقية منه 8 % للعام الحالي إلى مستوى 20% للأعوام الثلاثة القادمة	- تكثيف الجهود التسويقية في الأسواق الحالية المحلية. - التوسع في فتح أسواق خارجية. - محاولة تقديم سلع جديدة لنفس الأسواق الحالية.

**المصدر:** محمدعبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

في اللحظة التي تشكل فيها الخطة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة فإن الإجراءات نفسها يتم إتباعها لصياغة خطة إستراتيجية تسويقية، ويجب أن تكون هذه الخطة التسويقية متكاملة ومنسّقة مع الخطط على مستوى المؤسسة، ومع الخطط على المستويات الإدارية الأخرى.

في الوقت الذي تتضح فيها معالم الخطة الإستراتيجية التسويقية، يبدأ دور الجهاز البيعي وعند هذه النقطة، فإن الأهداف والإستراتيجيات والتكتيكات البيعية توضع وتحدّد من قبل مدير المبيعات بالتعاون مع مندوبي البيع.<sup>(1)</sup>

\* مثال على ذلك:

- هدف المؤسسة: زيادة الحصة السوقية من 08% إلى 20% للأعوام الثلاث القادمة.
- إستراتيجية المؤسسة: تكثيف الجهود في الأسواق المحلية من أجل زيادة حجم المبيعات إلى مستوى ثلاثة ملايين \$ للعام القادم على سبيل المثال .
- إستراتيجية التسويق وتشمل: دخول مناطق بيعية جغرافية جديدة أو تغطية مناطق بيعية حالية بصورة مكثفة.

يمثل الجدول التالي تكتيكات وإستراتيجيات الجهاز البيعي التي تشتق من الإستراتيجية التسويقية:

(1) - محمدعبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

**الجدول (2-2): أمثلة حول تكتيكات وإستراتيجيات الجهاز البيعي التي تشتق من****الإستراتيجية التسويقية**

تكتيكات الجهاز البيعي	إستراتيجية الجهاز البيعي	الإستراتيجية التسويقية على مستوى الجهاز البيعي
-التأكيد على مهمة مندوبي البيع وتدريبهم والإشراف عليهم. -التأكيد على الرواتب ونظام الحوافز.	بناء علاقات دائمة مع العملاء أو المستهلكين في الأسواق المستهدفة	دخول أسواق جديدة
-زيادة استخدام وسائل تنشيط المبيعات. -استخدام العمولات لرجال البيع. -زيادة الإشراف على رجال البيع.	زيادة الحوافز لمندوبي البيع	البيع المكثف في الأسواق الحالية

**المصدر:** محمدعبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، مرجع سبق

ذكره، ص 70.

**المطلب الثاني: تحديد هيكله وحجم القوّة البيعية****1- تحديد هيكله القوّة البيعية:**

إن إتساع الأسواق المحلية وكثرة عدد المشترين جعل الإدارة تفكر في تقسيم السوق إلى مناطق بيعية وتخصيص البيع لكل منطقة، حيث يؤدي ذلك إلى قيام مندوبي البيع بتغطية السوق، تغطية شاملة وضمن الكفاءات المطلوبة وأيضا تسهل في عملية ضبط الرقابة والمتابعة على أعمال مندوبي البيع وتجنب تكرار الأعمال.

أ- كيف يتمّ تحديد نوعية القطاع الجيّد (صفات وميزات القطاع الجيّد):

يمكن تعريف القطاع البيعي بأنّه منطقة تمنح لبائع معيّن من قبل المؤسسة لتسويق وبيع منتجاتها، يجب أن تكون هذه المنطقة محدّدة بدقّة وبوضوح جغرافياً من حيث عدد الزيارات الواجب القيام بها، نوع وعدد العملاء الواجب زيارتهم، نوع المنتجات الواجب تسويقها وتوزيعها.

(1) يجب مراعاة الخصائص التي تنفرد بها المنطقة، المنتجات والعملاء، فعلى مدير المبيعات العمل على

تعيين حدود المناطق البيعية بطريقة متوازنة وعادلة، وهذا يعني: (1)

(1)- Alfred ZEYL, Armand DAYAN, Force de vente: direction, gestion, organisation, op.cit., p.74.



- مناطق متساوية فيما بينها من خلال الجهود التي سيتم بذلها: ضمان المساواة بين البائعين للوصول إلى الأهداف المسطرة (عدد الزيارات، عدد العملاء...).
  - منطقة ذات حجم معقول: تسمح بالقيام بزيارات منتظمة للعملاء، والحدّ في نفقات السفر.
  - منطقة ذات حجم كافي: لضمان مستوى معيّن من الإنتاجية وأرباح محفزة لبذل جهود أكثر.
  - منطقة محدّدة بوضوح ومخصصة لبائع واحد: تسمح للزبائن من التعرّف على شركائهم وتجنّب النزاعات فيما بين رجال البيع.
- يمكن لرجل البيع التّفوّق في منطقة بيعية معينة، كما يمكنه الحصول على مردود أقل في منطقة أخرى، ولذلك فإنه من المستحسن حساب لكل بائع "مؤشر المهارات" على أساس المعايير التالية<sup>(1)</sup>: تجربته في مجال المبيعات، الحكم الذاتي (autonomie)، الإنتظام في الزيارات، هيئة وأناقة رجل البيع، قدراته على الرقابة والإشراف، التعامل مع المسؤولين، مهاراته في التنظيم والتخطيط.
- (2) العوامل التي يجب مراعاتها عند تحديد مناطق البيع: يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية لتحقيق مبدأ تكافؤ المناطق البيعية:<sup>(2)</sup>
- إمكانيات البيع في السوق: وهو معيار لقياس مدى نجاح مندوب البيع في تحقيق الأهداف المطلوبة منه.
  - المنافسة: إن إزدياد حدّة المنافسة بين المشروعات يتطلب تصغير مساحة المنطقة وزيادة جهود مندوبي البيع وتدريبهم... إلخ.
  - وسائل النقل والمواصلات: إن توفير المواصلات يسهل على مندوبي البيع عمليات الإنتقال في المناطق البيعية حيث أنه كلما كانت المواصلات مؤمنة ومتوّرة بشكل كبير، تمكن مندوب البيع من تغطية مناطق أكثر إتساعاً.
  - الطلب على المنتج: إن قلّة الطلب على المنتج، تتطلب زيادة جهود مندوبي البيع لإقناع العملاء بالشراء، وفي هذه الحالة يتعين تصغير حجم المنطقة.

(1)-Marc VANDERCAMMEN, Nelly JASPIN-PERNET, La distribution, 2<sup>ème</sup> édition, éditions Berti, Bruxelles, 2005, p.369.

(2) - محمدعبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، مرجع سبق ذكره، ص 232.

- طرق التوزيع: نوعية العملاء الذين يتصلون بهم (تجزئة أو جملة).
- كفاءة مندوبي البيع: مثلاً يتم تخصيص مناطق بيعية صغيرة لمندوبي بيع مبتدئين.
- عدد ونوع العملاء ومدى تركّزهم في السوق: يتم تحديد المناطق البيعية بناءً على عدد العملاء الذين يمكن الإتصال بهم ومدى تركّزهم في المدن والأقاليم التي تشمل عليها هذه المناطق.
- نفقات البيع (رواتب + مكافآت + مصاريف النقل +... إلخ): إذا زادت هذه المصاريف عن نسبتها، قد يدعو المشروع إلى تصغير حجم أو مساحة المنطقة البيعية.

#### ب- تقسيم المنطقة البيعية:

لا يمكن التعامل مع سوق الشركة ككتلة متجانسة، إذن لابد من تجزئة هذا السوق إلى قطاعات متجانسة، يتشكل القطاع من تجمع عدد من الزبائن على مختلف أنواعهم حيث يتم تحديد كل تجمع بحسب معايير خاصة<sup>(1)</sup>. يؤثر تنظيم القوى البيعية في فاعليتهم وكفاءتهم، وهناك طرق عدّة لتنظيم القوى البيعية، يمكن تلخيصها في الآتي:

(1) التنظيم الجغرافي: وهو المعيار الأكثر استخداماً، يتم فيه تقسيم السوق إلى مناطق (شرق أو غرب، الوجه البحري أو القبلي، إلى محافظات أو مدن... إلخ)، حيث يتم تخصيص مدير مبيعات لكل من هذه التقسيمات الجغرافية<sup>(2)</sup>. في هذه الحالة يتم تنظيم فريق البيع بطريقة يكون كل رجل بيع مسؤول عن بيع جميع المنتجات التي تقدّمها الشركة لجميع العملاء المحتملين في المنطقة المخصصة له<sup>(3)</sup>. الميزة الأساسية لتنظيم جغرافي هو تقليل وقت السفر والتكاليف وتفاذي التكرار بالنسبة للمجهودات البيعية أما العيب الواضح لهذا التنظيم فهو لا يصلح حينما تتطلب منتجات المنشأة معرفة متخصصة لهم.

(2) التنظيم وفق المنتج: إذا كانت المنتجات المقدّمة مختلفة جداً عن بعضها، وتتطلب مهارات تقنية خاصة بها، فأفضل حلّ هو التنظيم وفق المنتج، حيث أن كل بائع متخصص في تسويق مجموعة من المنتجات لمنطقة بيعية كاملة<sup>(4)</sup>.

(1) - إيداد زوكار، التسويق وإدارة الأعمال التجارية، مرجع سبق ذكره، ص 328.

(2) - شريف أحمد شريف العاصي، التسويق: النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 447.

(3) - Marc VANDERCAMMEN et All, Marketing : l'essentiel pour comprendre, decider, agir, op.cit., p.415.

(4) - Jacques ORSONI , Jean-Pierre HELFER, Les bases du marketing, op.cit., p.208.

3) التنظيم وفق العملاء: عندما يكون للزبائن خصائص مختلفة أو حاجات مختلفة، يتم في هذه الحالة تقسيم السوق حسب نوع العميل، يعرف هنا البائع عملائه بشكل جيد ويعمل على أن يقدم لهم كل ما تعرضه المؤسسة من خدمات أو منتجات حسب حاجاتهم ورغباتهم. تظهر العيوب في هذه الحالة، عندما يتم بيع منتجات غير متجانسة أو عندما تكون المناطق غير محدّدة بطريقة واضحة.

### ج- كيفية إدارة وقت رجال البيع:

عندما يتم تحديد القطاعات البيعية، يتم ترك بعض الحرية إلى البائع لتنظيم وقته من أجل الوصول إلى الأهداف الموكّلة له. يجب على البائع أن يخصص وقته بين الزبائن الحاليين للمؤسسة والمرقبين، هذا التوزيع في النشاط من الصعب تحقيقه وذلك بسبب ميل البائع إلى الإهتمام بالزبائن الحاليين.<sup>(1)</sup> عندما ينتقل البائع للقاء زبائنه لا بدّ له من إقامة وتنظيم جولاته وهذه الأخيرة تمثل واحدة من القضايا الهامة في فعالية القوّة البيعية للمؤسسة، الهدف هو التوفيق بين متطلبات العملاء والحاجة إلى الربحية (عموماً تعتبر تكلفة الزيارة جدّ مكلفة). ولهذا من الأفضل الاحتفاظ بالزيارات للعملاء الذين تعتبر المقابلة وجهاً لوجه من الأمور الضرورية. أمّا بالنسبة للآخرين، فهناك أساليب أخرى مختلفة يمكن استخدامها دون التنقل للقاء الزبون، على سبيل المثال البيع عبر الهاتف.

يجوز للشركة النظر في كيفية تسمح لرجال البيع التعاون فيما بينهم مثلاً: تكليف البعض بمهمة الاستيلاء على زبائن جدد والاعتماد على الآخرين في عملية إرضاء الزبائن الحاليين وتحقيق ولائهم.<sup>(2)</sup> 1) طريقة إعداد الجولات:

التحضير المسبق للجولات، يعمل على تحسين فعالية رجال البيع. هذا التحضير يجرى بعناية من خلال وضع خطة جولات حتمية وإعداد حلقة التنقلات ومسار الزيارات، كما تسهل أجهزة الكمبيوتر على رجال البيع عملية تنظيم جولاتهم وتوفير الوقت لهم للزيارات.

لوضع خطة جولات متناسقة، يعمل البائع مؤطراً أو محاطاً بمسؤوليه، على تحليل ما يلي:<sup>(3)</sup>

- عدد الزيارات المحتملة سنوياً لكل بائع واللازمة والمفيدة لكل عميل، ويمكن حساب عدد الزيارات لكل بائع سنوياً كالتالي:

<sup>(1)</sup>- Pierre Louis DUBOIS, Alain JOLIBERT, Le marketing : fondements et pratiques, op.cit., p.513.

<sup>(2)</sup>- C.HAMON, P.LEZIN et A.TOULLER, Gestion et management de la force de vente, op.cit., p.36.

<sup>(3)</sup>- Ibid., p.37.

عدد الزيارات اللازمة لكل بائع سنويا =  $\frac{\text{الوقت اللازمة للقيام بكل الزيارات في السنة}}{\text{الوقت اللازم لكل زيارة}}$

- التردد الأمثل للزيارات وهي عدد الزيارات السنوية التي يجب تحقيقها مع كل زبون، يجب الأخذ بعين الاعتبار:  
\* نوعيّة الزبائن بالنظر إلى:

- ربحية الزيارات: ويتمّ تحليل ذلك عن طريق مقارنة الهامش المتولّد الذي يجب أن يتجاوز تكلفة الزيارة.

- الجدارة الإئتمانية للعملاء: فالزبائن الذين يواجهون مشاكل مع المؤسسة بسبب عدم دفعهم لفاتوراتهم لن يتمّ زيارتهم بطريقة منتظمة.

- الإيرادات المحتملة التي يمكن تحقيقها مع الزبون.

\* طبيعة المنتجات المباعة: فبيع السلع الإستهلاكية تتطلب زيارات متكرّرة بسبب سرعة دوران المخزون، عكس السلع الصناعية التي يكون فيها ترددّ الزيارات أبعد.

- تكلفة الزيارة: لتقييم ربحية نشاط البائع، يجب عليه أن يعرف بالتدقيق تكلفة الزيارات من أجل اختيار تقنيات أخرى للإتصال بالزبائن، وكذلك من الممكن ضبط عدد مرّات تكرار الزيارة لدى العملاء. حيث أن تكلفة الزيارة تتكوّن من: التكاليف المرتبطة بشكل مباشر مع البائع (الأجر مثلاً) + التكاليف المتعلقة بالتدريب والتأطير التجاري + تكاليف تشغيل المصلحة التجارية أو إدارة المبيعات + نفقات المعيشة (الإقامة، السفر) موقف السيارات، بنزين...، الهاتف النقال... إلخ).

(2) من مخطط الزيارات إلى خطة الجولات:

مخطط الزيارات هو ملخص الزيارات التي يجب القيام بها، موزّعة على فترة زمنية معيّنة، اعتماداً على وتيرة الزيارات الممنوحة لمختلف الزبائن، يتمّ وضع جدول يتضمن قائمة العملاء الذين يجب زيارتهم. ومن خلال هذا الجدول، يتمّ وضع خطة الجولات التي يستعمل عليها رجل البيع.

**\* مثال لمخطط زيارات ونخطة الجولات: (1)**

ينشط رجل بيع (أ) في قطاع تجاري يغطي مقاطعة (ب)، يتعامل مع ثلاث أنواع من الزبائن: مساحات بيعية كبيرة، متوسطة وصغار تجار التجزئة. عدد تكرار الزيارات لدى المساحات البيعية الكبيرة هي: أربعة مرّات خلال الشهر، لدى المساحات البيعية الصغيرة هي: مرتين خلال الشهر وعدد تكرار الزيارات لدى صغار تجار التجزئة هي مرّة واحدة خلال الشهر. يمكن تلخيص التحليل الجغرافي لهؤلاء العملاء في الجدول التالي:

**الجدول (2-3) : التحليل الجغرافي للمساحات البيعية وتجار التجزئة**

عدد الإجمالي للمساحات البيعية وتجار التجزئة			المناطق البيعية في المقاطعة (ب)
صغار تجار التجزئة	المساحات البيعية المتوسط	المساحات البيعية الكبيرة	
6	5	3	المنطقة البيعية -1-
1	4	2	المنطقة البيعية -2-
4	1	2	المنطقة البيعية -3-
2	2	2	المنطقة البيعية -4-

**المصدر:**

C.HAMON, P.LEZIN et A.TOULLER , Gestion et management de la force de vente, op.cit., p.41.

مخطط الزيارات: من خلال كل المعلومات السابقة، يمكن لرجل البيع وضع مخطط الزيارات الذي يمكن تقديمه بالطريقة التالية:

(1)- C.HAMON, P.LEZIN et A.TOULLER , Gestion et management de la force de vente, op.cit., p.41.

**الجدول (4-2): منخطط الزيارات**

الشهر -2-				الشهر -1-				عدد الزبائن	عدد تكرار الزيارات	المنطقة البيعية
8.أ	7.أ	6.أ	5.أ	4.أ	3.أ	2.أ	1.أ			
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	-1-
	5		5		5		5	5	2	
		6				6		6	1	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	المنطقة البيعية -2-
	4		4		4		4	4	2	
		1				1		1	1	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	المنطقة البيعية -3-
1		1		1		1		1	2	
4				4				4	1	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	المنطقة البيعية -4-
	2		2		2		2	2	2	
		2				2		2	1	

**المصدر:**

C.HAMON, P.LEZIN et A.TOULLER , Gestion et management de la force de vente, op.cit., p.42

في المنطقة البيعية-1- مثلاً نجد:

- ثلاثة زبائن يجب زيارتهم أربعة مرّات كل شهر، أي مرّة كل أسبوع.
- خمسة زبائن يجب زيارتهم مرّتين في الشهر، أي كل 15 يوم.
- ستة زبائن يقوم رجل البيع بزيارتهم مرّة في الشهر.

خطة الجولات: من خلال الجدول الذي سبق، يمكن وضع خطة الجولات، فيما يخص الأسبوع (1) من الشهر (1):

\*الإثنين: زيارة المنطقة البيعية -1- مع -2-

\*الثلاثاء: زيارة المنطقة البيعية -3- مع -4-

وهكذا، بشرط أن تكون المناطق البيعية متقاربة حتى لا يضيع رجل البيع وقته في السفر والتنقل.

ملاحظة: هذا التنظيم يرمج عدد أقل من الزيارات في نهاية الشهر، وهذا ما يسمح للبائع بالتركيز على الزيارات الإستطلاعية.

3) مسارات الزيارات:- أساسها:

تأسيس أو إقامة مسار للزيارات هو وضع طريق يتم إتباعها لتحقيق كل الزيارات المسجلة على خطة الجولات في المواعيد المحددة. حيث أن تحديد مسارات الزيارات لها أهمية إذ تعمل على:

- تقليل الوقت الذي سيستغرقه رجل البيع في السفر وعدم تشتيت جهوده.

- زيادة في تغطية القطاع البيعي.

- توفير الإستجابة السريعة.

كما أنه قبل وضع مسار الزيارات، يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي: <sup>(1)</sup>

- الخصائص الجغرافية للقطاع الذي يعمل فيه: التنقلات في المناطق الجبلية، ازدحام الطرق في التجمعات السكنية الكبرى...إلخ.

- وضعية رجل البيع في قطاعه: لا يقيم البائع دائماً في القطاع البيعي الذي يعمل فيه وبهذا يجب أخذ بعين الاعتبار تكاليف السفر والإقامة، ضمان عودة المعلومات إلى المؤسسة، إرسال طلبيات الزبائن وتقارير الزيارات.

- القيود المتعلقة بالزبائن: يجب معرفة ساعات وأيام عمل الزبون والأوقات التي يستقبل فيها.

- أنواع المسارات:

هذه الجولات المخططة، تعطي للزبون صورة جيّدة عن رجال بيع المؤسسة وعن المؤسسة بذاتها ، وفيما يلي بعض التنظيمات كثيراً ما تستخدم من قبل البائعين:

<sup>(1)</sup>- C.HAMON, P.LEZIN et A.TOULLER , Gestion et management de la force de vente, op.cit., p.44.

### أنواع المسارات

### الشكل (2-5):

 <p>جولات دوامة أو مسار حلزوني</p>	<p>خلال أسبوع، يقوم رجل البيع بزيارة زبائنه من خلال الإبتعاد عن مكان إقامته، أو مكان عمله:</p> <p><u>اليوم الأول</u>: مثلاً زيارة المنطقة 1، 2 و 3. <u>اليوم الثاني</u>: يزور زبائن المنطقة 4، 5، و 6. وهكذا. وفي نهاية الأسبوع، سوف يربط بين المنطقة 13 و المنطقة 1.</p> <p>هذه الطريقة تسمح بتحقيق زيارات منتظمة في جميع أنحاء المنطقة العيب في هذه الطريقة هو إرتفاع عدد الكيلومترات. إضافة إلى هذا لا تأخذ بعين الإعتبار تضاريسها (شبكة الطرقات).</p>
 <p>جولات على شكل زهرة الأفحوان.</p>	<p>يمكن تقسيم كل القطاع إلى قطاعات صغيرة (أ، ب، ج، د). كل يوم، يقوم رجل البيع بزيارة قطعة من كل قطاع صغير.</p> <p><u>اليوم الأول</u> مثلاً: يزور القطاع 1أ، <u>اليوم الثاني</u>: القطاع ب1، <u>اليوم الثالث</u>، القطاع ج1 و هكذا. قلب القطاع يمثل مقر المؤسسة أو منزل رجل البيع. الأسبوع القادم يعمل على القطاع أ2، ب2، ج2، وهكذا.</p> <p>بفضل هذا التنظيم، فالبائع موجود خلال نفس الأسبوع، على كل قطاع بيعي. هذا التنظيم، يسمح لرجل البيع بالعودة إلى منزله أو إلى مقر عمله كل يوم وإيصال المعلومات والتقارير للمؤسسة وكل الطلبيات. ولكن المسافات التي يقطعها كل يوم، قد تكون كبيرة وبذلك ترتفع التكاليف المتعلقة بها.</p>
 <p>جولات متعرجة</p>	<p>التنقل على خط مستقيم من النقطة 9 إلى 1 ثم العودة غداً وزيارة العملاء على كلا جانبي المحور: اليوم الأول 1، 2، و 3، اليوم الثاني 4 و 5، وهكذا. وبهذا يقلل الوقت الذي يستغرقه في التنقل من عميل إلى آخر. ولكن المسافات والكيلومترات التي يقطعها البائع كل يوم مرتفعة.</p>

المصدر:



#### 4) تنظيم عمل البيع في المكتب:

إضافة إلى تحديد مخطط الزيارات ووضع خطة الجولات وتنظيم مسار الزيارات، يجب على البائع أن يكرس جزءاً من وقته لكتابة التقارير أو سجلات الزيارات، وهذه يمكن تلخيصها أحياناً في تقرير أسبوعي، يحدّد فيه الزبائن الحاليين أو المرتقبين الذين تمّ زيارتهم، خصائصهم فيما يتعلّق بنوع المنتجات التي طلبوها، السعر المدفوع،... إلخ.

هذه التقارير سيتم دراستها وتحليلها عند وضع التقرير الشهري لنشاط البائع.<sup>(1)</sup>

يجوز للبائع ممارسة جزء من جهده البيعي في المكتب، بطرق مختلفة:<sup>(2)</sup>

- الإتصال بالعملاء من المكتب: قد يقوم البائع ببيع منتجاته أو خدماته عن طريق الهاتف، إرسال البريد، إرسال المعلومات الموعد بها إلى الزبون أو إرسال وثائق أو عينات،... إلخ.
- إعداد العمل الذي سيقوم به في الميدان: تحضير الجولات من أجل تغطية جيّدة للقطاع وتخفيض التكاليف، تحضير الزيارات من خلال تحديد الأهداف المسطرة لكل زبون من أجل المقابلة البيعية وتحضير الحجج، ووضع التكتيكات التفاوضية... إلخ.
- الإجتماعات أو الحضور إلى الإجتماعات، قد يكون:

\* إعلامية: لنقل المعلومات إلى رجال البيع حول منتجات المؤسسة، الإجراءات الجديدة،... إلخ.

\* لتحديد الأهداف: لاختيار إستراتيجيات أو لتطوير أساليب بيعية مثلاً.

\* للتدريب والتكوين.

- القيام بأعمال إدارية: مثلاً كتابة التقارير التي تعتبر مهمة للمصلحة التجارية.

#### 2- تحديد حجم القوة البيعية:

بعدما تحدّد المؤسسة إستراتيجيتها و هيكلتها، تصبح قادرة على تحديد حجم قوّتها البيعية، إذ تعتبر ميزة أو عنصر من بين العناصر الأكثر إنتاجية و في نفس الوقت أكثر تكلفة<sup>(3)</sup>. كلّما كان حجمها كبيراً، كلّما زادت تكاليفها، و لكن في الوقت نفسه، فهي تساعد على تغطية أفضل للسوق، و لهذا لا بدّ له من البحث عن التوازن بين المزايا و العيوب التي تتوافق بين الموارد و الأهداف:<sup>(4)</sup>

(1)- Pierre Louis DUBOIS, Alain JOLIBERT, Le marketing : fondements et pratiques, op.cit. , p.519.

(2)- Alfred ZEYL, Armand DAYAN, Force de vente: direction, gestion, organisation, op.cit., p.300.

(3)- Philip KOTLER, Bernard DUBOIS, Marketing management, op.cit., p.694.

(4)- C.HAMON, P.LEZIN et A.TOULLER , Gestion et management de la force de vente, op.cit., p.71.

- في حالة تعدد البائعين، قد يؤثر هذا على ربحية نشاط وعمل رجال البيع، فالإيرادات المحتملة تحقيقها قد تكون غير كافية لتغطية تكاليف القوة البيعية من أجور، تدريب، مراقبة وتنشيط وتحفيز جميع البائعين.

- أما في حالة عدد قليل جداً من رجال البيع: في هذه الحالة يمكن للمؤسسة أن تخسر حصص سوقية لصالح منافسين أكثر فعالية.

هناك طريقة بسيطة تبنى على حساب حجم العمل الإجمالي الذي ستقوم به القوة البيعية. قبل التطرق إلى كيفية حساب حجم القوة البيعية، يجب تحديد أنه على أساس عدة عوامل يتم حساب حجم القوة البيع أهمها: عدد العملاء، عدد الزيارات الضرورية لخدمة العميل، الفترة التي تستغرقها الزيارة في المتوسط، مقدار الوقت الذي يمكن أن يقضيه البائع في نشاط البيع سنوياً<sup>(1)</sup>.

يتم حساب حجم القوة البيعية بالطريقة التالية:

أ) حساب إجمالي عدد الزيارات التي يجب توديتها خلال السنة لمقابلة جميع الزبائن الحاليين أو المرتقبين:<sup>(2)</sup>

$$\text{عدد الزيارات الواجب القيام بها} \times \text{التردد السنوي المتوسط للزيارات}$$

للتوضيح أكثر من المستحسن تجزئة الزبائن باستخدام قاعدة 80/20 أو طريقة ABC وتخصيص التردد اللازم من الزيارات لكل جزء. يتم احتساب عدد الزيارات التي تجريها القوة البيعية لكل عميل حسب التحليلين التاليين:<sup>(3)</sup>

- **التحليل النوعي للزبائن:** تحديد مقاطعات الزبائن الموجودة حسب نشاطهم، قطاع أعمالهم، نوع مؤسساتهم، التي سوف تسمح بالتمييز بين مختلف المهام الواجب القيام بها. (على سبيل المثال: القيام بعدة زيارات للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن فيما يخص المؤسسات الكبرى، والقيام بعدة زيارات لضمان تواجد منتج المؤسسة فيما يخص نقاط البيع).

- **التحليل الكمي:** يمكننا أيضاً تقدير عدد الزيارات المطلوبة حسب: أهداف رجال البيع (دخول سوق جديدة مثلاً)، الملاحظات الميدانية، المبيعات المتوقعة.

ب) عدد الزيارات السنوية لكل بائع: يمكن حسابه بطريقتين:

(1) - شريف أحمد شريف العاصي، التسويق: النظرية و التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 448.

(2) - Claude DEMEURE , Marketing , op.cit. , p.264

(3) - C.HAMON, P.LEZIN et A.TOULLER , Gestion et management de la force de vente, op.cit, p.72

- من خلال عدد الزيارات التي يقوم بها في اليوم:

$$\text{عدد الزيارات في اليوم الواحد} \times \text{عدد الأيام/ الأسبوع} \times \text{عدد الأسابيع/ السنة}$$

- من خلال متوسط مدة الزيارات:

$$\frac{\text{عدد أيام الزيارة سنويًا} \times \text{عدد ساعات الزيارة يوميًا}}{\text{متوسط مدة الزيارة}}$$

عند تحديد عدد الزيارات المحتملة لكل بائع يجب الأخذ بعين الاعتبار: الوقت المخصص للتنقيب من أجل البحث عن زبائن جدد، العمل الإداري الذي يجب أن يقوم به، الحلقات الدراسية والدورات التدريبية، المعارض والأعياد، الإجازات، العطل والغيابات، الوقت الذي يأخذ للتنقل من مكان لآخر، وغيرها من القيود.<sup>(1)</sup>

بهذا نصل إلى أن عدد رجال البيع هو: <sup>(2)</sup>

$$\text{عدد رجال البيع} = \frac{\text{عدد الزيارات الإجمالية اللازمة خلال السنة}}{\text{عدد الزيارات السنوية لكل بائع}}$$

إذا كان عدد رجال البيع، عدد تقريبي مثلاً: 14.56 ، هل من الأفضل إختيار 14 ممثل أو 15 ممثل؟ للإجابة على السؤال، يجب التعمق في التحليل من خلال تحديد تكلفة البائع الخامس عشر مقارنة بالهامش الربحي الإضافي الذي يجلبه هذا البائع للمؤسسة.<sup>(3)</sup>

### المطلب الثالث: نظام تعويض ومكافأة رجال البيع

يعتبر تحفيز ومكافأة رجال البيع على بذل أقصى جهد للوصول إلى تحقيق الأهداف البيعية من الموضوعات الحيوية لكل من إدارة المبيعات ورجال البيع، وقد إزدادت أهمية هذا الموضوع نظراً للظروف التي يعمل فيها رجال البيع، ومنها: البيئة التنافسية، طول الوقت المطلوب لجذب عميل جديد، كثرة السفر والتنقل داخل المنطقة البيعية والمعاملة الجافة التي يتلقاها رجل البيع من عملائه في بعض الأوقات<sup>(4)</sup>، حيث لا يمكن تنفيذ خطة المبيعات إن لم يتم على تنفيذها رجل مبيعات محفز.

<sup>(1)</sup>- Marie Camille DEBOURG, Joel CLAVELIN et Olivier PERRIER, Pratique du marketing, 2ème édition, BERTI éditions , Alger, 2004 , p.274

<sup>(2)</sup>- Claude DEMEURE , Marketing , op.cit., p.264

<sup>(3)</sup>- C.HAMON, P.LEZIN et A.TOULLER , Gestion et management de la force de vente, op.cit., p.74

<sup>(4)</sup>- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق ، مرجع سبق ذكره، ص 173 .

يعتبر وضع نظام مكافأة رجال البيع من الأمور الهامة في إدارة القوى البيعية نظراً لتأثيرها على الأداء العام لإدارة التسويق بصفة عامة والبيع بصفة خاصة وهناك العديد من الخصائص التي يجب توافرها في نظام المكافآت المطبقة ومنها: (1)

- يجب أن تكون المكافآت متقاربة مع المستوى العام للمكافآت في الصناعة وبصفة خاصة مع الشركات التي من نفس الحجم والقدرة المالية لتخفيض معدلات التسرب إلى الشركات المنافسة.
- يجب أن يكون نظام المكافآت واضحاً وصريحاً لكافة رجال البيع دون تمييز في التطبيق حسب النتائج المحققة.
- أن يرتبط نظام المكافآت بالعوامل التي يستطيع رجل البيع التحكم فيها وتخضع لسيطرته، فمثلاً يجب أن تتوقف المكافآت على المبيعات المحققة وليس على الأرباح التي تحققها المؤسسة.
- يجب أن يكون نظام المكافآت المطبق محفز لرجال البيع لزيادة جهودهم نحو تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها، فلا يجب وضع أهداف بيعية من الصعب تحطيمها بمستويات كبيرة وبالتالي لا يستطيع رجل البيع الاستفادة من المزايا الموضوعية عن نظام المكافآت.
- يجب أن يتصف النظام بالمرونة بحيث يمكن تغييره عند تغيير الظروف الداخلية والخارجية للمشروع. لكي يتم بناء نظام مكافآت جيد يجب الأخذ بعين الاعتبار عدّة خصائص تتمثل فيما يلي: (2)

#### أ- بالنسبة للمؤسسة:

- محفّز، يسمح لرجال البيع ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة.
- اقتصادي بالنسبة للمؤسسة حيث يسمح لها في أي وقت بتوجيه جهود الممثلين في اتجاه أهدافها.
- سهل، مرن وبسيط للإدارة والتحديد.
- يقدّم مستوى تحفيز عادي وتنافسي مقارنة مع باقي المؤسسات.

#### ب- بالنسبة لرجل البيع:

- يجب على الخطة التعويضية المثالية أن توفر له راتب عادي ومنتظم يحسسه بالأمان.
- يجب أن يكون بسيط وسهل للفهم.
- لا يجب أن يكون مجزّأً.

(1) - المرجع السابق، ص 174.

(2) - J.LENDREVIE, J.LEVY et D.LINDON, Mercator, op.cit., p.472

- ينبغي مكافأة أي نتيجة ممتازة أو نادرة التحقيق.
- مكافأة كل واحد حسب ما يستحقه.

فيما يخص القوّة البيعية الخاصة والحصرية بالمؤسسة، فمكافأتها تعتبر عامل أساسي يجلب أفضل رجال البيع ذو كفاءات عالية والإحتفاظ بهم (من خلال تخفيض معدل دورانهم)، تنشيطهم وتحفيزهم.

لقد أجريت دراسة على الأهمية النسبية للحوافز المختلفة بالنسبة لرجال البيع، أوضحت نتائجها أن رجال البيع يرتبون الحوافز المختلفة وفق لأهميتها النسبية من وجهة نظرهم، بالترتيب التالي: (1)

- 1- الأجر المرتفع وهو أكثر الحوافز تفضيلاً،
- 2- فرص النمو الشخصي،
- 3- الشعور الشخصي بالإنجاز،
- 4- الترقية في السلم الوظيفي،
- 5- حب وإحترام الزملاء،
- 6- الأمن، الطمأنينة بالنسبة للوظيفة،
- 7- تقدير الرؤساء.

وترتيب الأجر المرتفع على أنه أهم الحوافز يعني ضرورة إعطاء إهتمام كبير لكيفية مكافأة أفراد قوى البيع وربط ذلك بمجهوداتهم البيعية وتستخدم المنشأة إحدى الطرق الثلاث لتحديد أجر أفراد القوّة البيعية و هي:

### 1- الثابت:

يحصل موظفو البيع بمقتضى هذا النظام على مبلغ ثابت بعد فاصل زمني ثابت من تاريخ آخر مبلغ، وقد يكون الفاصل الزمني كل شهر أو كل أسبوع. الأمر الصعب هو تحديد المبلغ الكافي، لكي لا يجد البائع نفسه في صعوبة في حالة ما إذا الظروف غير ملائمة، وغير كافي قد يدفع بأخصائي البيع إلى الإكتفاء بالنتائج التي حققها دون بذل جهد إضافي (2). يمكن تلخيص مزايا ومساوى طريقة التعويض بالثابت بالنسبة للمؤسسة ورجل البيع:

(1) - شريف أحمد شريف العاصي، التسويق: النظرية و التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 453.

(2) - Armand DAYAN , Marketing :B to B marketing appliqué aux biens et services industriels et professionnels, op.cit., p.197

**الجدول (5-2): مزايا وعيوب الثابت بالنسبة لمؤسسة ولرجل البيع**

مساوئ	مزايا	الثابت على مستوى
<p>-من الصعب للمؤسسات الصغيرة دفع أجور ثابتة، إذا كان حجم المبيعات منخفضاً.</p> <p>-الحوافز المالية منخفضة.</p> <p>-صعوبة في بيع منتجات أخرى غير المنتجات التي يكون عليها الطلب مرتفعاً.</p>	<p>-ولاء الموظفين وطاعتهم.</p> <p>-معرفة جيدة للتكاليف.</p> <p>-سهولة في أداء مهام أخرى غير المهام البيعية.</p> <p>-سهولة في تغيير القطاع البيعي، نوع العملاء، الأهداف... الخ.</p>	<p>المؤسسة</p>
<p>يعاقب رجال البيع النشيطين بأولئك الأقل نشاطاً.</p>	<p>-بسيط وسهل للحساب.</p> <p>-الأجر الذي يتقاضاه غير مرتبط. مباشرة بأدائه والجهود والنتائج المحققة.</p> <p>-دخل منتظم حتى وإن كان النشاط موسمي فقط.</p> <p>-الأمان بشأن مستوى الأجر المقدم.</p>	<p>رجل البيع</p>

**المصدر :**

Armand DAYAN , Marketing :B to B marketing appliqué aux biens et services industriels et professionnels, op.cit., p.196

**2- العمولة:**

تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً وفيها لا يرتبط دخل رجل البيع بمدى زمني معين وإنما يرتبط بالنتائج التي يحققها<sup>(1)</sup>. تتغير نسبة العمولة حسب المبيعات (الكمية أو النسبة المحققة)، حسب الخدمات المباعة (جديدة أو منتجات تتطلب جهداً إضافياً)، حسب المنطقة البيعية (الظروف البيعية التي يعمل فيها سهلة أو صعبة)، حسب نوع العميل (تجزئة أو جملة)<sup>(2)</sup>. تختلف نسب العمولة من منتج لآخر، وهذا حتى تسمح للمؤسسة بمراقبة توزيع منتجاتها حسب ما يلائمها. يمكن تلخيص مزايا وعيوب استعمال وسيلة العمولة بالنسبة للمؤسسة ولرجل البيع وكذلك استعمال الثابت+العمولة في الجدول الآتي:

(1) - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 388.

(2) - محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 171.

**الجدول (2-6):**

**مزايا وعيوب استعمال (العمولة) و(العمولة + الثابت) على مستوى**

**المؤسسة ورجل البيع**

العمولة		
مساوئ	مزايا	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- من الصعب طلب تنفيذ مهام أخرى غير البيع.</li> <li>- إرتفاع معدّل دوران الموظفين إذا كانت الأعمال هادئة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- محفز كبير.</li> <li>- إنخفاض الإستثمار في قوّة بيع المؤسسة والتناسب ما بين النفقات والأرباح المحققة.</li> <li>- إدارة بسيطة.</li> </ul>	بالنسبة للمؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنعدام الأمان إذا لم يتم تحقيق النتائج المرادة.</li> <li>- إرتباط قوي بين النتائج التي يمكن أن يحققها البائع والظروف التي يعمل فيها.</li> <li>- تذبذب الدخل والإيرادات.</li> <li>- إهتمام رجل البيع بتحقيق مبيعات سريعة دون الإهتمام بالأعمال الغير بيعية المكلف بها ومتابعة العملاء.</li> <li>- بيع السلع السهلة وإهمال السلع الأخرى التي تحتاج إلى جهد إضافي.</li> <li>- معارضتهم لأي تغيير في مناطقهم البيعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سهل وبسيط للفهم</li> <li>- هو سيد مصيره في تحقيق نتائج جيدة.</li> <li>- صلة مباشرة بين الإيرادات والنتائج المحققة.</li> </ul>	بالنسبة لرجل البيع
الثابت + العمولة		
مساوئ	مزايا	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- سرعان ما يصبح معقداً .</li> <li>- تحديد التوزيع بين الثابت والعمولة هو في حدّ ذاته مشكلة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يجمع بين أغلبية الفوائد مع التقليل في بعض السلبيات.</li> </ul>	بالنسبة للمؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>غالبا ما يكون معقدا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يسمح بالجمع بين الأمان مع فرصة تحسين المرء لدخله الخاص به.</li> </ul>	بالنسبة لرجل البيع

**المصدر:**

Armand DAYAN , Marketing :B to B marketing appliqué aux biens et services industriels et professionnels, op.cit., p.196.

### 3- العلاوة: Prime

تميل الكثير من المنظمات إلى أن تدعم نظامها المعتاد في احتساب مكافأة مندوبي البيع بنظام المكافآت التشجيعية وطبقاً لهذا النظام تقوم الشركة بدفع مكافأة معينة محددة مقدماً إذا وصل مندوب البيع إلى مستوى معين من الأداء أو تجاوز مستوى معين. (1)

يمكن تلخيص مزايا وعيوب طريقة (المكافأة التشجيعية أو العلاوة) على مستوى المؤسسة ورجل البيع وطريقة (العلاوة + الثابت) في الجدول التالي:

#### الجدول (7-2): مزايا وعيوب المكافأة التشجيعية بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة لرجل البيع

المكافأة التشجيعية <sup>1</sup>		
عيوب	مزايا	
- إدارة صعبة للمعدلات الحسابية.	- توجيه البائعين إلى أهداف محددة - التكلفة المرتبطة بالعلاوة لا تظهر إلا بعد مستوى معين من المبيعات. - تسمح بتقديم علاوة على أساس معايير متنوعة جداً.	بالنسبة للمؤسسة
- عادة ما يكون حساب العلاوة معقداً. - إمكانية التلاعب في حساب العلاوة من قبل الإدارة	- تقدير الجهود المبذولة. - يعتبر دخل إضافي.	بالنسبة لرجل البيع
العلاوة + الثابت <sup>2</sup>		
عيوب	مزايا	
- حسابه معقد - ارتفاع التكاليف الإدارية (ضرورة وجود تأطير أقوى)	يجمع بين أغلبية فوائد الثابت والعلاوة.	بالنسبة للمؤسسة
- فهم صعب. - حساب معقد.	- إمكانية الحصول على دخل أعلى. - الأمان من خلال الثابت بالإضافة إلى التحفيز عن طريق الأهداف المسطرة.	بالنسبة لرجل البيع

#### المصدر:

<sup>1</sup> C.HAMON, P.LEZIN et A.TOULLER, Gestion et management de la force de vente, op.cit., p.267

<sup>2</sup> Armand DAYAN , Marketing :B to B marketing appliqué aux biens et services industriels et professionnels, op.cit., p.196

(1) - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 391.



## خاتمة الفصل

يستهدف البيع الشخصي تحقيق حجم كاف ومرض من المبيعات مما يوفر الأرباح المأمولة، ثمّ دفع جهود المنظمة لتحقيق النمو المطلوب، ليس هذا فحسب بل تقديم المساهمات الداعمة للاستقرار واستمرار المنظمة في سوق الأعمال. وأياً كان الشكل الذي يتخذه البيع الشخصي فإنه سوف يظل النشاط الترويجي الوحيد الذي تسيطر عليه الصبغة الإنسانية والعلاقات الشخصية، ويركز أساساً على الجهود البشرية.

وعليه فإن نجاح هذا النشاط، يعتمد على إعداد وإدارته بطريقة فعالة وبناءً على ذلك فتشمل إدارة المبيعات تخطيط البرنامج البيعي وتنفيذه ومتابعته وتقييم جهود البيع الشخصي للمنشأة ويتضمن من ذلك تحديد الأهداف وتنظيم قوة بيعية وكذا البحث على رجال البيع واختيارهم وتدريبهم وتعويضهم وتقييم أدائهم وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثالث.

## الفصل الثالث:

مختلف المراحل الأساسية  
للتسيير الجيد للقوة البيعية

## مقدمة الفصل

إن البيع الشخصي وإدارة القوة البيعية من العناصر الإستراتيجية في الشركة بصفة عامة والتسويق بصفة خاصة، فهي تؤثر إلى حدّ كبير على مدى نجاح الشركة ، نموها واستقرارها.

يختلف البيع الشخصي عن الأشكال الأخرى للترويج في المنشأة في اعتماده على التفاعل المباشر بين رجال البيع والعملاء للتأثير في عملية التبادل، فهو يمثل آخر حلقة في هذه السلسلة، على تواصل دائم مع زبائن المؤسسة ومنافسيها، حيث يعتبر أحد الوظائف الأساسية والهامة في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية، نظراً لما يتيح من فرص متعدّدة للتوظيف. ولهذا يرتبط نجاح الكثير من الشركات بكيفية تنمية القوى البيعية المناسبة التي تحقق الأهداف البيعية.

ينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث يهدف هذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد كيفية إختيار وتعيين رجال البيع بطريقة فعّالة وكيفية تدريبهم وتكوينهم للحصول على رجال بيع أكفاء،
- فهم المراحل الأساسية للعملية البيعية والتقنيات المتبعة للنجاح في المقابلة البيعية، إذ تعتبر عنصر من عناصر البرنامج التدريبي،
- التعرّف على مدى أهمية التحفيز، المراقبة والتقييم وكيفية القيام بذلك.

### المبحث الأول: إختيار، توظيف وتكوين رجال البيع

مهما كانت كفاءة وفعالية مدير المبيعات، ومهما بذل من جهد في ترويج منتجات المنظمة، فإنه سيكون عاجزاً وقاصراً على تحقيق ما يصبو إليه إلا إذا كان موظفوا البيع الذين يعملون معه على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ومن حيث السلوك مع العملاء ومن حيث الإلمام بطبيعة عملهم. وعليه، فعملية إختيار وتدريب موظفي البيع ذات أهمية خاصة بالنسبة لسمعة المنظمة وحجم المبيعات ورضا المتلقين.

### المطلب الأول: إختيار وتوظيف رجال البيع

إن البيع في ظروف تنافسية وتقلبات دورية ليس بالأمر السهل، كما أن تجنيد وإختيار أولئك الذين سيبيعون في هذه الظروف أصعب. حيث أن إختيار البائع الصحيح يعتبر عامل حاسم في نجاح مشروع المؤسسة، إذ يعتبر الفرق في الأداء وفي الفعالية بين بائع مميز وبائع بسيط كبيراً. أظهرت دراسة تمت على أكثر من 500 شركة أمريكية، أن 27% من رجال البيع يحققون أكثر من 52% من رقم أعمال المؤسسة<sup>(1)</sup>. فمن المهم جداً لمحاولة التقليل من مخاطر سوء التعيين والإختيار لرجال البيع، إتباع بطريقة منهجية، الخطوات التالية دون الإغفال عن واحدة منها:

#### 1- تقييم الإحتياجات:

تحتاج المؤسسة إلى تحديد موظفي المصلحة التجارية وهذا لعدة أسباب أهمها:<sup>(2)</sup>

أ- معدّل دوران موظفي المصلحة التجارية:

تعتبر الأسباب الحقيقية لهذه الظاهرة هي:

- المغادرة الطوعية أو الإيرادية لبعض الموظفين (تغيير الشركة، التقاعد... إلخ).
- تسبب الشركة في رحيل رجال البيع (الطرد أو الفصل عن العمل، الترقيات أو التحويل إلى مصلحة أخرى داخل نفس الشركة،... إلخ).

ب- الحاجة إلى مهارات جديدة:

مع زيادة الحاجة إلى تزويد العملاء بمنتجات أكثر تطوراً وتعقيداً ومع ضرورة تواجد محاورين مع هؤلاء، أدى إلى الرفع في المهارات اللازمة لدى البائعين:

<sup>(1)</sup> Philip KOTLER, Bernard DUBOIS, Marketing management, op.cit., p.696.

<sup>(2)</sup> C.HAMON, P.LEZIN et A.TOULLER, Gestion et management de la force de vente, op.cit., p.244.

- إن بيئة الأعمال التجارية في تنافس متزايد، وهذا يؤكد على ضرورة التقرب من الزبائن والإحتفاظ بهم.
- انفتاح السوق على المستوى العالمي، قد أدى بالشركات إلى تعيين وإختيار موظفين يتقنون اللغات الأجنبية ويتحكمون في الإعلام الآلي.
- ظهور وظائف ومهن تجارية جديدة (بائع عن طريق الهاتف، تقني تجاري...).
- ج- تطوير أو إنشاء مؤسسة:

لزيادة رقم أعمالها، حجم مبيعاتها، الإستحواد على حصص سوقية جديدة، إطلاق منتجات جديدة في السوق، تبث المؤسسة بنشاط على رجال بيع مؤهلين. وبالأحرى، تقوم كل مؤسسة في طور الإنشاء بإختيار وتوظيف فريقها البيعي.

## 2- التحضير لعملية التوظيف:

### أ- سياسة توظيف رجال البيع:

تحدّد المؤسسة سياسة توظيف حقيقية لاستقطاب أفضل رجال البيع، وخاصة للحفاظ عليهم من خلال الضمان لهم فرص للإرتقاء في السلم الوظيفي (الترقيات، حصص تدريبية، أجور جيّدة... إلخ)، كما يجب عليها أن تعطي لهم صورة جيّدة عن المؤسسة، وبذلك تخلق لديهم الرغبة في العمل بها، وبهذا عندما يحين الوقت للإختيار سيكون لديها مجموعة من المرشحين، تختار من بينهم حسب إحتياجاتها.

وفقاً للمهارات الموجودة داخل المؤسسة أو في سوق العمل، يمكن أن تكون طلبات التوظيف داخلية أي تجد المؤسسة في نهد موظفيها من منهم يوافق إحتياجاتها أو طلبات خارجية.<sup>(1)</sup>

### ب- تحليل الإحتياجات: (تحديد الوظيفة والصفات اللازمة لدى رجل البيع)

تحديد الملامح المهمّة للوظيفة التي يجب شغرها، قد يكون أهمّ عنصر في عملية التوظيف، حيث سوء تحديدها قد يؤدي إلى الحصول على مرشحين لا يلائمون المنصب الذي يجب ملأه<sup>(2)</sup>. فيجب على مدير المبيعات التفكير من جهة في طبيعة المهام التي ستسند إلى رجل البيع (تحديد الوظيفة) ومن جهة أخرى تحديد الصفات التي يجب على رجل البيع أن يمتلكها.

(1)- C.HAMON, P.LEZIN et A.TOULLER, Gestion et management de la force de vente, op.cit., p.244.

(2)- Claude DEMEURE, Marketing, op.cit., p.266.

- **تحديد الوظيفة:** تنطوي هذه الخطوة على عملية توصيف الوظائف والواجبات المطلوبة من رجال البيع بمختلف أنواعهم كل على حدى بصورة مستقلة، يمكن الحصول على البيانات اللازمة لتحليل الوظائف والأعمال عن طريق مديري المبيعات والمشرفين على البيع في المناطق البيعية المختلفة<sup>(1)</sup>، وتشمل عملية توصيف الوظائف على:
- الهدف العامة من الوظيفة، تحديد المسؤوليات والوظائف، مركز البائع في المؤسسة، نوع الزبائن الذين سيخدمهم، نوع المنتجات التي سيبيعها، القطاع البيعي المخصص له، تجربته المهنية، مستوى التكوين، السن،... إلخ.
- **تحديد الصفات التي يجب توافرها في رجل البيع:** شخصية رجل البيع هي ترجمة كل ما يخص بالمنصب إلى كفاءات ومهارات (الخبرة) والسلوكيات والتصرفات (مهارات التعامل) الواجب توافرها لدى رجل البيع، حيث يمكن إجراء ترتيب نسبي للصفات اللازمة وتحديد ما هو مطلوب منه قبل البدء في العمل وما يمكن إكتسابه من خلال العمل أو التدريب.
- حسب (Heinz GOLDMAN)، الذي لديه خبرة واسعة مع البائعين، قد حقق دراسة إلى جانب 850 مدير مبيعات، فيما يخص 10000 رجل بيع، فوصل إلى النتائج التالية في "فرنسا، إنجلترا وأمريكا" إلى الترتيب التالي للصفات التي يجب توافرها في رجل البيع:<sup>(2)</sup>
1. قدرة رجل البيع على وضع نفسه في مكان الزبون لفهم ردود أفعاله Empathie
  2. إمتلاك حس الأعمال والقدرة على تسيير أعماله.
  3. إتقان تقنيات البيع.
  4. نشاط، حركة وحسن المبادرة.
  5. الطموح.
  6. قدرات في البلاغة وفصاحة في الكلام.
  7. قدرة على التنظيم.
  8. قدرة على التواصل
  9. الهدوء والإتزان في الجانب الإنفعالي.
  10. الإنضباط في العمل.

(1) محمد فريد صحن، قراءات في ادارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 163.

(2) Philip KOTLER, Bernard DUBOIS, Marketing management, op.cit., p.697.

11. معرفة جيّدة للمنتجات.

12. المظهر الخارجي والتقديم.

ج- المسؤول عن التوظيف:

إن إختيار رجال البيع يتطلب الخبرة والإحترافية، فالمؤسسة بإمكانها تحقيق كل العمليات الخاصة بتوظيف رجال البيع أو الاعتماد على مكاتب خاصة أو تبني كلا منهما. يمكن تلخيص مزايا ومساوئ هاتين الطريقتين في الجدول التالي:

الجدول (1-3): مزايا ومساوئ الاعتماد على مكاتب خاصة أو المؤسسة لتوظيف رجال

### البيع

المساوئ	المزايا	
- يؤخذ وقت طويل لمدير المبيعات. - ليس لمدير المبيعات مهارات واسعة في مسألة التوظيف.	- فهم ومعرفة جيّدة لدور رجل البيع. - معرفة جيدة لحاجات القطاعات البيعية، الزبائن وتقنيات البيع. - تكاليف منخفضة مقارنة بالمكاتب المتخصصة.	توكيل مهمة التوظيف للمصلحة التجارية
- نقص المعرفة فيما يخص إحتياجات المؤسسة. - عدم مشاركة المصلحة التجارية في عملية التوظيف.	- إتقان لكامل عملية التعيين والتوظيف. - قدرة جيدة على تحليل الشخصيات. - تكاليف منخفضة مقارنة بالمكاتب المتخصصة.	توكيل مهمة التوظيف لمصلحة الموارد البشرية
- تكلفة مرتفعة. - قد لا يكون لهذه المكاتب خبرات مهنية في مجال عمل و نشاط المؤسسة.	- مهارات في مجال تعيين وإختيار رجال البيع (قدرة جيّدة في تحليل الشخصيات) - إستخدام مكاتب متخصصة يحدّ من مخاطر الخطأ غالباً ما يقدمون رجال بيع ذو كفاءة عالية.	مكاتب خاصة بالتوظيف

المصدر:

C.HAMON, P.LEZIN et A.TOULLER, Gestion et management de la force de vente, op.cit., p.249.

قبل إختيار من سيقوم بعملية التعيين والإختيار، يجب الأخذ بعين الإعتبار ما يلي: حجم المؤسسة، تواتر إحتياجاتها (تحديد إحتياجات المؤسسة من مندوبي البيع ومن فترة إلى أخرى)، نوعية رجال البيع

التي تحتاج إليهم المؤسسة... إلخ. فعلى سبيل المثال يمكن لمدير المبيعات في المؤسسات الصغيرة أن يتولى عملية الإختيار.

#### د- مصادر المعلومات لإستقطاب رجال البيع:

بصفة عامة، يجب أن يكون هناك نظاماً يعمل على إستقطاب أفضل العناصر وبصورة مستمرة، ويتاح للشركات العديد من المصادر والوسائل للحصول على رجال بيع منها: (1)

- إعلانات الجرائد: يجب أن تكون غنية بالمعلومات بما يكفي لإثارة إهتمام المرشحين دون الكشف عن الكثير من المعلومات التي قد يتم استخدامها من قبل المنافسة وقد تشمل على: خصائص الوظيفة، الصفات المنتظرة من المرشحين، طريقة التعويض والمكافأة... إلخ. ويجب على هذا الإعلان أن يحدّد للمرشح طريقة الرد على الإعلان (بيان السيرة الذاتية، العنوان، رقم هاتف المؤسسة... إلخ).
  - إعلانات الإنترنت: جدّ فعالة واقتصادية وتمس بدقة الهدف المنشود، يتم بثها إما في الموقع الخاصة بالمؤسسة أو على مواقع أنترنت متخصصة في عروض العمل.
  - استقطاب رجال بيع جدد عن طريق رجال بيع قداما.
  - معارض التوظيف: من خلال هذه الفعاليات، تتمكّن المؤسسة في وقت قصير من جمع عدّة ملفات لعدد كبير من المرشحين.
  - مكاتب متخصصة في التوظيف: عرض العمل في مقرات متخصصة مثلاً: الوكالة الوطنية للتوظيف حيث تسمح باستهداف جغرافي للمرشحين.
  - طلبات العمل العفوية: تمثل هذه الأخيرة بالنسبة للمؤسسة رد الفعل الإيجابي الذي وصلت إليه من خلال سياستها الإتصالية.
- كما أن هناك مصادر أخرى ك: العلاقات مع المعاهد والجامعات، الإعلانات في التلفزة، الراديو، الهاتف... إلخ.

### 3- إختيار رجال البيع من بين الطلبات الموجودة:

#### أ- فرز الطلبات المتلقاة:

بعد النظر بعناية لكل الطلبات تقوم المؤسسة بفرز الملفات إلى ثلاثة مجموعات: (2)

(1)- C.HAMON, P.LEZIN et A.TOULLER, Gestion et management de la force de vente, op.cit., p.249.

(2)- Guy CHARON, Laurent HERMEL, La vente : la nouvelle donne de la force de vente, op.cit., p.108.



- مجموعة من المرشحين الذين سيتم استدعائهم للمقابلة،
- مجموعة المرشحين الذين تم إستقصائهم (ترسل إليهم رسالة لشرح سبب الرفض)،
- الباقون يوضعون في ملفات كإحتياط و من المحتمل الإتصال بهم في المستقبل.

#### ب- المقابلات:

يمكن التعبير عن المقابلة بأنها المفاعلة المباشرة التي تتم بواسطة اللقاء بين طالب الوظيفة وبين الفرد/اللجنة القائمة على عملية الإختيار، وتتيح المقابلة التعرف على مجموعة الخصائص مثل: المظهر، اللباقة في الحديث، الثقة بالنفس والرغبة في النجاح وحسن التصرف والتأثير في الآخرين... إلخ.<sup>(1)</sup> هناك المقابلات الجماعية والمقابلات الشخصية. عادة، تمرّ المقابلة الأولى بالمراحل التالية:<sup>(2)</sup>

- إقامة إتصال أولي مع المرشح من خلال بطاقة معلوماته التي تعتبر دليل المقابلة.
- تقديم المؤسسة، الوظيفة التي يجب شغلها، نظام التعويض،... إلخ.
- المناقشة مع المتقدم للتوظيف حول حياته، عمله، مسيرته، طموحاته، شخصيته،... إلخ. كما تستجوب بعض الشركات المرشح عن حياته وعائلته، أصوله، قيمه، لأنهم يعتبرون أن البائع يجب أن يكون شخصاً متعطشاً مثلاً للرفاهية المالية أو التقدّم في المستوى الإجتماعي... إلخ.<sup>(3)</sup>

#### ج- أخذ إجازة وتقييم المرشح:

هناك عدّة تقنيات يمكن أن تساعد المؤسسة على إختيار رجل البيع اللازم وذلك باستعمال إختبارات حول: القدرات، الشخصية أو الذكاء، الإجتماعات والمناقشات حول الوظيفة (ملاحظة روح القيادة، سرعة ردّ الفعل، اختبار مستوى الفهم مثلاً)، لعبة الأدوار الفردية... إلخ.<sup>(4)</sup>

#### د- القرار النهائي حول تعيين المرشحين: ( قرار تعيين مرشح الوظيفة المطلوب شغلها)

فبعد إجراء جميع الخطوات السابقة يتمّ كتابة تقرير وافي عن سير عملية الإختيار. ويرفع هذا التقرير إلى إدارة المبيعات لإتخاذ الإجراءات اللازمة، حيث تتولى هذه الإدارة تنفيذ بعض الإجراءات الروتينية، قبل إتخاذ القرار النهائي للتعيين وذلك بالطلب من المتقدم مزاوله العمل في تاريخ معيّن، وفي المكان

(1) - محمد حافظ حجازي، مقدمة في التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 200.

(2)-(4) - Alfred ZEYL, Armand DAYAN, force de vente: direction, gestion, organisation, op.cit., p.241.

(3) - Christelle GALLE, " Comment repérer vous un bon commercial", Revue l'essentiel du marketing, Mars 1998, p. 108-109.

المحدّد، وتحت إشراف الجهة المعنية به. ثم يتمّ رفع التقرير إلى الجهات المعنية للمصادقة عليه، ويجوّل قرار التعيين إلى إدارة المالية لتتولى صرف رواتب وأجور مندوبي البيع بموجب قرار مباشرة العمل.<sup>(1)</sup>

#### 4- إدماج البائعين الجدد في المؤسسة:

تعتبر الأشهر الأولى للبائع الجديد في المؤسسة حاسمة حيث يتولى مدير المبيعات عملية تنظيم عمل هؤلاء. تمر عملية إدماج رجال البيع بمرحلتين هما:<sup>(2)</sup>

- الإستقبال: يجب تقديم للبائع الجديد صورة جيّدة عن المؤسسة وتحسيسه بأنه مرحّب به ومنتظر.

- المرحلة التجريبية: في هذه الفترة يتعرّف رجل البيع الجديد على زبائن المؤسسة، على باقي رجال البيع (يعمل غالبا مع بائعين ذو مهارة مؤكّدة ومعترف بهم)، يشارك في دورات تدريبية حول المنتجات، تقنيات البيع وغيرها.

في نهاية الفترة التجريبية، يقوم رجل البيع مع مسؤوليه بتقييم الأمور، فإذا تمّ تأكيد وترسيم هذا الموظف الجديد، يتمّ التحديد له كافة أهداف نشاطه وتحديد خطة التدريب والتكوين التي سيتلقاها رجل البيع الجديد.

#### المطلب الثاني: تكوين وتدريب فريق البيع

تعتبر عملية تدريب رجل البيع أداة أساسية وضرورية لإدارة فرق البيع، فلرجل البيع مهام كثيرة، أكثر مما كان يقوم به من قبل إضافة إلى مهمّة تحقيق المبيعات، فعليه أيضا التنقيب عن زبائن جدد، جمع المعلومات، كتابة التقارير، ضمان متابعة طلبات الزبائن،... إلخ. الإطار الذي يعمل فيه رجال البيع أكثر صعوبة، المشترون أكثر حذرا، ولهذا يجب الإستعداد بجديّة، ولذلك سوف ينصب التدريب الجيّد لرجال البيع على عدّة عناصر هي:

(1) - محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، إدارة المبيعات، و البيع الشخصي، مرجع سبق ذكره، ص 138.

(2) - C.HAMON, P.LEZIN et A.TOULLER, Gestion et management de la force de vente, op.cit., p.255.

## 1- تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

بصفة عامة، فإن الهدف من تدريب رجال البيع هو رفع إنتاجيتهم لزيادة حجم المبيعات وتحقيق الأهداف البيعية للشركة وهناك مجموعة أخرى من الأهداف التي تكون بمثابة هدف محدد لكل برنامج تدريبي: (1)

- تخفيض معدّل دوران بين مندوبي البيع من خلال اكتسابهم المهارات والمقومات اللازمة لممارسة المهنة مما يمكنه من النجاح في الميدان.
- تحسين العلاقة مع العملاء والقدرة على الإتصال الفعّال معهم من خلال تزويدهم بالأساليب المناسبة في مجال الردّ على الاعتراضات والشكاوي والإستفسارات مع تقديم النصح والإرشاد ومساعدة العملاء على إتخاذ القرارات...إلخ.
- رفع الروح المعنوية لمندوبي البيع حيث أن التدريب الفعّال يؤدي إلى خلق الميل والرغبة لديهم لممارسة هذه المهنة عن قناعة ورضى.
- زيادة القدرة على إدارة الوقت (تحقيق أفضل النتائج في أقصر وقت وكيفية توزيع الوقت على العملاء).

وما تجدر الإشارة إليه، أن الأهداف المرغوب تحقيقها من أي برنامج تدريبي تتوقف بالدرجة الأولى على نوعيّة المتدربين والوقت المتاح للتدريب والموضوعات المراد تغطيتها والميزانية المخصصة للتدريب.

## 2- محتوى وموضوعات البرنامج التدريبي:

يجب أن يغطي البرنامج التدريبي ثلاثة موضوعات رئيسية وهي: المعلومات عن المنتج، المعلومات عن المؤسسة وأسواقها ومعلومات عن أساليب البيع الناجحة، وتختلف الموضوعات باختلاف الهدف من البرنامج التدريبي: (2)

### أ- التعريف بالمنتجات:

تقديم معلومات فنية ومفصّلة على الخدمات المقدّمة، أسعارها الجديدة، ملامحها، مواصفاتها، الإستخدامات الجديدة للخدمات الحالية أو السلع الحالية...إلخ.

(1) - محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، إدارة المبيعات و البيع الشخصي ، مرجع سبق ذكره، ص 144.

(2) - محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق ، مرجع سبق ذكره، ص 170.

ب- التعريف بالمؤسسة:

توفير قاعدة من المعلومات التفصيلية حول المؤسسة، أهدافها، تاريخ تأسيسها، وسياساتها وإنجازاتها، وتوجهاتها المستقبلية. تقديم المؤسسة بالصورة اللائقة بها، دعماً لسمعتها وشهرتها في السوق، بهدف التعريف بثقافة المؤسسة ونشرها.

ج- التعريف بالأسواق:

- التعريف بكل ما يتصل بالمستهلك والسوق، فيجب أن يعرف رجل البيع من هم المشترون المرتقبون وكيف يمكن الوصول إليهم.<sup>(1)</sup>
- معلومات عن المنافسة: من جهة التعرّف على المنافسين الحقيقيين للمؤسسة (سياساتهم التسويقية، منتجاتهم، أسعارهم،... إلخ) ومن جهة أخرى تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسة.<sup>(2)</sup>

د- معلومات حول أساليب البيع:

- التدريب حول مختلف طرق البيع المستعملة في المؤسسة وتقنيات البيع (مختلف مراحل العملية البيعية) وكذلك وضع ترتيبات لمتابعة المبيعات.
- قبل المقابلة البيعية: إعداد وتحضير المقابلات، تحضير مرحلة الإتصال بالزبون، التنبؤ عن طريق الهاتف، البيع للعملاء ذات الحسابات الكبيرة، كيفية تسيير قطاع بيعي، كيفية إدارة الوقت،... إلخ.
- أثناء المقابلة البيعية: كيفية البيع للزبون الصعب، إجراء تفاوضات، تحسين إتصالاته من خلال متابعة البرنامج اللغوي العصبي (PNL)، كيفية التركيز والإنصاف للزبون... إلخ.
- بعد المقابلة البيعية: تحسين عملية متابعة المبيعات والطلبات، كيفية الوصول إلى ولاء العملاء، إدارة حافظة الزبائن... إلخ.

عند وضع وتحديد محتوى أو مضمون البرنامج التدريبي والموضوعات التي يسلم بها رجل البيع، يجب الأخذ في الحسبان عدّة عوامل أهمها:<sup>(3)</sup>

(1) - صلاح الشناوي، الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم و الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره، ص 364.

(2) - Michel BAUMANN, "Les 199 Check-lists du marketing", op-cit, p 339.

(3) - محمد حافظ حجازي، المقدمة في التسويق ، مرجع سبق ذكره ، ص 203.

- إحتياجات الوظيفة: من خلال تحديد المهام والواجبات ومواصفات الوظيفة، يمكن معرفة ماهية المعارف والمهارات والإتجاهات السلوكية التي يجب أن تعطى له.
- خبرات ومعلومات الفرد السابقة التي تمكن من إعداد برنامج يمكن من تطويرها وإكتساب مهارات جديدة.
- تؤثر السياسات التسويقية على برنامج التدريب وأيضاً طبيعة المنتج (فني/عادي)، فمثلاً: فني كان البرنامج التدريبي يركّز على المعلومات الخاصة بالمنتج وأما في حالة منتج عادي فيتمّ التركيز على فن البيع.

### 3- إدارة البرنامج التدريبي وتخطيطه:

بالإضافة إلى تحديد الأهداف والموضوعات المرتبطة بالبرنامج التدريبي، فإن مدراء البيع مطالبون بالإجابة على الأسئلة التالية لجعل البرنامج بالمستوى الذي يحقّق الأهداف المرجوة منه كما يلي:

أ- من يقوم بالتدريب؟

يمكن أن يعهد بالتدريب إلى مديري المبيعات في الشركة أو إدارة التدريب الداخلية أو الجهات الخارجية والمراكز الإستشارية، وهذا حسب: حجم المؤسسة، عدد رجال البيع الذين يحتاجون إلى التدريب، مضمون البرنامج، قدرات ومهارات المدربين أو المسؤولين عن التدريب...إلخ.

يمكن تلخيص مزايا ومساوئ التدريب عن طريق مسؤولي المؤسسة أو من خلال مراكز متخصصة في الجدول التالي:

**الجدول (2-3): مزايا ومساوئ التدريب عن طريق مسؤولي المؤسسة و المراكز المتخصصة**

الجهات الخارجية	مسؤولية المؤسسة	
<p>- مجموعة واسعة من الحلقات التدريبية وفقاً لإحتياجات المؤسسة.</p> <p>- تخصص بعض الهيئات التدريبية في قطاعات محدّدة.</p> <p>- أفضل المؤهلات لدى المسؤولين عن التدريب.</p>	<p>- معرفة جيّدة لمنتجات المؤسسة، زبائنها ولتنوعيتها.</p> <p>- تكاليف منخفضة / غير مكلفة.</p> <p>- تكييف وتعديل أسهل لمضمون وشكل البرنامج التدريبي.</p>	المزايا
<p>- إرتفاع تكلفة المشاركة في عملية التدريب.</p> <p>- نقص المعلومات حول منتجات المؤسسة والقطاعات البيعية الخاصة بها.</p> <p>- البرنامج التدريبي قد لا يكون ملائماً مع إحتياجات المؤسسة.</p>	<p>- قد لا يكون لدى مسؤولي التدريب إمكانيات ومهارات بيداغوجية كافية.</p> <p>- إمكانية عدم وجود تأطير لفريق البيع.</p> <p>- رابط تسلسلي بين المسؤولين عن التكوين ورجال البيع.</p>	المساوئ

**المصدر:**

C.HAMON,P.LEZIN et A.TOULLER, Gestion et management de la force de vente, op.cit., p.288

يمكن للشركة الاعتماد على حلّ وسيط في تدريب مصلحتها التجارية حيث يتلقى مديرو المبيعات تدريباً من قبل المراكز المتخصصة، ثمّ يقومون بتدريب فرقهم البيعية بأنفسهم، هذه الصيغة تجمع بين مزايا كلا النوعين.

**ب- متى وأين يتمّ التدريب؟**

هناك بعض الشركات التي تفضل أن يجرى البرنامج التدريبي قبل أن يتسلّم رجل البيع الجديد العمل حينما تقوم بعض الشركات بالسماح لرجل البيع الجديد بإثبات قدراته أولاً في السوق ثمّ يجرى له برنامج تدريبي مكثّف داخل العمل، ومن خلال ملاحظة أعمال رجال البيع القدامى وتقييم أعمالهم، تتحدّد الإحتياجات التدريبية والمجالات المختلفة التي تحتاج إلى تنمية المهارات.<sup>(1)</sup>

وفقاً لمضمون البرنامج التدريبي لرجال البيع، قد تختلف مدّة التدريب من مؤسسة لأخرى، فإذا ما كان المضمون حول معلومات أساسية حول المنتجات التي سيقوم ببيعها رجال البيع، كيفية استعمال

(1) - محمد فريد صحن، قراءات في إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 171.

الوسائل المساعدة لعملية البيع، فبرنامج تدريبي لبضعة أيام قد يكون كافيًا، ولكن بشرط أن تكون المنتجات بسيطة لا تستلزم معارف فنية.

من جهة أخرى قد تستلزم عملية التدريب عدّة أسابيع، حتى عدّة أشهر في حالة ما إذا تمّ التدريب على منتجات ذو تقنيات عالية، على زبائن المؤسسة، منتجات المنافسة، إدارة الوقت، كيفية إجراء مفاوضات بيعية، تقنيات البيع... إلخ.<sup>(1)</sup>

يتمّ اختيار مكان التدريب بكل عناية، فقد يكون داخل المنظمة إذا توفّرت بها مقومات التدريب وقد يكون في المركز الرئيسي أو في الفروع وقد يكون التدريب في المعاهد والمراكز المتخصصة.<sup>(2)</sup>

بعض مديري المبيعات يرون أن برامج التدريب التي تعقد في مقرّ المؤسسة تؤدي إلى مستويات أعلى من الإنتاجية والكفاية البيعية، في حين يجادل فريق آخر من هؤلاء المديرين حول جدوى هذا التوجّه ويعتقدون أن التدريب الميداني في مجال البيع هو الأفضل من حيث جدواه.<sup>(3)</sup>

### ج- طرق التدريب:

يمكن التمييز بين طريقتين من طرق التدريب البيعي: التدريب الجماعي والتدريب الفردي.

- التدريب الجماعي: هذا النوع هو السائد، كونه اقتصادي وسريع التنفيذ وتعم فائدته عدداً كبيراً من رجال البيع، ويعتمد هذا النوع على عدّة وسائل أهمها: المحاضرات، الدروس، المشاهدات والخرائط والصور والرسوم والمنتجات ونماذجها والتسجيلات الصوتية والقضايا البيعية<sup>(4)</sup>. هذه الوسائل تزيد تشويق الدارس وإبعاد الملل عنه، ويلعب ترتيب المكان دوراً هاماً في زيادة فعالية التدريب وعادة يتمّ ترتيب مقاعد الدارسين على شكل حرف (U) حتى يتمكن رجال البيع من رؤية بعضهم البعض والمشاركة في المناقشة بينهم وبين من يقوم بالتدريب.

- التدريب الفردي: ويعتبر مكملًا للتدريب الجماعي في المنشآت الكبيرة. للتدريب الفردي أهمية كبيرة حيث أنه يرسم حسب ما تقتضيه حالة رجل البيع ويأخذ في الاعتبار مقدار ما هو ملم به من معرفة وما هو متوفر فيه من مهارة خاصة وعادات وطباع وغير ذلك. ولا ينتظر

(1) - J.LENDREVIE, J.LEVY, D.LINDON, Mercator, op.cit., p.471.

(2) - محمد حافظ حجازي، المقدمة في التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 208.

(3) - محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، مرجع سبق ذكره، ص 150.

(4) - مصطفى زهير، التسويق وإدارة المبيعات، مرجع سبق ذكره، ص 296.

إنتشار هذا النوع من التدريب على شيء كبير من الإتساع بسبب ما يستلزمه من تكاليف عالية وزمن طويل ومدربين بعدد كاف.

وقد يتخذ التدريب الفردي شكل إجتماعات تدريبية تتم بين رجل البيع ومدير المبيعات أو مدير الفرع أو المشرف على التدريب حسب الظروف. وثمة شكل آخر للتدريب الفردي وهو التدريب العملي في السوق نفسها، ولهذا النوع من التدريب أهمية كبرى في تنمية الكفاية البيعية عند رجل البيع.<sup>(1)</sup>

#### د- إعادة/ استمرار التدريب:

تعمل المنظمات في ظل متغيرات وليس في ظل ثوابت وعليه، فهناك حاجة إلى استمرارية العملية التدريبية، وإعادة التدريب بسبب متغيرات موقفية فاعلية، يحتاج معها موظفي البيع إلى معارف ومهارات وإتجاهات سلوكية جديدة ويمكن أن تؤدي بعض هذه المتغيرات إلى إنخفاض المبيعات، إنخفاض الروح المعنوية، تغيير واجبات ومهام موظفي البيع وتغيير منافذ التوزيع، إزدیاد شكواي المتلقين، ارتفاع المنافسة وعدم تجانس مستوى موظفي البيع.<sup>(2)</sup>

#### 4- تقييم نتائج برنامج التدريب:

طالما كان برنامج التدريب يتطلب نفقات باهضة، حتى ولو استخدمنا أسهل طرق التدريب فلا بد من الوصول إلى نتائج لها قيمة وأهمية خاصة تبرر هذه النفقات. عملية تقييم التكوين ليست بالعملية السهلة، وهذا يرجع لطبيعة ما يتم تقييمه، فقد يكون كمي وقابل للقياس، أو نوعي وهذا أصعب للملاحظة.

التقييم السليم للبرنامج التدريبي يمرّ بثلاثة خطوات أساسية وهي:

##### أ- المنهجية المتبعة:

على سبيل المثال يخصص فريقان: الأول لا يتم تكوينه قصد معرفة تأثير التكوين على الفريق الثاني الذي يتلقى التكوين والتدريب (لا يجب أن يحدث أي تغيير مهم كظهور أو إختفاء منافس، أو إعادة تقسيم مناطق البيع أثناء الملاحظة، حتى تكون الملاحظات والنتائج صحيحة).

##### ب- تحديد العناصر الواجب قياسها:

مقاييس التقييم تتغير حسب طبيعة النتائج المقاسة فهناك:

(1) - نفس المرجع، ص 297.

(2) - محمد محمد حافظ حجازي، المقدمة في التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 208.



- نتائج كمية: وفيها يتم تحليل التطور لمحددات لوحة القيادة والمتمثلة في: تطور رقم الأعمال الكلي أو المتوسط حسب الطلبية/الزبون/الزيارة/نوع المنتج ، الهامش المستخرج، معدّل الخصم المتوسط الممنوح، متوسط عدد الزيارات حسب الزبائن،...إلخ.
- نتائج نوعية: هناك محددات التقييم التي تؤخذ بعين الإعتبار وهي: معدّل رضا الزبائن من خلال القيام بتحقيقات، معدّل إحترام المواعيد، صورة المؤسسة، مستوى جودة الإتصال بالزبائن وإندماج المندوبين الجدد، تناسق فريق البيع، تتبع الزبائن...إلخ.

### ج- تحديد سلم زمني:

من الواجب على المؤسسة أن تضع سلماً زمنياً تعمل وفقه، وبذلك تكون لديها برنامج تدريبي هادف وسهل التحويل على الدوام.

في الختام، العملية التدريبية هي أداة تكييف المهارات داخل المؤسسة، تساعد على الحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة وخلق حالة ذهنية إيجابية عند الموظفين.

## المطلب الثالث: المقابلة البيعية ومحاولة فهم منطق العملية البيعية

يكن مستقبل أي شركة أكثر من أي وقت مضى في جودتها التجارية أي في مهارات فريقها البيعي، هذه الجودة في متناول العديد من الشركات، لأنّ العملية البيعية هي مهنة من الممكن تعلّمها على عكس ما يعتقد الكثيرون. لكي يكون البائع أكثر فعالية، يجب عليه أن يكون على معرفة دقيقة فيما يخص منتجاته، السوق الذي يعمل فيه، المنافسة وخاصة وهو أهم شيء: "مراحل العملية البيعية والتقنيات البيعية"، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

### 1- الفرق بين رجل بيع اليوم والأمس:

الملامح والصفات الواجب توافرها في رجال البيع قد تغيّرت، يرجع الفضل في ذلك جزئياً إلى العولمة، شدة المنافسة، التكنولوجيا الجديدة، تطور عميق لتوقعات الزبائن، وهذا ما أدى إلى زيادة المهارات. يميّز عصرنا بالتطور السريع لهذه التغيّرات، فبائع اليوم لا يكفي فقط باكتساب التقنيات البيعية، ولكن يجب أن يكون لديه مهارات محدّدة (أكثر إنسانية، الإنصات والإصغاء الحقيقي لمشاكل الزبائن

والقدرة على حلّها وفق تناسق كامل بين الفرق البيعية) وهذا من أجل الردّ على طلبات المشترين الذين يعتبرون أكثر مهنية.

التقنيات البيعية المستعملة منذ 50 عاماً لا تزال صالحة وصحيحة وسارية المفعول، فما تغيّر خاصة هو محيط هذه المهنة، حيث أن الزبون أقل حاجة إلى بائع لشراء ما يحتاجه، هذا لا يعني موت هذه المهنة ولا يقصد أن المنتظر من رجل البيع الآن بيع منتج لزبون، بل يعني تقديم النصيحة عند البيع للزبائن الحاليين أو المحتملين. فالاستثمار في القوى البيعية وخاصة في مجال التدريب والتكوين لرجال البيع هو في أفضل فتراته.<sup>(1)</sup>

## 2- معلومات عامة حول العملية البيعية:

قال ذات مرّة، أحد المختصين الأمريكيين في مجال البيع "TOM HOPKINS" أن: "رجال البيع يحبون الإرتجال، خاصة السيئون منهم، لأنّ ذوي الفعالية يعلمون أن عملية البيع تحتاج إلى تحضير وإعداد مسبق".<sup>(2)</sup>

لا مكان للمثل الذي يقول "إنّ رجل البيع مولود وليس مصنوع"، القاسم المشترك الذي يجمع بين كل الأشخاص الناجحين في حياتهم المهنية هو إرادتهم في النجاح ورغبتهم في الوصول إلى أهدافهم المسطرة.<sup>(3)</sup>

لا يوجد شيء عظيم تمّ إنجازه في هذا العالم دون حماس، هذا الحماس الذي يجب أن ترتبط به منهجية والتي يجب أن تكون متبوعة بعمل كثير.<sup>(4)</sup>

### أ- تعريف العملية البيعية:

البيع هو عملية منطقية تبدأ أولاً باقتراح منتج ما (خدمة كانت أم سلعة) على شخص معيّن (قد يكون فرداً أو مؤسسة)، مقابل دفع شيء ما (الذي سوف يسمح للشركة بالعمل ومواصلة التطوّر) يرضي إحتياجات حقيقة كانت أم كامنة.

<sup>(1)</sup>- Isabelle CONDOU, "Vendeurs d'hier et d'aujourd'hui :quelles differences ? ",Action commerciale, n° 205,21/05/2001, <http://www.actionco.fr/action-commerciale/Article/vendeurs-d-hier-et-d-aujourd-hui-quelles-differences-336-1,htm>, consulté le 24 octobre 2008.

<sup>(2)</sup>- Pierre-Michel DE MARCOLINO, Les meilleurs pratiques du commercial, Edition d'organisation, 2009, p.20.

<sup>(3)</sup>-Jean T.AVER, Les secrets de la vente aux particuliers: 29 techniques pour conclure ses ventes , Editions d'organisation, 2005, p.12.

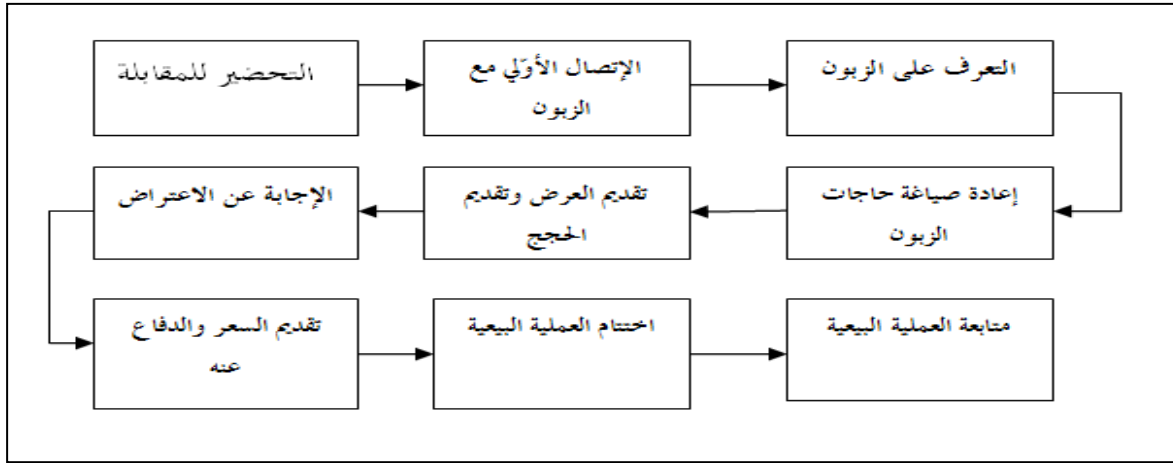
<sup>(4)</sup>-Patrick DAVID, La négociation commerciale en pratique, Editions d'organisation, Paris, 2001, p.167.

أي محاولة للهروب من هذا المنطق من الإحتياجات سيوئ بالفشل، من المؤكّد أنه قد يحصل للبائع أن يحقق مبيعات دون أن يتمكّن الزبون من التعبير بوضوح عن حاجة أو رغبة محدّدة، ولكن تعتبر هذه الأخيرة عملية بيعية دون مستقبل، وقد تترك لدى الشاري آثاراً سلبية.<sup>(1)</sup>

ب- مختلف مراحل العملية البيعية:

تمرّ العملية البيعية بعدد من المراحل والخطوات والتي توجد تقريباً في كل موقف بيعي وتتوقف المدّة الزمنية الخاصة بتلك المراحل على نوعية المنتج ونوعية العميل الذي يتمّ التعامل معها. ويمكن توضيح المراحل التسعة للعملية البيعية في الشكل الآتي، مع العلم أن المراحل يمكن أن تمتدّ على عدّة أيام أو على عدّة أسابيع.

### الشكل (1-3): مراحل العملية البيعية



المصدر: من إعداد الطالبة

ج- العوامل الأساسية لنجاح العملية البيعية:

هناك ثلاثة أسباب تؤدي إلى تفويت أو الفشل في مقابلة بيعية ألا وهي:<sup>(2)</sup>

- التخلي عن خطوة من خطوات العملية البيعية،
- عدم إتباع تسلسل الخطوات، مثلاً: عرض المنتج قبل الإصغاء لإحتياجات الزبون، فهذا الأخير قد يستنتج أن المنتج لا يتناسب مع إحتياجاته من جهة، ومن جهة أخرى لا يمكن للبائع أن يقدّم حجج كونه لا يعرف ما يحتاج إليه الزبون،

<sup>(1)</sup>-Pierre-Michel DE MARCOLINO, Les meilleurs pratiques du commercial, op.cit. , p.24.

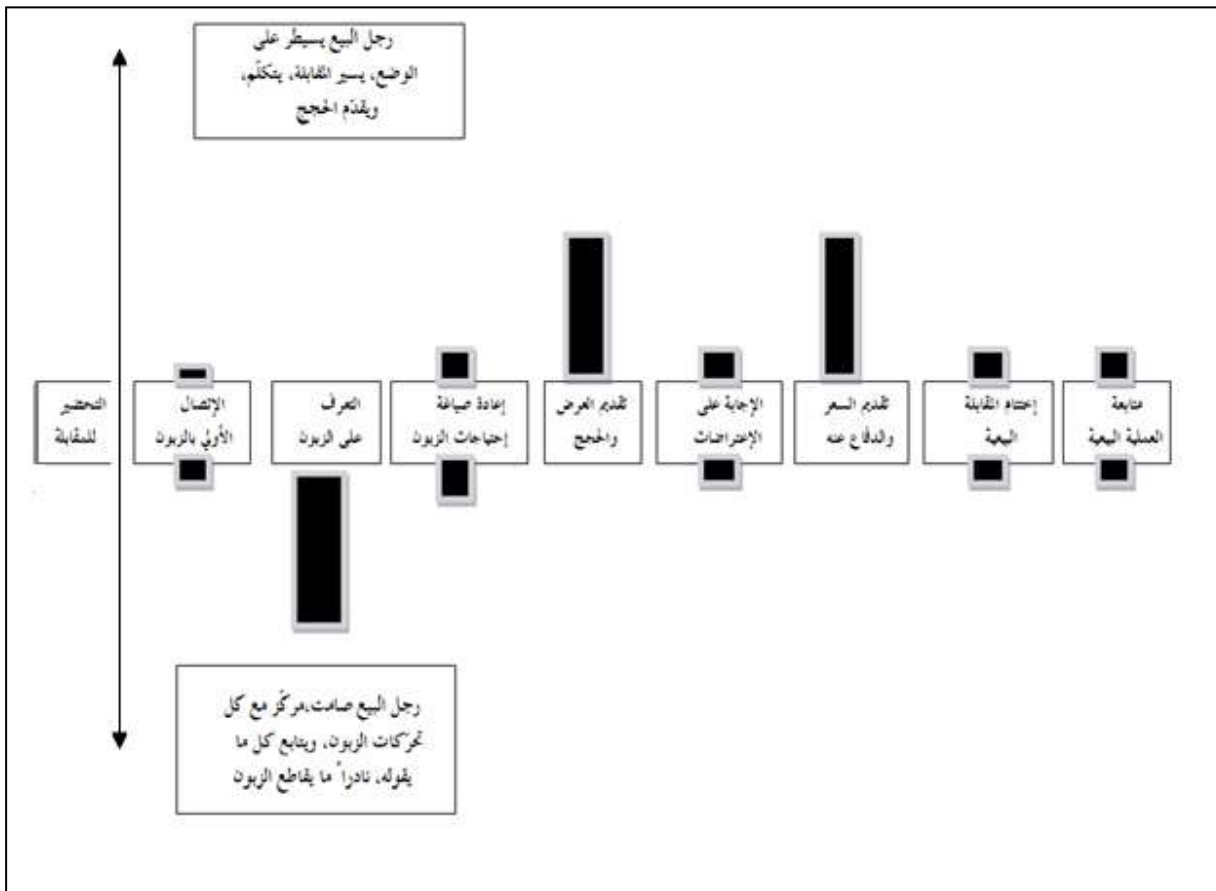
<sup>(2)</sup>-Ibid., p. 27.

- التنقل بسرعة من خطوة إلى خطوة أخرى دون الأخذ بعين الاعتبار سرعة إتخاذ القرارات لدى العميل.

د- السلوك الذي يجب أن يتبعه رجل البيع خلال مختلف مراحل العملية البيعية:

خلال مقابلة بيعية، على رجل البيع أن يبقى سيد الموقف، إذا كان لا بد له من السيطرة على الموقف البيعي من البداية إلى النهاية، فسلوك رجل البيع قد يتغير ويتطور تدريجياً مع التقدم في المقابلة البيعية. وهذا ما نلاحظه في الشكل التالي:

### الشكل (2-3): سلوك رجل البيع في مختلف مراحل المقابلة البيعية



المصدر:

Pierre-Michel DE MARCOLINO, Les meilleurs pratiques du commercial, op.cit. , p.29.

البيع هو عملية منطقية، يتوجّب على رجل البيع الردّ عليها بمنهج منطقي بدءاً بالتحضير للمقابلة وصولاً إلى المتابعة لهاته الأخيرة، يمرّ فيها البائع والزبون بتسعة مراحل متتالية. يمكن إضافة إلى هذه المراحل، مرحلة أخرى أولية وضرورية، لا تقل أهمية عن باقي المراحل ألا وهي مرحلة التنقيب أي البحث عن عملاء جدد للمؤسسة.

### 3- التنقيب: مرحلة أساسية للعملية البيعية

تتمثل الخطوة الأولى من المسار البيعي في اكتشاف الزبائن المحتملين القادرين على شراء منتجات المؤسسة، تدعى هذه المرحلة ب: "التنقيب" وهو نشاط تشترك فيه عموماً مصلحة التسويق والمصلحة التجارية وبالتالي يتفق الجميع لتأكيد الطابع الحيوي لهذه المرحلة.

أ- تعريف التنقيب وتحديد مدى أهميته:

#### (1) التعريف:

التنقيب هي عملية البحث وتحويل كل فرد أو مؤسسة محتملة إلى زبائن حقيقيين لدى المؤسسة، هناك نوعان من الزبائن المحتملين:<sup>(1)</sup>

- الزبائن المشتبه بهم: مؤسسة، هيئة أو فرد، الذين تعلم المؤسسة بوجودهم ولكن لا تعرف الإهتمام الذي يولونه لواحد أو أكثر من منتجات المؤسسة،
- الزبائن المحتملين: هم مؤسسة، هيئة أو فرد الذين تعلم المؤسسة بوجودهم ويمدّى إهتمامهم بمنتجاتها.

من أجل الإستكشاف والتنقيب، على المؤسسة مراعاة محورين أساسيين والعمل على إيجاد توازن جيّد ما بين:<sup>(2)</sup>

- إكتشاف عملاء جدد وإسترجاع الزبائن الذين فقدتهم المؤسسة لصالح المنافسة (يمكن إسترجاع زبون واعتباره زبون محتمل بعد 10 إلى 20 شهراً من خسارته)،
- إكتشاف إحتياجات جديدة بالنسبة للعملاء الحاليين.

#### (2) أهمية البحث عن الزبائن:

إذا كان البائع يقوم بالتنقيب، فالمشتري يفعل ذلك أيضاً، كل منهما يستخدم نفس الكلمة للإشارة إلى عملية البحث عن شركاء تجاريين جدد، فالحقيقة هي أن البائعون والمشترون

(1)- Claude DEMEURE, Marketing, op.cit., p.234.

(2)- Michel LOTIGIE, " la prospection :cadre général", <http://www.objectifs.net/ la-prospection.htm>, consulté le 27 octobre 2007.

يبحثون عن بعضهم البعض، ينجذبون نحو بعضهم البعض ويرفضون ويصدون لبعضهم البعض، فكثير من المشترين يشعرون بالحاجة إلى موردين جدد، كما يشعر رجال البيع بالحاجة إلى زبائن جدد، وهذا يعني أن هناك قوى التجاذب والتنافر التي تقربهم أو تبعدهم عن بعضهم، تجاهل هاذان الجانبان هو خطر قد يؤدي إلى تدمير فرص تعظيم إستراتيجية التنقيب.<sup>(1)</sup>

تفقد المؤسسة كل يوم عدد من زبائنها الحاليين وهذا راجع إلى أسباب متعدّدة أهمها:<sup>(2)</sup>

- إختفاء العميل (موته)،
- تخلي الزبائن الحاليين للمؤسسة لصالح ابتكار جديد قدّمته المنافسة،
- تخلي الزبون عن أحد المشاريع أو البرامج أو المنتجات التي كانت الشركة الموردّ الخاص له،
- السياسات التي تتبعها المنافسة أفضل من تلك التي وضعتها المؤسسة (سياسة التسعير مثلا أو التوزيع أو الإتصال)،
- عيب في التصنيع الذي أثر على نوعية وجودة منتجات المؤسسة وهذا ما أدّى إلى فقدان ثقة الزبائن... إلخ.

عموماً، تنشأ المؤسسة حافظة زبائنها الخاصة بها، تعمل على تطويرها والحفاظ عليها والعمل على البحث على زبائن جدد ليحلوا محلّ هؤلاء الذين فقدتهم المؤسسة أو الذين ليس من صالحها الحفاظ عليهم.<sup>(3)</sup>

ب- أين وكيف يتمّ البحث عن الزبائن الجدد:

### 1) أين تجد المؤسسة الزبائن المحتملين؟

وهو أول سؤال يجلب انتباه مديري المبيعات ورجال البيع حالما يتمّ إتخاذ قرار التنقيب. في الغالب، تسعى المؤسسة إلى تحديد كمي بعدها نوعي للزبائن المحتملين وللحصول على زبائن جدد، قد تستعمل عدّة مصادر أهمها:<sup>(4)</sup>

- تفحص مصادر عديدة ك: الصحافة المهنية، مواقع الأنترنت، الدلائل،... إلخ.

(1)- Pascal PY, Conquérir de nouveaux clients, 2<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, 2005, p.29.

(2)- Michel AGUILLAR, Vendeur d'élite: techniques et savoir faire des meilleurs vendeurs, 3<sup>ème</sup> éditions, Dunod, Paris, 2000, p.19.

(3)- René MOULINIER, La prospection commerciale: stratégies et tactiques, Editions d'organisations, Paris, 2002, p.16.

(4)- Philip KOTLER, Bernard DUBOIS, Marketing management, op.cit., p.708.

- الاستفادة من الفعاليات والمناسبات ك: المؤتمرات، المعارض التجارية، الجمعيات، الإجتماعات التي تنظمها الغرف التجارية... إلخ.
  - تشجيع الزبائن الراضين عن منتجات المؤسسة بتقديم أسماء المشتريين المحتملين.
  - القيام بزيارات إستكشافية والقيام بمكالمات هاتفية.
- (2) كيف يتم التنقيب؟

بالنسبة للعديد من المؤسسات، عملية التنقيب هي البحث والذهاب إلى المجهول، يمكن للمؤسسة أن تأخذ بعين الإعتبار نوعية الزبائن ونوعية المنتجات التي تعمل بها والتي تحقق معهم أفضل النتائج وأحسن الأداء، لأنه من المحتمل أن تكون هذه مؤشرات تدلّ على الطريق الذي يجب إتباعه والذي سيسمح للمؤسسة بتوسيع حافظة زبائنها.

هذا التوجّه نحو تعزيز النجاح يعتمد على استخدام إحصائيات البيع والنتائج البيعية، وهذه التساؤلات الآتية سوف تسمح بالوصول إلى عدّة ملاحظات هامة، من بين التساؤلات التي يمكن طرحها:<sup>(1)</sup>

- ماهي قطاعات أو فئات الزبائن التي تعتبر عادة الأهمّ في حافظة زبائن المؤسسة؟
- هل هناك فئة أو فئات الزبائن في نمو متواصل منذ ثلاثة سنوات؟ وماهي؟
- من أي فئة يأتي العملاء المكتسبون منذ ثلاثة سنوات؟

يستطيع رجل البيع إدارة وقته في عملية التنقيب بطريقتين: إمّا تحديد الوقت اللازم للتنقيب كل يوم أو توفير فترات محدّدة لهذه العملية (مثلاً يوم واحد مخصّص في الأسبوع).<sup>(2)</sup>

عموماً، معظم المناطق البيعية تحتاج إلى كل من البحث عن الزبائن الجدد والعمل على الإحتفاظ بالزبائن الحاليين، وهذا بمستويات متفاوتة حسب القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة. فمثلاً في قطاع السلع الإستهلاكية ليس لرجال البيع أي مسؤولية في عملية التنقيب حيث أن كل نشاط رجال البيع يكمن في الحفاظ على العملاء الحاليين، عكس القطاع الصناعي وقطاع الخدمات أين يعتبر البحث عن الزبائن الجدد ذو أهمية بالغة لمتابعة واستمرارية نشاطها.<sup>(3)</sup>

(1)-René MOULINIER, La prospection commerciale: stratégies et tactiques, op.cit., p.25.

(2)- Claude DEMEURE, Marketing, op.cit., p.237.

(3)- Manuel LANGE, Jean-Michel MOUTOT, Mesurer la performance de la fonction commerciale, Editions d'organisation, 2008, p.74.

## المبحث الثاني: التقنيات البيعية المستعملة خلال مختلف مراحل العملية البيعية

إن الغرض من هذا المبحث هو التطرق إلى بعض من التفصيل والتعرّف في كل مرحلة، على مختلف التقنيات المستعملة خلال العمليات البيعية، في حالة البيع وجهاً لوجه أو عبر الهاتف. هذه التقنيات التقليدية، قد أثبتت فعاليتها وتمثل الأساس لأي تكوين وتدريب مهني لعملية البيع.

### المطلب الأول: تحضير المقابلة، الإتصال والتعرّف على الزبون

#### 1- تحضير المقابلة:

لا يمكن لرجل بيعي أن يذهب لزيارة زبون أو يتصل به، دون إعداد مسبق وجيد للمقابلة حيث التحضير للمقابلة يمثل 80% من نجاحها.<sup>(1)</sup> قبل التطرق إلى عملية التحضير بحدّ ذاتها (مادية أو غير مادية) سوف نرى أولاً الأسباب التي تجعلها ضرورية.

#### أ- أهمية التحضير للمقابلة:

يمكن لرجل بيعي محضّر أن يكرّس كل إهتمامه إلى زبائنه، الإنصات والإستماع إليهم، العمل على فهمهم، تحليل حاجاتهم... إلخ، وبالعكس رجل البيع الذي يهمل هذه المرحلة، قد يحقق أو ينجز تقديم ضعيف وسيء حيث خلال المقابلة البيعية، يجب عليه أن:<sup>(2)</sup>

- يبحث على الكلمات للتعبير عن أفكاره،
  - يملئ فترات الفراغ ب: " أأأ " التي لا تعتبر مقنعة،
  - الرجوع باستمرار وبدون انقطاع إلى الشروحات والتفاسير التي قدّمها من قبل،
  - التفكير في الإجابات التي سيقدمها لزبونه في حالة ما إذا قدّم اعتراضات،
  - يقدّم معلومات غير كافية أو غير كاملة حول منتج أو إجراءات أو... إلخ،
- زيارة زبون بدون تحضير مسبق، قد يؤدي إلى مضيعة للوقت بالنسبة للزبون وكذلك بالنسبة لرجل البيع.

#### ب- التقنيات المستعملة لتحضير جيد للمقابلة:

إن التحضير لزيارة معينة يشمل على ثلاثة جوانب مختلفة:<sup>(3)</sup>

(1)- Pierre RATAUD, Les questions qui font vendre, 3ème édition, Editions d'organisation, 2007, p.70.

(2)- Michel AGUILLAR, Vendeur d'élite: techniques et savoir faire des meilleurs vendeurs, op.cit., p.63.

(3)- Claude DEMEURE, Marketing, op.cit., p.241



- التحضير المادي: يجب النظر إلى هذا التحضير بإمعان دقيق، ويتمثل في:
    - الوثائق التجارية: ملفات خاصة بالزبائن (كل المعلومات حول مؤسسته، منتجاته، القطاع الذي ينشط فيه، رقم أعماله، مورديه... إلخ)، دليل المنتجات أو كاتالوج خاص بالمنتجات، نموذج الطلبية، عينات إذا أمكن... إلخ،
    - الوثائق التنظيمية: جدول الأعمال، آلة حاسبة، أقلام، بطاقة الزيارات... إلخ.
  - الإعداد المنهجي: والذي يتمثل في بناء خطة بيعية لكل زيارة أو لكل مكاملة:
    - ماهي الأهداف المراد الوصول إليها، من خلال إهتمامنا بهذا الزبون وتكريس الوقت والطاقة له؟
    - ماهي الإستراتيجية الواجب إتباعها لتحقيق هذه الأهداف؟
    - ماهي القناة الواجب استعمالها؟ هناك العديد أهمها: المكالمات الهاتفية والزيارة وجهاً لوجه<sup>(1)</sup>، مع العلم أن تكلفة مكالمات هاتفية تمثل من 10 إلى 15 مرّة أقل من تكلفة زيارة وجهاً لوجه.
- يمكن لرجل البيع أن يحضر نفسه بطريقة منهجية من خلال التعرّف على نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الزبون، تحضير الأسئلة التي يمكنه أن يطرحها للتعرف على حاجات ورغبات الزبون، تحضير الإجابات الممكنة تقديمها، والحجج والبراهين، جمع المعلومات حول المنافسة... إلخ.<sup>(2)</sup>
- التحضير النفسي أو السيكولوجي، ويتكوّن من:
    - الإعداد البدني: هيئة مناسبة وبدلة مضبوطة، فهو سفير أو ممثل المؤسسة، وناقل لصورتها وثقافتها.
    - الإعداد النفسي: وهي القدرة على إدارة التوتر والضغط، التفكير الإيجابي، يعطي لنفسه معنويات فائز ومنتصر... إلخ.
- في الملخص، التحضير بفعالية يعني عملياً وضع رجل البيع نفسه في موقف مريح حيث يساعد التحضير على:<sup>(3)</sup>
- التنبؤ: ببعض الحواجز ووضع الإستراتيجيات للتغلب عليها،

(1)-René MOULINIER, *Visites clients: préparez vos négociations*, Editions d'organisation, 2005, p.03.

(2)-Patrick DAVID, *La négociation commerciale en pratique*, op.cit., p.76.

(3)-Ibid., p.80.

- تجنب: التشتت، النسيان، تضيعة الوقت، الأخطاء،
- الربح: اكتساب الثقة وزيادة فرص تحقيق الأهداف المسطرة.

## 2- الإتصال الأولي بالزبون (la prise de contact):

"إنّ الإنطباع الأولي هو في غالب الأحيان الإنطباع النهائي لدى العميل" (1)

تعتبر الدقائق الأولى من كل عملية بيعية هامة، خاصة إذا كان أول لقاء، أين يكتشف فيه رجل البيع زبونه، ويقرّر بذلك رجل البيع الطريقة التي سوف يفتح بها زبونه في بداية المقابلة. مظهره، الجمل الأولى التي سيقولها والإيجابيات التي سيقدمها، كلّها مهمّة، هدفه هو خلق جوّ من الثقة.

أ- كيف يقدّم رجل البيع نفسه للزبون:

- **الدقة في الموعد:** إن الوصول في الوقت إلى الموعد المحدّد، يضع رجل البيع في موضع ملائم إتجاه زبونه.

- **الإتصال الأول، تقديم البائع لنفسه:** من الإنصاف تماماً أن نقول أنه يمكن خسارة صفقة بيعية في أول إتصال يتمّ بين رجل البيع والزبون، وحتى في الثواني الأولى من المقابلة، ولهذا تمّ وضع بعض القواعد التي يجب إتباعها من بينها قاعدة 4×20: (2)

- يكون الزبون فكرة عامة حول رجل البيع في 20 الثواني الأولى ولهذا،

- يجب على رجل البيع الانتباه إلى خطواته العشرين الأولى (طريقة مشيته، مصافحته مثلاً).

- الانتباه إلى الكلمات العشرين الأولى التي سيقولها: الكلمات الوحيدة التي يجب أن

تتخطى شفّتي رجل البيع في الثواني العشرين الأولى هي التي تسمح له ب:

\* تحية الزبون "صباح الخير، سيد/سيدة..."،

\* التحقق من هوية الزبون "سيد (أ)..."

\* تقديم نفسه: "أنا (ب) من شركة (ي)..."

\* خلق جوّ مريح "أنا مسرور بلقائكم وجئت لرأيكم ل...".

(1) René MOULINIER, *Les techniques de vente*, op.cit., p.109.

(2) Pierre RATAUD, *L'alchimie de la vente*, 4ème édition, Edition d'organisation, 2003, p.155.

- الانتباه إلى العشرين سنتمترات التي ترسم الوجه أي تعابير الوجه من: إبتسامة صريحة، هادئ، مرتاح، يظهر تعاطفه مع الزبون بقدر مهنيته، يسيطر على نبرات صوته ونظراته... إلخ.
- **ملاحظة المحيط الذي يعمل فيه الزبون:** خلال الوقت القصير الذي يلتقي ويتعارف فيه رجل البيع على زبونه، يجب على هذا الأخير أن يكون يقضاً لكل ما يتعلق بمحيط زبونه، ملاحظة كل ما يتعلق بمكتبه، أجهزته ومعداته... إلخ. هذه الملاحظة قد توجه رجل البيع في المنهجية التي يجب إتباعها وتوفّر له معلومات قيمة.<sup>(1)</sup>
- ب- كيفية السيطرة على التعابير:
- (1) التعبير الشفهي: عناصر التعبير الشفهي هي:
  - **الصوت:** يمكن للصوت أن ينقل صورة إيجابية عن رجل البيع (متعاطف، نشط، مقنع... إلخ) أو صورة سلبية (قلق، إحراج، تعب، إجهاد) ويتكوّن الصوت من عدّة عناصر أهمّها:<sup>(2)</sup>
    - طريقة النطق (التلفظ بوضوح): أسلوب النطق والكلام لا يحتاج أي جهد للفهم.
    - السرعة في الكلام: البطء في الكلام يترجم الإسترخاء وتعزيز الثقة.
    - نبرات الصوت: تعتبر ناقلة للمشاعر، الدفاع، الإبتسامة، الطاقة (الإقناع)... إلخ.
  - **التعابير المستخدمة:** إن إختيار الكلمات يمكن أن يغيّر في تأثير الجملة. ومن بين النصائح الموجهة لتحسين اللغة من بينها:<sup>(3)</sup>
    - أن يكون رجل البيع إيجابياً ولا يستعمل تعابير سلبية "ألا تريد أن..".
    - أن يكون محايد ولا يستعمل تعابير يمكنها أن تجرح مشاعر الزبون "أنا غير موافق معك.."، "أنت على خطأ..".
    - إزالة الكلمات السوداء "خطر، تأخير، مشكل،..".
    - التعبير بيقين وعدم استعمال التعابير المشكوك فيها "أنا أظن"، "أعتقد".
    - التحدّث في الحاضر وعدم استعمال الأفعال في الماضي.

<sup>(1)</sup>- Pierre RATAUD, *L'alchimie de la vente*, op.cit., p.159.

<sup>(2)</sup>- Patrick DAVID, *La négociation commerciale en pratique*, op.cit., p.30.

<sup>(3)</sup>- Wladimir ZANDT, "Comment développer immédiatement vos ventes et vos marges et les mots qui vendent et les mots qui tuent vos ventes", [http://marketing-agoca.fr/marketing-Blog/downloads/Guide\\_des\\_mots\\_qui\\_tuent\\_vos\\_ventes.pdf](http://marketing-agoca.fr/marketing-Blog/downloads/Guide_des_mots_qui_tuent_vos_ventes.pdf), consulté le 17 octobre 2008.

- تجنب التعابير "ثقي بي"، "صدّقي".
- أن يكون متعاطفاً مع الزبون ويضع نفسه في مكانه، وعدم استعمال التعابير الشخصية للغاية "أنا..".
- (2) التعابير الغير لفظية: فهي تدعّم وتقوي التعابير الشفهية:<sup>(1)</sup>
  - النظرات: تخلق الإتصال، توحى بالثقة وتكشف على ما نفكر فيه مثلاً.
  - المسافة اللازمة بين الزبون ورجل البيع: هناك أربعة مناطق:
    - المنطقة الحميمة: وهي المسافة التي تمثل ذراعاً مطوّباً بين شخصين،
    - المنطقة الشخصية: وهي المسافة التي تمثل ذراعاً ممدوداً،
    - المنطقة الإجتماعية: وهي المسافة التي تمثل ذراعان ممدودان،
    - المنطقة العامة: تمثل أكثر من ذراعان.
- والمسافة التجارية التي يجب أن تكون بين رجل البيع والزبون هي ما بين المنطقة الشخصية والإجتماعية.
- تفسير حركات الجسم: تنقل رسالة، تترجم مشاعر وتدعّم الخطاب مثلاً: حركة اليدين، كيفية الجلوس، حركات وتحركات الزبون... إلخ.

في الملخص، هناك عشرة نصائح من الواجب إتباعها تجلب انتباه الزبون وهي: على رجل البيع أن يكون مرتاحاً، أن يقضي وقتاً ممتعاً في الكلام، أن يكون نشطاً، مسيطراً على موضوعه، يقدّم عرضاً رائعاً ذو مظهر جيّد، الكلام بدون تردّد، بناء علاقة مع الزبون، تبني موقف إيجابي، يجب أن يكون منظماً، وأن يكون صادقاً ومسؤولاً عن أعماله وصبوراً.<sup>(2)</sup>

### 3- التعرف على الزبون واكتشاف حاجاته:

المرحلة المعروفة بإسم اكتشاف الإحتياجات أو التعرف على الزبون هي مرحلة حيوية لنجاح المقابلة. اكتشاف إحتياجات الزبون بطريقة غير متقنة أو غير كافية تمهّد الطريق للاعتراضات ورفض العرض المقدم. التعرف على العميل لا يقتصر فقط على الاكتشاف العام له: معلومات حول المؤسسة،

(1)- Patrick DAVID, *La négociation commerciale en pratique*, op.cit., p.36.

(2)- "10 astuces pour captiver vos interlocuteurs", revue Indépendant et Entreprise, Avril 2007, [www.Sdi.be/PDF\\_FR/FR\\_04\\_2007\\_ADF/18\\_Sdi\\_de\\_07\\_fr.pdf](http://www.Sdi.be/PDF_FR/FR_04_2007_ADF/18_Sdi_de_07_fr.pdf), consulté le 17 juillet 2007.

نشاطها، رقم الهاتف والفاكس، البريد الإلكتروني، إسم العميل وبعض الأشخاص الذين يشاركون في إتخاذ قرار الشراء... إلخ. بل الأمر يتعدى هذا.<sup>(1)</sup>

لتعلّم كيفية التعرّف على حاجات ورغبات الزبون أو لمساعدته على توضيح رغباته، لتحديد المهيمّات النفسية فيما يخص القرار الشرائي الذي يمكن أن يتّخذه، يجب على رجل البيع أن يجعله يتكلّم. للنجاح في هذه المرحلة، يجب على رجل البيع أن يتعلّم كيفية التخاطب مع الزبون، ووضع خطة لما يرغب التعرّف عليه وتحديد معالم نفسية بسيطة.

#### أ- كيف يتمّ التعرّف على الزبون؟

هناك عدّة طرق مختلفة موجودة لتسهيل عملية اكتشاف الحاجات والتعرّف عليها بطريقة فعّالة ودائمة:

#### 1) اكتشاف الدوافع الشرائية وشخصية الشاري (اكتشاف البعد النفسي):

التعرّف على شخصية كل زبون مع الدوافع الشرائية الخاصة به، تسمح لرجل البيع بالتكيّف معه وباستعمال الكلمات المناسبة، اللهجة الصحيحة، السلوك المناسب، هناك عدّة أساليب مقترحة كوسيلة لتحديد هوية الزبون، أهمها:

#### - طريقة "SONCAS" المركّزة على دوافع الشراء:

يسيطر على كل عميل دوافع شرائية عديدة، حيث يسيطر دافع من هذه الدوافع على البقية. من السهل التعرّف على هذه الدوافع من خلال الإنصات والاستماع إلى ما يقوله، ملاحظة ما يقوم به، عن طريق الإهتمام بطلباته، الدوافع الشرائية محدّدة من خلال ستة أحرف لكلمة "SONCAS" (الأنواع الستة للعملاء) وهي كالآتي:<sup>(2)</sup>

• S "sécurité" الأمان ، يخشى المخاطر، يخاف من كل ما هو جديد، من الخطأ، يحب الضمان وكل ما يوحي بالثقة.

• O " orgueil " التكبّر والشعور بالفخر، يحب السيطرة، التظاهر، أن يكون الأول، التميّز عن الآخرين (المظهر الاجتماعي).

• N " Nouveauté " يحب كل ما هو جديد، فضولي، يحب التغيير.

• C " Confort " الراحة و الرفاهية ، لا يحب المشاكل والتعقيدات.

(1) - René MOULINIER, Visites clients: préparez vos négociations, op.cit., p.45.

(2) - Daniel DURAFOOD, Marketing et action commerciale, op.cit., p.246.

•A " Argent " المال، رغبته الوحيدة هي الشراء بأسعار منخفضة، يحب الربح، اقتصادي.

•S "Sympathie" التعاطف، يحب الآخرين، يحب إرضاء الآخرين، كما يحب أن يستمع الآخرين له.

### - طريقة "Success insights" حول شخصية العميل:

تسمح هذه الطريقة بتحسين قدرات رجل البيع كخبير في مجالات العلاقات الإنسانية، تسمح له من جهة، من فهم أسلوبه الطبيعي في التعامل مع الآخرين. ومن جهة أخرى، الأسلوب الذي يجب أن يتبعه للنجاح في الجانب المهني، كما أن هذه الطريقة، ستمكّن رجل البيع من التعرّف على النوع السلوكي لدى العميل وبذلك التعرّف على طريقة التعامل والتكّيف معه.<sup>(1)</sup>

### (2) الإستجواب:

هناك أشكال مختلفة من الأسئلة، كل منها تسمح بالحصول على نوع معيّن من المعلومات:<sup>(2)</sup>

- الأسئلة المفتوحة: هدفها هي جعل الزبون يتكلّم عن حاجاته ورغباته، هذه الأسئلة من نوع: كيف؟ لماذا؟ ماذا؟ ماهي؟ أي؟... إلخ.

- الأسئلة المغلقة: وهي تسمح بالحصول على أجوبة محدّدة ب: "نعم" أو "لا"، أو الحصول على إسم، حجم، تاريخ معيّن، فترة معينة من خلال استعمال الأسئلة التالية: كم؟ متى؟ أين؟... إلخ،

- الأسئلة البديلة: هذا النوع من الأسئلة يسمح بالحصول على إجابة تكون في غالب الأحيان منتظرة من قبل الشخص الذي يطرحها من أجل توجيه الحديث: "هل تدير مخزونك حاليا بطريقة يدوية أو من خلال نظام آلي؟"،

- الأسئلة الإرتدادية (أو غير مباشرة): والتي تسمح بتمديد إجابة العميل من أجل الحصول على التفاصيل اللازمة: "وهذا يعني؟"، "إذن؟".

خلال كل مرحلة من مراحل البيع، نحن بحاجة إلى استخدام أسئلة مختلفة حسب المرحلة وحسب التقدّم في معرفة واكتشاف الآخر. من المستحسن أن يبدأ رجل البيع بالأسئلة التي تتعلق بالمعلومات العامة حول العميل، وهذا من أجل طمأنة هذا الأخير، فهي تمنح الثقة وتمهّد الطريق. وينبغي على هذه الأسئلة أن تشمل إلا على أفكار إيجابية، إذا أمكن أن تكون موجّهة نحو مصلحة العميل.

(1) Frank M.SCHEELEN, Marc LEVITTE, Vendeur, acheteur, à chaqu'un son style, Editions d'organisation, Paris, 2001, p.XXIV.

(2) - Claude DEMEURE, Marketing, op.cit., p.243.

يوضح الجدول التالي، الفترات الأكثر ملائمة لمختلف أنواع الأسئلة الأكثر شيوعاً وحسب الهدف المطلوب:

**الجدول (3-3): الأسئلة الملائمة لمختلف مراحل العملية البيعية**

الإلتصال الأولي بالزبون	التعرف على الزبون	إعادة صياغة الحاجات	تقديم العرض والحجج	إحتتام المقابلة
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

Pierre RATAUD, Les questions qui font vendre, op.cit., p.71

**المصدر:**

(3) الإصغاء والإستماع بطريقة نشطة:

التواصل مع الآخرين يتطلب تجنيد معيّن للانتباه، هذا السلوك يتمثل في الرغبة في فهم الغير، التركيز، الصبر، الإهتمام الصادق والظاهر بالعميل، ملاحظة التعابير الغير لفظية، الاستماع لكل كلمة يقولها العميل، الاحتفاظ بما هو أساسي وتدوين الملاحظات.

يجب على هذه المرحلة التي تتمثل في اكتشاف حاجات الزبون والتعرف عليه، أن تنتهي حتماً بإعادة صياغة المعلومات التي قدمها الزبون والتي تمّ تدوينها والتي تعتبر مهمة بالنسبة لرجل البيع، لكي يتمكن بعدها من تقديم عرضه والإجابة على اعتراضات الزبون.

**المطلب الثاني: إعادة صياغة حاجات الزبون، تقديم العرض له والإجابة على اعتراضاته**

**1- إعادة صياغة حاجة الزبون:**

بعدها جمع رجل البيع أكبر قدر ممكن من المعلومات، لقد حان الوقت لتكوين وتشخيص الحالة، وهذا من خلال استعمال الملاحظات التي تمّ تسجيلها وفرز وترتيب ما هو مهمّ بالنسبة للعميل وهذا من خلال استعمال مختلف تقنيات إعادة الصياغة.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup>Patrick DAVID, La négociation commerciale en pratique, op.cit., p.122.

أ- تعريف إعادة الصياغة وتحديد أهدافها:

المقصود هنا هو التلخيص للعميل، الخطوط الأساسية التي تعتبر مهمّة في التعبير عن المشكلة التي ستسمح لعرض رجل البيع من حلّها<sup>(1)</sup> أو "التعبير بإيجاز عن ما يرغب به الزبون" أو يعني: "الانتقال بالزبون إلى تصوّر أو رؤية واضحة ومتفوّقة لما يحتاج إليه أو ما هو مفقود لديه"<sup>(2)</sup>. تؤدي عملية إعادة الصياغة بالزبون إلى ثلاثة تغييرات نفسية، حيث تهدف إلى:

- التأكيد للزبون من أن رجل البيع قد فهم الإشكالية المطروحة وإثبات ذلك له،
- جعل الزبون يعترف بمشكلته وإحتياجاته،
- إقناع الزبون أنه إذا كان بإمكان رجل البيع فهمه، فيمكن له إرضاءه وتقديم العرض الملائم له.

ب- مراحل عملية إعادة الصياغة:

لتحقيق الأهداف الثلاثة التي تمّ ذكرها، يقوم رجل البيع بتلخيص الإشكالية في بعض الجمل والتذكير ب:

- المشكلة بإيجاز (الوضع أو الحالة التي شهدها الزبون)،
  - الوضع المثالي الذي يرغب فيه الزبون،
  - الفوائد التي سيحصل عليها الزبون إذا ما تمّ إرضاء حاجاته ورغباته،
  - العواقب والضرر الذي قد يمس الزبون بالبقاء على الوضع الحالي.
- يجب الحرص على أن يقاطع رجل البيع بين كل مرحلة وأخرى بواسطة: "هذا صحيح؟" أو "هل توافقي الرأي؟" أو "هل تتفق معي؟" من أجل الحصول على "نعم" من عند الزبون، وبهذا يمكن لرجل البيع ضمان الموافقة الكاملة للزبون.<sup>(3)</sup>

ج- التقنيات المستعملة لإعادة صياغة حاجات الزبون:

هناك بعض الأنواع من الصياغات، كل منها له تأثير مختلف على الزبون أهمها:<sup>(4)</sup>

(1)-René MOULINIER, Vendre aux grands comptes, Editions d'organisation, Paris, 2001, p.132.

(2)-Pascal PY , Faire signer ses clients: closing, 4ème édition, Edition d'organisation, 2007, p.89.

(3)-Ibid., p.87.

(4)-René MOULINIER, Les techniques de vente, op.cit., pp.143-145.



- إعادة الصياغة على شكل "صدى" ("Reformulation " echo"): وهي تتمثل في إعادة بعض الكلمات التي قالها الزبون بهدف الحصول على تفاصيل أكثر والتعمق في أفكاره مثلاً: "لقد قلت لي أنه... " أو "مهم بالنسبة لك أن يكون..."<sup>(1)</sup>
  - إعادة الصياغة الإستنتاجية أو الحثية: تمديد ما قاله الزبون وتقديم الإستنتاج الذي ينجم عن ذلك. مثلاً: "لقد قلتم أنكم تريدون تخفيض النشاط الخاص بكم، وتعلمون أن هذا سيأثر على أعمالكم وبذلك على أرباحكم التي سوف تنخفض...". أو يمكن إستعمال العكس، بدلاً من طرح النتيجة، يمكن لرجل البيع أن يرجع إلى سبب هذه الحالة من خلال النتيجة، وهذا ما يسمى ب: إعادة الصياغة الحثية.
  - إعادة التوجيه: وهذا يعني إعادة وضع المقابلة على الطريق الصحيح وتحديد ما يعتبر مهماً بالنسبة لرجل البيع. مثلاً: "... كل هذا يبدو لي غنياً بالمعلومات، من بين الأفكار التي قدّمتها لي، جلبت إنتباهي فكرة...".
  - إعادة الصياغة على شكل ملخص: وتتمثل في توضيح من وقت لآخر النقاط التي تمّ التطرق إليها، خلال الحديث المطول، للتحقق مع الزبون والإثبات له بأن رجل البيع قد فهمه جيداً. وأنه سجّل كل المعلومات، مثلاً: "إلى غاية هذه اللحظة من حوارنا، لقد قدّمت لي أو ذكرت لي الجوانب التالية...".
- كل هذه الصياغات خاصة على شكل "ملخص" أو على شكل "صدى"، تثبت للزبون مدى إهتمام رجل البيع به وبأفكاره وبأقوابله.
- أخيراً، تهدف هذه المرحلة إلى غلق هذا الجزء من المقابلة "التعرّف على حاجات الزبون" والانتقال إلى مرحلة تقديم المنتج الملائم لإحتياجاته.

## 2- تقديم العرض والحجج:

يعتبر رجل البيع بمثابة مترجم لحاجات ورغبات وتوقعات الزبائن، سوف يترجم إلى لغة مؤسسته (خصائص المنتج، جودته،... إلخ) طلبات زبائنه المحتملين أو الحاليين.

بعد جذب انتباه الزبون في مرحلة الإتصال المبدئي، وبعد تبني موقف أكثر تحفظاً من أجل الإنصات والإصغاء إليه، حان الوقت لتقديم العرض وتقديم الحجج. في هذه المرحلة، سوف يتمكن رجل البيع

<sup>(1)</sup>-René MOULINIER, Vendre aux grands comptes, op.cit., p.129.

من التعبير ولكن ليس بأي طريقة. سوف يتمكن الآن رجل البيع من أن يوجّه وينصح الزبون بكل معين، لا يكفي تقديم أو اقتراح منتج أو خدمة أو فكرة جيدة، بل يجب أن يراعي إحتياجات ودوافع الشراء لدى الزبون الحالي أو المحتمل عند تقديم العرض.

أ- تعريف عملية تقديم الحجج وعناصرها:

تقديم الحجج هي جعل المنتج/الخدمة/الفكرة التي يقدمها رجل البيع تتطابق وتتوافق مع حاجات ودوافع الشراء لدى الزبون. يمكن ملاحظة من خلال التصريحات التي يقدمها رجل البيع للزبون والتي تمثل حجة عن أمر ما، أن الأكثر إقناعا هي تلك التي تكشف عن ميزة أو فائدة حقيقية أو مفترضة والتي تكون مدعمة بتفسير مبني على حقائق محدّدة.<sup>(1)</sup>

حجة قويّة = فائدة مدعمة بحقائق و أدلّة.

"بدون دليل، تفقد الفائدة مصداقيتها وبدون فائدة، لا يغوي الدليل الزبون"، تكون الحجة كاملة إلا إذا كانت منظمة ومبنية بطريقة صحيحة.

ب- متى وكيف يتمّ تقديم الحجج:

- عملياً، تقدّم الحجج عندما يكون رجل البيع مقتنعا بأنّ الزبون متّفق تقريبا مع التحليل الذي قدّم له حول وضعيته وحول الدوافع الشرائية لديه.
- يجب أن تكون الحجج واضحة ومنطقية، استعمال جمل قصيرة، ولكن استعمال لغة غنية بالمفردات لجعل الحجج المقدّمة قوية وفعّالة. يتمّ التوقف عن تقديم الحجج عندما يظهر الزبون قبول وموافقة واضحة للعرض المقدّم له.

في ملخص الأمر، لكي تكون الحجج قويّة يجب إتباع رسم تخطيطي أو مخطط ذو خمسة مراحل:

1. تذكير الزبون بحاجاته والدوافع التي يجب إشباعها من أجل الحصول على "نعم مسبق" مثلا: "لقد قلت لي سابقا أن... هذا صحيح..."
2. إعلان الفائدة من العرض الذي سيقدّمه رجل البيع للزبون مثلا: "من خلال هذا المنتج أو الخدمة... سوف تتحصل على..."
3. تقديم الدليل: "لأنّ..."

(1) - René MOULINIER, Les techniques de vente, op.cit., p.169.

4. استخلاص النتيجة للزبون: "وهكذا، سوف تتحصل على..."،  
 5. التأكد من أن الزبون قد فهم كل النقاط، وأنه متفق مع رجل البيع، والعمل على الحصول على "نعم" التحكم مثلا: "هل أنت موافق؟".

### 3- كيفية التعامل الفعّال مع الاعتراضات:

أ- تعريف الاعتراض والأسباب الحقيقية وراء الاعتراض:

يظهر أثناء المقابلة البيعية بعض التساؤلات التي يديها العميل على ما يقدمه رجل البيع من منتجات أو خدمات وما يتناوله من موضوعات وقضايا، وعادة ما تأخذ هذه التساؤلات صيغة أو شكل الاعتراضات التي قد يدلّ ظاهرها على عدم الرغبة في الإتفاق، في حين أنّها في جوهرها دليل على الرغبة في الشراء. وقد تكون هذه الاعتراضات مفيدة حيث توضح مدى استعداد العميل للتجاوب مع رجل البيع، وهي دليل على أنّ ما قدمه من منتج أو خدمة بدأت تغزو ذهنه وقلبه العميل.<sup>(1)</sup> إن الاعتراض هو إشارة تدلّ على إهتمام الزبون بالمنتج أو العرض المقدم وعلى البائع أن يبحث عن الأسباب الحقيقية وراء الاعتراض، من بينها:<sup>(2)</sup>

- الرغبة البشرية في مقاومة التغيير وكل ما هو جديد.
- تعقّد وتعّد البدائل المتاحة أمام العملاء وصعوبة التفرقة بين الفوائد الناتجة من أي منها.
- محدودية خبرة العميل وعدم كفاية المعلومات المتوقّرة لديه.
- سمعة المؤسسة ووضعها التنافسي.
- سوء العرض والتقديم الذي تمّ من قبل مندوب البيع الذي تولى العملية البيعية.

ب- أنواع الاعتراضات:

هناك ثلاثة أنواع من الاعتراضات وهي كالآتي:<sup>(3)</sup>

- **الاعتراضات الكاذبة:** فهي اعتراضات ليس لها علاقة بالعرض الذي قدّمه رجل البيع. عامة، تظهر في أوّل اللقاء، أو حتى قبل أن يأخذ البائع الكلمة وقد تكون عند الإتصال بالزبون لطلب موعد. مثلا: "ليس لدي وقت أمنحه لك"، "شكرا، لدي موردي الخاص"، "لا أحتاج لشيء".

(1) - مصطفى محمود أبو بكر، أخصائي البيع الناجح، مرجع سبق ذكره، ص 188.

(2) - محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

(3) - Michel AGUILLAR, Vendeur d'élite: techniques et savoir faire des meilleurs vendeurs, op.cit., p.14.

- **الاعتراضات التكتيكية:** في هذه الحالة، للاعتراض دور مزدوج، من جهة وضع البائع في وضعية ضعف من أجل الحصول على مزايا أو تخفيضات مثلاً، ومن جهة أخرى تجربة قدراته وإمكانياته قبل الوثوق به (مثلاً: النية السيئة، السكوت المطول، المزاح السيء: "لقد تحصلت على سعر أفضل من منافسيهم").

- **الاعتراضات الصادقة:** وهي اعتراضات صادقة قد تكون على نقص المعلومات لدى العميل.

ج- كيفية معالجة الاعتراضات:

هناك سبعة مراحل لمعالجة الاعتراضات وهي كالاتي: <sup>(1)</sup>

- الكشف عن الاعتراض: التعرف على الاعتراض وترك الزبون يعبر عن اعتراضه بطريقة كاملة والإنصات والاستماع إليه بإمعان،

- الاعتراف بوجود اعتراض من قبل الزبون : "أنا أحترم رأيك..."

- محاولة فهم الاعتراض: على رجل البيع أن يطلب من الزبون أن يشرح له هذا الاعتراض، "إنّ ملاحظتك مثيرة للإهتمام، لكن لا أظن أنني فهمت جيداً قصدك..." أو "هل يمكن أن تشرح لي ما هو الأمر الذي جعلك تفكر بهذه الطريقة؟"

- إعادة صياغة الاعتراض من أجل إثبات للزبون أن رجل البيع قد فهم طلبه: "إذن، إذا فهمت جيداً... أهذا صحيح؟"

- عزل الاعتراض: "إلى جانب هذه النقطة أو الملاحظة، هل لديك ملاحظات أخرى؟"

- معالجة الاعتراض حسب كل حالة (تقديم براهين وإثباتات، أو معلومات...)

- إثبات معالجة الاعتراض: "هل أجبتم على طلبكم؟"

وفيما يلي بعض النصائح المستخرجة من مجلة "المؤسسة"، من أجل التعرف على كيفية الاجابة على الاعتراضات:

<sup>(1)</sup>Patrick DAVID, La négociation commerciale en pratique, op.cit., p.94.

### الجدول (4-3): الإجابات الممكنة لتقديمها للإجابة على اعتراضات الزبون

الإجابات الممكنة تقديمها	الإعتراضات
"هل هناك شيء يجعلك تتردد"	"يجب أن أفكر"
"في حالة ما إذا تعلق الأمر بك فقط، هل أنت موافق؟"	"يجب أن أكلم..."
"بدون أن أكون متطفلا، ما هو الأمر الذي يجعلك تظن أن في المستقبل سيكون عرضا أفضل؟"	"ليس الوقت المناسب، أن أنوي هذا الأمر لاحقا"
"هل هناك شيء يمنعك أو يقلقك"	"هذا يهمني، إتصل بي بعد أيام"
"ولاءك إلى مورديك الخاصين بك يشرفك، يجب أن تعلم أنني أقدر هذا، قل لي، بإستثناء رغبتهم في البقاء وفيما لموردك، هل هناك سبب آخر يعيق عملنا "	"أنا أعمل مع مؤسسة (أ) و لا يمكنني أن أغير موردي"
إذا لم يكن للزبون اعتراضات أخرى، فيجب على رجل البيع أن يضعه أمام الواقع: "إذا كان ولاءك لموردك يشرفك، يجب أن تلاحظ أن هذا الولاء من جانب واحد، فأنا أعني أنا موردك لا يتردد في العمل مع زبائن آخرين من بينهم منافسيك"، من أجل طمأنئته يجب على رجل البيع أن يقترح له ما يلي: "في الوقت الذي تواصل التعامل مع موردك، يمكنك أيضا، أن تعقد طلبيات أخرى مع موردين آخرين..."	"يجب أن أستشير وأراجع المنافسة "
"رغبتكم شرعية، أنا أنفهم وأعترف برغبتكم. هل يمكن بالمقابل أن أعرف ما الذي يبدو لكم أفضل عند المنافسة والذي يمكن أن يكمل العرض الذي قدم لكم "	"لدي مبدأ عدم التوقيع في أول لقاء"
"أنا أعترف بمبادئكم التي ليست قابلة للمناقشة، ومع ذلك تعترفون معي أنه بعد إتخاذ القرار سنشعر بالإرتياح"، وإضافة: "هل تظن أن هذا يستحق الإطالة في أخذ القرار والتراجع."	

#### المصدر:

Pascal PY, "Comment répondre aux objections les plus courantes?", Magazine L'entreprise, conseils marketing, 16 aout 2006, <http://www.conseilsmarketing.fr/techniques-de-ventes/comment-repondre-aux-objections-les-plus-courantes-2>, consulté le 16 octobre 2008.

## المطلب الثالث: تقديم السعر، إختتام العملية البيعية ومتابعتها

### 1- تقديم السعر والدفاع عنه:

من المهم التذكير ببعض المفاهيم الأساسية للسعر من أجل فهمه ومحاولة تمرّكه، حيث نجد هناك أربعة أبعاد للسعر: السعر المتعلق بالدخل (وجهة نظر الخبير المالي)، السعر التنافسي (وجهة نظر رجل البيع)، السعر الإستراتيجي (وجهة نظر المدير أو مسير المؤسسة) والسعر "القيمة المقدمة" (وجهة نظر الزبون).<sup>(1)</sup>

تظهر فعالية القوة البيعية من خلال النتائج المحققة (المبيعات المحققة، صورة المؤسسة، تطوّر المؤسسة... إلخ). وكذلك من خلال قدرتها على الدفاع عن أسعارها والهامش المحقق من خلال المبيعات.

عملياً، هناك عاملان أساسيان يبران ويساهمان في فعالية القوة البيعية فيما يخص الدفاع عن السعر:<sup>(2)</sup>

- موافقة القوة البيعية على السياسة التسعيرية للمؤسسة (لماذا أسعار المؤسسة هي الأفضل في السوق؟)،
  - القدرة على التقديم الجيد لهذه السياسة للزبون الحالي أو المحتمل والدفاع عنها (كيف يمكن فعل هذا؟).
- أ- كيفية تقديم السعر:

تعتبر مرحلة تقديم السعر مرحلة دقيقة في العملية البيعية، حيث يعتبر السعر عامل عادة ما يكون حساساً مهماً كان نوع الزبون. وفيما يلي بعض النصائح للتقديم الجيد للسعر:<sup>(3)</sup>

- يتمّ تقديم السعر بعدما يتأكد رجل البيع من أنّ الزبون قد أعجب بالقيمة الإستعمالية للعرض المقدم ويتمّ هذا التقديم بهدوء.
- تقديم السعر على شكل مستند مطبوع.
- تقديم سعر دقيق وعدم استعمال العبارات "تقريباً" أو "حوالي".

<sup>(1)</sup>- Daniel HUYOT, Philippe LAFAIX, Défendre vos prix dans la vente, 2ème éditions, édition d'organisation, 2002, p.27.

<sup>(2)</sup>-Ibid., p.28.

<sup>(3)</sup>-Michel LOTIGIE, "La conclusion de la négociation", <http://www.objectif.net/conclusion.htm>, consulté le 27 octobre 2007.

- استعمال عناصر تخفف من التأثيرات النفسية على الزبون، مثلاً: طرق التسديد، مدّة الاستعمال، استثمار، إلخ...
  - كلّما حافظ منتج معين على قيمته البيعية التي تمكن الزبون من إعادة بيعه، من المستحسن إعلام هذا الأخير، وبهذا سيكون الزبون أقل إحساساً بالقيمة الشرائية لهذا المنتج.
  - يجب على رجل البيع أن يبيع مع المنتج كل ما يتعلّق بالضمانات، خدمات ما بعد البيع، إلخ...
- في حالة ما إذا رفض الزبون العرض المقدم له، يمكن لرجل البيع أن يعرض له كل النتائج السلبية التي تستنتج مع رفضه لهذا العرض.
- ب- التقنيات والطرق المستعملة لتقديم السعر:
- هناك عدّة طرق تسمح بتقديم السعر بطريقة فعّالة أهمها: <sup>(1)</sup>
- **الجمع:** جمع كل الفوائد وإعادة صياغة فائدتان إلى ثلاثة فوائد الأكثر أهمية بالنسبة للزبون من أجل تبرير السعر مثلاً استعمال عبارة: "وإذا ما أضفنا إلى..."، "وأيضاً..."، "بدون أن ننسى...".
  - **الطرح:** طرح كل الفوائد والمزايا التي سيفقدها الزبون إذا إختار عرضاً آخر.
  - **التقسيم:** عرض السعر على مدّة حياة المنتج، تقسيمه إلى وحدات صغيرة حسب الكمية، حسب الإستعمال، إلخ...
  - **الضرب:** ضرب عدد مرّات استعمال المنتج والتأكيد على رضا الزبون في كل مرّة يستعمل فيها هذا الأخير.

## 2- إختتام العملية البيعية والإستأذان بالإنصراف:

### أ- إختتام العملية البيعية:

عملياً، تعتبر عملية إختتام المقابلة البيعية المرحلة التي يخشاها في الوقت نفسه كل من البائع والزبون، فالزبون يتردّد بين رغبته في الشراء وإرتكاب الخطأ، ومن جهة أخرى، يخاف رجل البيع من رفض الزبون. <sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> Michel LOTIGIE, " la conclusion de la négociation du prix", <http://www.objectif.net/conclusion.htm>, consulté le 27 octobre 2007.

<sup>(2)</sup> Michel AGUILLAR, vendeur d'élite: techniques et savoir faire des meilleurs vendeurs, op.cit., p.129.

تعتبر مرحلة إتمام البيع جزء لا يتجزأ من كل عملية بيعية. ولهذا، فكل رجل بيعي يرغب في التعرف على "السؤال السحري" الذي يساعد على البيع، يتوجب على رجل البيع أن:

- يتعلم كيفية التعرف على الإشارات الشرائية أو القبول لدى الزبون الحالي أو المرتقب.
- تدريب رجل البيع على مختلف التقنيات التي تساعد على إتمام الصفقة.

#### 1) متى يجب على رجل البيع إتمام الصفقة؟

إختتام العملية البيعية لا يمكن توقعها إلا بشرطين: (1)

- أن الأهداف الأساسية قد تمّ معالجتها،
- أن يكون الزبون مقتنعاً إلى حدّ كافٍ بالعرض المقدم له.

مع التقدّم في المقابلة البيعية، يبدأ الزبون بتقديم بعض المؤشرات التي تسمح لرجل البيع، إذا كان منتبهاً، الشرع في عملية إختتام المقابلة. هذه المؤشرات من: كلمات، حركات، موقف الزبون إتجاه العرض... إلخ، تسمى ب: "علامات الشراء" وهي تترجم نية الزبون (2) ونجد:

- الإشارات الشفهية: وتمثل في: (3)

- إثبات أو طرح أسئلة فهو يترجم موقف الاستخدام للمنتوج لدى الزبون. مثلاً: هل يسمح لي هذا المنتوج/الخدمة أيضاً ب...؟"

- طرح أسئلة حول توفر هذا الأخير: مدّة التسليم، الأدوات أو اللوازم المكملّة للمنتوج.

- طلب فوائد إضافية واستعمال بعض الكلمات ك: "جيد"، "حسنًا"، "موافق" ... إلخ.

- الإشارات الغير شفهية: في دراسة ميدانية، أظهرت النتائج أن الناس يعبرون عن مشاعرهم

وإتجاهاتهم بعدّة طرق وأساليب ومن أهم هذه الأساليب ما يسمى ب: لغة الجسم. يجب

على رجل البيع أن يلاحظ أن هناك بعض الكلمات أو الإرشادات الدالة على الموافقة أو

الرفض (اللعب بالعينة، قراءة المذكرة الخاصة بالمنتوج، السكوت المطوّل للزبون عند نهاية تقديم

الحجج أو مصحوبة بهزة رأس... إلخ). (4)

#### 2) كيف يتم إتمام المقابلة البيعية:

هناك عدّة تقنيات لإختتام العملية البيعية: (5)

(1)-(5)- Michel AGUILLAR, *Vendeur d'élite: techniques et savoir faire des meilleurs vendeurs*, op.cit., pp.130/133.

(2)- Pierre RATAUD, *Les questions qui font vendre*, op.cit., p.93.

(3)- Patrick DAVID, *La négociation commerciale en pratique*, op.cit., p. 138.

(4)- عبد السلام أبو قحف، بناء المهارات التسويقية في فن البيع-التفاوض- تخطيط الحملات، الدار الجامعية للطباعة و النشر، 2005، ص 108.



- **الاقتراح المباشر:** يتمثل في الطلب من الزبون ببساطة بالإشتراك في العرض المقدم، الحملة التي يمكن استعمالها هي: "إذن، أنا أقترح عليكم أن نجسد كل ما تمّ التطرق إليه من خلال ملئ الوثائق المعتادة".

- **البديل الكاذب:** من خلال استعمال هذه التقنية، يخرج رجل البيع دائماً راجحاً. يقترح هذا الأخير، كل ما يعتبر إيجابياً بالنسبة له. مثلاً: "نظراً لميزانيتكم، هل تفضلون الصفحة بالأسود والأبيض أو نصف الصفحة بالألوان".

- **البيع المزعوم:** فهو يعتبر أن الصفقة البيعية مكتسبة، فرجل البيع في وضع يمكنه من اختتام العملية البيعية، يستحضر الوضع ما بعد التوقيع على الالتزام، وهذا أثناء ملئ إستمارة الطلب، مثلاً: "كم تريد أن نأخذ من حسابكم كل شهر من أجل تطوير حساب التوفير للتقاعد".

ب- أخذ الإجازة أو الإستئذان بالإنصراف:

يجب أن يعرف رجل البيع كيفية إنهاء البيع، فهي لحظة مهمّة حيث تعتبر آخر إنطباع يتركه رجل البيع للزبون.

### تقنيات أخذ الإجازة في حالة البيع أو عدم البيع جدول (3-5):

في حالة فشل أو عدم البيع	في حالة البيع
1. التواصل مع الزبون: - بقاء مبتسماً رغم النتيجة المحققة بضبط النفس. - شكر الزبون على الوقت الذي كرسه لرجل البيع.	1. التواصل مع الزبون: - طمأنة الزبون (وقت تسليم المنتج مثلاً). - شكر الزبون على الضيافة. 2. التحضير للزيارات القادمة. - بقاء رجل البيع تحت تصرف الزبون.
2. وضع الأساس للإستعداد إلى لقاء آخر: متى يمكننا معاودة اللقاء؟	- تحديد الموعد المقبل. - ترك بطاقة الأعمال.
3. ترك الزبون ومغادرة المكان بتمهل وبدون إسراع.	3. ترك ومغادرة الزبون: تفادي الثرثرة عديمة الفائدة من أجل تفادي ظهور اعتراضات جديدة.

### المصدر:

Michel LOTIGIE, "Suivi commercial", <http://www.objectif.net/suivi-commercial.htm>, consulté le 27 octobre 2007.

### 3- متابعة العملية البيعية:

من الضروري أن يتابع رجل البيع زبونه من أجل معرفة مدى رضا هذا الأخير وإحتمال معاودة الشراء. من المستحسن في كثير من الأحيان، قيام رجل البيع بزيارة تفقدية لدى الزبون، بعد تلقيه العرض من أجل التحقق من أن كل شيء على ما يرام، يمكن لمثل هذه الزيارة الكشف عن مشكلة مثلا أو الإثبات للزبون مدى إهتمام رجل البيع بحالته وطمأنته فيما يخص القرار الذي إتخذه، هذه هي المتابعة التي هدفها الأساسي هي تحقيق ولاء الزبون<sup>(1)</sup>. في الواقع زبون راض عن خدمات المؤسسة، سيعبر عن رضاه لبعض الأشخاص، بينما سيحاول زبون غير راض من إقناع عشر إلى عشرين شخصا بعدم الشراء من هذه المؤسسة.<sup>(2)</sup>

لا تتوقف العملية البيعية عند إنتهاء الزيارة، بل يتابع رجل البيع عمله في السيارة أو في المكتب، الهدف هو تحليل المقابلة البيعية والقيام بالأعمال الإدارية الناتجة عن المقابلة (إعداد الطلبات مثلا)<sup>(3)</sup> ما بعد المقابلة، يجب تحليل هذه المقابلة مهما كانت النتيجة:

- إيجابية: محاولة فهم ما الذي مكن رجل البيع من الحصول على هذه النتيجة، من أجل استنتاج و استخلاص الدروس والتعلم من هذه التجربة.
- سلبية: محاولة التعرف على واكتشاف ما الذي لم يعجب الزبون: متى؟ لماذا؟ وكيف؟...إلخ. وإعداد بعض الوثائق التي تساعد رجل البيع من تحسين زيارته أهمها وثيقة تحليل النتائج. الهدف منها هو قياس الفجوات بين الأهداف والنتائج المحققة خلال الزيارة. نتيجة هذا التحليل، ستسمح لرجل البيع بتحديد أهداف معقولة وقابلة للتحقيق وملائمة ومتوافقة مع الواقع من أجل الزيارات المقبلة، هذا يسمح أيضا من متابعة أو تغيير الإستراتيجية المتبعة وتحديد الخطة القادمة للمقابلة البيعية.<sup>(4)</sup>

(1)- Philip KOTLER, Bernard DUBOIS, Marketing management, op.cit., p.713.

(2)- Sébastien PIERROT, "Bien traiter les réclamations clients", Revue L'entreprise, n° 182/183, décembre 2000, pp.134-142.

(3)- Claude DEMEURE, Marketing, op.cit., p.254.

(4)- Pierre RATAUD, Les questions qui font vendre, op.cit., p.99.

## المبحث الثالث: تحفيز قوة البيع ومراقبة وتقييم آدائها

### المطلب الأول: تحفيز القوة البيعية

إن نجاح رجل البيع في تحقيق الأهداف المسطرة لوحده، يمكن أن تصبح بسرعة عملية صعبة بالنسبة له، خصوصا وأن الضغوط التنافسية تضاعف أكثر هذه الظاهرة. ولمعالجة هذا الأمر، تضع الإدارة التجارية بانتظام إجراءات من أجل المحافظة على تحسين الإنتاجية التجارية وهذا هو دور عملية التحفيز.<sup>(1)</sup>

#### 1- أهداف عملية التحفيز:

تتجسد عملية التحفيز في الأعمال والإجراءات اليومية والأسلوب الإداري المعتمد من طرف المسؤول التجاري. هذا الأخير، من خلال تحفيز قوته البيعية يسعى أساسا إلى:<sup>(2)</sup>

- منحهم القوة، النشاط، الحيوية، تشجيعهم ودعمهم.
- خلق جو ملائم لتبادل المعلومات والأفكار.
- خلق مقاييس تمكنهم من تحديد أنشطتهم ونتائجهم.

إذا شعر رجل البيع بأنه معترف به ومقيم من قبل موظفي المؤسسة ومسؤوليه، فسوف يبحث إلى تحسين نتائجه وتحقيق أهدافه ونقل بذلك صورة جيدة عن مؤسسته.<sup>(3)</sup>

#### 2- المسؤول عن تنشيط فريق البيع والمهام الموكلة له:

##### أ- من المسؤول عن التنشيط؟

يوجد في عدد محدود من المؤسسات، مسؤولين عن تحفيز وتنشيط الفرق البيعية، ليس لهم علاقة تسلسل هرمي ورسمي مع رجال البيع، مكلفون خصيصا بالتنشيط والتحفيز. ولكن، في معظم الأحيان، توكل هاته المهمة إلى المسؤولين التجاريين ك: مدير المبيعات، المدير التجاري، المدير الجهوي. لا ينبغي لعملية تحفيز رجال البيع أن تكون مهمة شخص واحد فقط بل فكرة التحفيز يجب أن تكون متواجدا لدى كل المسؤولين.

<sup>(1)</sup> Fontaine PICARD, Anne PARMENTELOT, Le management : ses fondements et ses applications, édition fontaine picard, 2004, p.210.

<sup>(2)</sup> Armand DAYAN , Marketing : B to B marketing appliqué aux biens et services industriels et professionnels, op.cit., p.201.

<sup>(3)</sup> C.HAMON, P.LEZIN et A.TOULLER, Gestion et management de la force de vente, op.cit., p.296.

- **المسؤول عن المبيعات أو المدير الجهوي:** فهو في إتصال يومي تقريبا مع رجال البيع على شكل مكالمات هاتفية أو زيارات مشتركة، فهم مدعوون بالتالي إلى تصحيح كل أخطاء رجال البيع وتحريضهم على العمل. يجب على هذا المسؤول أن يكون مثالا لرجال البيع (بائع ماهر، منظم جيد لعمله، مستشار في حالة وجود صعوبات لدى رجال البيع) يجب أن يعمل على تجنب الفشل ومساعدة رجال البيع على تحقيق أهدافهم المسطرة.<sup>(1)</sup>
  - **مدير المبيعات أو مدير شبكة المبيعات:** هو المسؤول وبهذا فقد يرجع له الدور الحاسم في تنشيط رجال البيع، ولكن ليس له إتصال شخصي ومتكرّر مع كل من رجال البيع. يرسل لهم في أغلب الأحيان منشورات أو توجيهات عامة، يلتقي بهم عادة خلال إجتماعات (محلية أو وطنية) يجب أن يكون لديه خيالا واسعا لتجديد أساليب ووسائل التنشيط والتحفيز التي تفقد فعاليتها تدريجيا مع مرور الوقت، فيجب أن يواكب كل جديد حول هذه الأساليب والوسائل من خلال الإطلاع على المجالات واللجوء إلى رجال مختصين في عملية التحفيز.<sup>(2)</sup>
  - **المدير التجاري أو المدير العام أو مدير المؤسسة:** قد يضطرون للتدخل في حالة أعمال محدّدة، طلبيات كبيرة، نزاعات هامة بين المؤسسة، زبائنها، إجتماع عام لرجال البيع، تقديم جوائز... إلخ.
- ب- المهام الموكلة للمسؤول عن التنشيط :
- يمكن تلخيص أهم المهام التي سيقوم بها المسؤول عن تنشيط القوة البيعية فيما يلي:<sup>(3)</sup>
- مرافقة رجال البيع على أرض الميدان والقيام بذلك بصفة دورية: فهي فرصة تسمح بتقديم رجال بيع جدد لزبائن المؤسسة أو لمساعدة رجال البيع في مهام محدّدة أو قد تكون الفرصة الملائمة للتحقق من تنفيذ ما تمّ تدريسه خلال فترة التدريب والتكوين.
  - تطوير قائمة الحجج المتعلقة بالمنتج الذي سوف يقدم للزبون. يجب تحويل الحجج التقنية من وجهة نظر مصلحة الإنتاج إلى حجج بيعية من وجهة نظر المشتري.

(1)-Yves FOURNIS, Le réseau de vente, op.cit., p.189.

(2)-Ibid., p.190.

(3)-Armand DAYAN, Marketing : B to B marketing appliqué aux biens et services industriels et professionnels, op.cit., p.201.

- مساعدة رجال البيع في عملية تنظيم وقتهم فيما يتعلق: بإنشاء ملفات خاصة بالزبائن، تحديد التردد أو التكرار اللازم لدى الزبون خلال فترة معينة.
- تدريب وتكوين رجال البيع على عملية التفاوض وحول المقابلة البيعية وعلى كيفية بناء قائمة التنقيب... إلخ.
- تنشيط الاجتماعات الدورية ومراقبة المنافسة.

### 3- أنواع عمليات التحفيز:

تعطي عملية التحفيز نتائج جيّدة في حالة ما إذا كانت دائمة فهي تسهل عملية الإتصال داخل الفريق البيعي (جو جيّد للعمل، محيط عمل مريح، القيام بإجتماعات بانتظام)، وتشجع رجال البيع على تحسين آدائهم من خلال إتباع دورات تدريبية وكذا ضمان تفويض المسؤوليات أو الإنتداب (la délégation) (توكّل المؤسسة لرجل بيع مسؤوليات لا يجب أن تتعدى قدراته).<sup>(1)</sup>

كلمة التحفيز مصطلح عام يجمع في نفس الوقت بين الجانب التواصلي ما بين الأشخاص (الإجتماعات الديناميكية الجماعية، أنماط القيادة... إلخ) وبين تنشيط الرغبة في البيع (من خلال المكافآت المقدّمة، المسابقات... إلخ)، حيث يعتبر التحفيز والتنشيط أمراً أساسياً لتشغيل قوّة بيعية بطريقة جيّدة، لا يمكن لرجل بيع غير محفز أن يقوم بعمله وإذا ما كان محفزاً فسوف يحتاج في بعض الأحيان إلى تنشيط مؤقت من أجل زيادة مبيعاته وتحسين نتائجه.<sup>(2)</sup>

أ- تحفيز رجال البيع (la motivation):

يتعلق هنا الأمر بإتباع منهج إستراتيجي، أي العمل على المدى الطويل، الهدف من التحفيز هو خلق الطاقة والرغبة في العمل. يتمّ الحصول على رجال بيع محفزين من خلال:<sup>(3)</sup>

1. إندماجهم في نشاط المؤسسة وذلك من خلال التوفير لهم كل المعلومات اللازمة التي تساعد على القيام بعملهم، الإصغاء إليهم مثلاً.

كيف يتمّ إدماج الموظفين الجدد داخل المؤسسة والحفاظ عليهم؟ وماذا ينتظرون هم من المؤسسة؟ شباب الجيل الجديد يحتاج اليوم إلى ثقة المؤسسة، إلى الإستقلالية. يتكون بسرعة

<sup>(1)</sup> C.HAMON, P.LEZIN et A.TOULLER, Gestion et management de la force de vente, op.cit., p.297.

<sup>(2)</sup> Marie Camille DEBOURG, Joel CLAVELIN et Olivier PERRIER, Pratique du Marketing, op.cit., p.277.

<sup>(3)</sup> Daniel DURAFOR, Marketing et action commerciale, op.cit., p.236.

مؤسسة إذا لم يتحصلوا على مهام مثيرة ومشيقة. تقترح مجلة "المؤسسة" بعض طرق التفاوض والتعاون بين المؤسسة والموظفين الجدد وهذا من خلال: (1)

- أخذ كل الوقت اللازم للترحيب بهم، إدماجهم لدى وصولهم، من خلال التقديم لهم كل المعلومات حول المؤسسة، تنظيمها، المحيط الذي تعمل فيه وكذلك المصالح والفرق التي تتكوّن منها.

- تقديم ميثاق المؤسسة للموظفين الجدد: بيان دقيق وملموس لمشاريع، إنجازات وقيم المؤسسة.

- الأخذ بعين إعتبار أذواق وقدرات مختلف المرشحين قبل تخصيص مهمة معينة لشخص معين.

- متابعة، تأطير، تقييم وتحفيز هؤلاء من خلال مقابلات يومية ومتكررة.

2. تحديد الأهداف بطريقة واضحة والتكيف مع إمكانيات كل بائع، تحديد واضح للمهام وتوقعات التطور في العمل.

3. إهتمام المؤسسة برجال بيعها من خلال تقديم دورات تكوينية، الحفاظ على التزاماتها ووعودها، تقدير جهودهم المبذولة، الإستقلالية في العمل.

ب- تنشيط وتقوية رجال البيع (l'animation):

أغلب المؤسسات، تسعى إلى جمع جهود قوتها البيعية مؤقتاً حول هدف تجاري محدد بواسطة وعد تقديم مكافأة إستثنائية. هناك نوعان من الحوافز: (2)

- الحوافز المادية: العلاوات والعمولات الغير شخصية وسريعة النسيان، هدايا، رحلات،... إلخ،

- الحوافز المعنوية: لوحات الشرف أو شهادات شرفية، المزايا العينية (سيارات، هواتف نقالة، كمبيوتر محمول،... إلخ).

يعتبر البعد النفسي ذو أهمية خاصة في مجال المهن التجارية، ما يعني أن التحفيز هو عامل أساسي للنجاح في السير الحسن والآداء الفعّال للقوة البيعية. الحجة الأولى التي في غالب الأحيان يتم ذكرها عند التحدث عن عملية التحفيز هي الأجور.

(1)- Oriane ABOUTI, "comment motivez les jeunes salaires", Revue L'entreprise, N° 182/183, décembre 2000, pp.114-120.

(2)- Daniel DURAFOR, Marketing et action commerciale, op.cit., p.236.

ولكن أثبتت العديد من الأبحاث والدراسات أن هناك عوامل أخرى تدخل في عملية تحفيز رجال البيع، يأتي في المرتبة الأولى عامل الإعتبار والتقدير لرجال البيع، يليه توقعات الإرتقاء في السلم الوظيفي، وأخيرا الأجر الذي يتقاضاه.

ويمكن تفسير النتائج مرّة أخرى، من خلال الإطار الجدّ عاطفي لهذه المهنة أين الدعم النفسي، والتشجيعات تعتبر حاسمة للحفاظ على طاقة ثابتة ومستمرة.<sup>(1)</sup>

لعملية تنشيط وتقوية رجال البيع قواعدها الخاصة بها وهي:

- ليس أكثر من عمليتين في السنة ولا تتعدى ثلاثة أشهر للعملية الواحدة.
- لا يجب على رجل البيع الفوز كونه الأفضل أو الأوّل ولكن لأنه تجاوز قدراته وتعدى النتائج المنتظرة.
- تتطلب عملية التنشيط قواعد واضحة وبسيطة، تجعلها ممتعة وتجلب الإنتباه حول المكافأة من خلال الإتصال المنتظم.

#### 4- وسائل وأساليب عملية التحفيز:

إن الأساليب المستعملة للتحفيز والتنشيط تعتبر متعدّدة الأنواع، قد تكون غير مكلفة أو قد تشكل استثماراً مهماً لدى المؤسسة:

أ- أساليب التحفيز الفردية عن طريق الرسائل:

ويمكن ذكر من بينها:

- رسالة أو ملاحظة شخصية موجّهة لرجل البيع.
- المنشور الدوري (le circulaire) الذي يقدّم لكل رجل بيع أو ما يسمى أيضا بالمذكرة الإعلامية، فهي وثائق تقدمها مديرية المبيعات بهدف استعراض أو تقييم نقطة محدّدة من السياسة التجارية للمؤسسة.<sup>(2)</sup>
- جريدة المؤسسة الخاصة برجال البيع والتي تدعى ب: "House organ" وهي منشورة دورية تنشرها المؤسسة لموظفيها، تعتمد تكلفتها على عدد الصفحات، تواترها، تزويدها بالصور ووضوحها... إلخ. المتوسط الجيّد من الصفحات هو من 20 إلى 30 صفحة، تنشر كل شهر. وتتكوّن جريد المؤسسة عامة من:<sup>(3)</sup>

(1)- Alain BLOCH, Anne MACQUIN , Encyclopédie: vente et distribution, op.cit., p.319.

(2)- Alfred ZEYL, Armand DAYAN, Force de vente: direction, gestion, organisation, op.cit., p.369.

(3)- Yves FOURNIS, Le réseau de vente, op.cit., p.192.

- مقالة إفتتاحية لمدير المبيعات ومقالة لمسؤول منتج معين.
  - صفحات مخصصة لإحصائيات المبيعات المحققة وتطور المبيعات حسب المنتج أو المنطقة أو... إلخ.
  - مخططات بيانية أين يظهر فيها العديد من رجال البيع حسب رقم الأعمال المحقق، أكبر حجم المبيعات وعدد الوحدات المباعة... إلخ.
  - دراسة صغيرة حول الظروف والتوقعات على نطاق وطني أو جهوي أو خاصة بأنشطة معينة للمؤسسة.
  - ألعاب من نوع إختبارات مثلا: "هل تعرفون جيّدا منتجات المؤسسة؟" مع أسئلة تسمح للقارئ بتقييم معلوماته.
  - مجلة يفضل أن يكون فيها بعض الصور للأحداث، تظهر فيها حياة المؤسسة، إجتماعات متعلقة بدورات تكوينية، المعارض التي شاركت فيها المؤسسة، سيرة خاصة بعدد من مسؤولي المؤسسة مع بعض الصور لهم.
  - رسوم كاريكاتورية لبعض القصص البيعية مع رسائل القراء... إلخ.
- يجب أن تكون الكتابة، التقديم والعرض حيوي، يجلب الانتباه ويشجع الموظف على قراءة المجلة، حيث أنه يمكن لهذه المجلة التحفيزية أن تكون وسيلة مميزة لمدير المبيعات، تقدّم له إمكانيات مختلفة للتأثير على فريقه البيعي. مع العلم أن درجة فعالية هذه المجلة مرتبطة أساسا بسرعة تتبع هذه الأخيرة لأحداث المؤسسة.
- ب- أساليب التحفيز عن طريق الإجتماعات:
- تعتبر الإجتماعات لحظات للقاء وتبادل المعلومات المناسبة والملائمة للسير الحسن لنشاط المؤسسة، قد تكون هذه الإجتماعات: <sup>(1)</sup>
- **يومية:** عندما تكون المنافسة نشطة وشديدة، نتائج رجال البيع مهمّة من أجل تكييف جدول الأعمال بشكل دائم.
  - **أسبوعية:** من أجل تقييم نتائج الأيام المنقضة وتحديد بذلك أهداف الأسبوع الموالي.
  - **سنوية:** لتقديم نتائج السنة الماضية وتحضير رجال البيع لأهداف السنة القادمة.

<sup>(1)</sup>C.HAMON, P.LEZIN et A.TOULLER, Gestion et management de la force de vente, op.cit., p.297.



- مناسبة (بمناسبة حدث خاص ك: إطلاق منتج جديد، عيد ميلاد المؤسسة... إلخ).

ج- وسائل التنشيط أو تقنيات التنشيط:

إلى جانب الطرق المادية للتحفيز كالأجور والعلاوة والمكافآت، هناك أساليب غير مكلفة ولكن نادرا ما تستعمل ومن أهم طرق التنشيط والتقوية مايلي: (1)

➤ **تقديم التهاني شفهيًا**: يكون لديها تأثير أكبر إذا تمت أمام جمهور كبير، وصادرة من مسؤول أعلى درجة من رجل البيع.

➤ **تقديم التهاني كتابيًا**: لها أكبر قيمة من الشفهية للمعني بالأمر.

➤ **تقديم ميداليات**: في بعض المؤسسات، تمنح لبعض رجال البيع على أساس معايير تحكيم وأيضا حسب أقدميتهم، شارات نحاسية، فضية أو زجاجية، التي هدفها هو التعريف بجدارة وميزة البائع.

➤ **تقديم ألقاب**: من المؤكد أنه ليس مثيرا للغاية بدأ سيرته المهنية كبائع وإنهاءها بنفس اللقب أو المركز فمن الجيد توجيه مسيرته المهنية من خلال اكتساب مركز أو لقب معين يدل على التقدم الذي حققه مثلا: رجل بيع مؤكّد، رجل بيع رئيسي، كبار مندوبي البيع... إلخ.

➤ **الترقية داخل نفس مجال عملهم** مثلا: مدير مبيعات، مدير جهوي للمبيعات. أو خارج مجال عملهم حسب مؤهلاتهم في مجال دراسة السوق، التوقعات والتنبؤات، خدمات ما بعد البيع، مديرية التسويق... إلخ.

➤ **مسابقات وجوائز**: وهي تمثل أساس الحملات التحفيزية وتمر ب: (2)

- تحضير المسابقات: وهي تتطلب إتباع قواعد محدّدة من أجل الوصول إلى تنشيط حقيقي لرجال البيع:

1. العمل على أن لا يكون فائزا واحدا، بل أكثر من فائز.

2. تحديد أهداف من الممكن تحقيقها لكل واحد منهم من خلال الأخذ بعين

الإعتبار متغيرات ك: طبيعة القطاع البيعي، أقدمية رجل البيع... إلخ.

3. تحديد مدّة المسابقة ويجب أن تكون معقولة.

- تقديم جوائز محفزة: نقود، رحلات، هدايا... إلخ.

(1)-Yves FOURNIS, *le réseau de vente*, op-cit, p196.

(2)-Claude DEMEURE, *Marketing*, op-cit, p 271.

وأخيراً، يمكن القول أن المبيعات المحققة ليست فقط نتيجة لعملية التحفيز ولكن أيضاً نتيجة للظروف الاقتصادية العامة ولوضع المؤسسة في السوق.

### المطلب الثاني: مراقبة وتقييم أداء رجال البيع

إن الخطوة الأخيرة والهامة في إدارة القوى البيعية هي مراقبة وتقييم أداء رجال البيع من أجل تحديد مدى فعالية الخطط والبرامج البيعية والتعرف على نقاط الضعف والعمل على تطوير ورفع مستوى المهارات والجهود للوصول إلى أفضل المستويات المرغوبة.

#### 1- مراقبة رجال البيع:

من أجل متابعة عمل رجال البيع تقوم المؤسسة بوضع أدوات للمراقبة الدائمة لقوتها البيعية، عملية المراقبة هي وسيلة أو أداة لإبراز وجود فجوة بين ما تم التخطيط له وما تم تحقيقه.

تعني المراقبة، مقارنة الوضع الحالي مع وضع مرغوب فيه (أهداف محددة)، مع معيار محدد (خصائص المهنة مثلاً)، مع معدل معين (لفريق بيعي مثلاً) أو مع الوضع المثالي... إلخ.<sup>(1)</sup>

#### أ- أهمية المراقبة:

قبل كل شيء، لا بد من المؤسسة إقناع رجال بيعها بمبدأ القياس، التقييم والإجراءات التصحيحية الواجب إتخاذها، كما أنه من الضروري أن تدرك أهمية المراقبة من كلى الطرفين:<sup>(2)</sup>

- **بالنسبة للبائع:** إذا كان يبحث عن العدل والحيادية، فسيجده في عملية المراقبة، فهي تسمح ب: إجراء التقييم لمقارنة القيم الفردية لكل منهم، الحفاظ على تكافؤ الفرص بالقيم وبالكفاءات المتساوية، مساعدته على تحديد مكانته ووضعيته فيما يتعلق بمسيرته المهنية وبالمؤسسة، مساعدته على إختيار إتجاهه والحصول على ردود أفعال ونتائج عمله، مساعدته على تحسين طريقة عمله، تقييم إمكانية العمل ومتابعة العمل في المؤسسة وهذا قد يجعله يتفادى الوقوع في الفشل في المستقبل.

- **بالنسبة للمؤسسة:** تستطيع هذه الأخير، من خلال مراقبة قوتها البيعية من : تحديد أنواع مندوبي البيع الأكثر ملائمة مع مختلف أنواع عملائها، تشجيع الترقية الداخلية لرجال البيع (في نفس المصلحة)، تسهيل المقارنة والإختيار فيما بينهم، وتمكن

(1)- Alfred ZEYL, Armand DAYAN, Force de vente: direction, gestion, organisation, op.cit., p.432.

(2)-Ibid., p.432.

المؤسسة من التعرّف على إحتياجاتها في مجال التدريب والتكوين، تمكن من وضع معايير لتوظيف لاحق، معرفة أفضل المؤهلات والصفات والشخصيات التي يجب توافرها في فريقها البيعي، ضمان إدارة سليمة على المدى الطويل وجو عمل مريح ومرض.

يجب على المؤسسة إذن أن تكون قادرة على إتخاذ قرارات. كشف، توجيه وفرض عقوبات (أي تقديم ترقية أو اللجوء إلى الإقصاء، الطرد أو الإستبعاد).

يمكن لعملية المراقبة أن تكون يومية من خلال تقارير الزيارات، أو قد تكون شهرية أو فصلية، ولكي يكون نظام المراقبة عادلا يجب أن يشمل على بعض المعايير المحددة، قابلة للقياس ومن الممكن تحقيقها، ويزداد تعقيدا هذا الإجراء كون عملية البيع تتكوّن من جوانب كمية ونوعية.<sup>(1)</sup>

#### ب- كيفية مراقبة أداء رجال البيع:

هناك أكثر من وسيلة تسمح بمراقبة وتسجيل الأداء الفعلي لرجال البيع أهمها:

- **المراقبة الشخصية:** وهنا يقوم مسؤول رجال البيع أو المفتش، أو مدير المبيعات بمرافقة رجال البيع في زيارتهم إلى زبائنهم. وهذا يسمح للمسؤول من تقدير عمل رجل البيع في كيفية تعامله وإتصاله مع زبائنه، وكذا كيفية تنظيم وقته وعمله، عدوانيته... إلخ.<sup>(2)</sup>
- **تحليل وثائق رجل البيع:** على رجل البيع ملئ وثائق دورية، تتمثل هذه الوثائق في سندات الطلبات وتقارير أنشطته. هذه الأخيرة تسمح له بمراقبة عمله وتسجيل كل ما يقوم به خلال فترة زمنية معينة وتوجيه النقد الشخصي إلى تصرّفاته. هناك عدّة أنواع من التقارير أهمها: تقارير الزيارات أو الجولات أو شكاوي الزبائن أو الأعمال التي يمكن القيام بها في المستقبل، الوضع العام للمنطقة البيعية، الوضع المالي للزبائن... إلخ.<sup>(3)</sup>
- **المؤشرات الكمية للوحة القيادة:** لوحة القيادة عبارة عن وثيقة تجمع عدد كبير من المعلومات التي لها صلة مباشرة بنشاط رجل البيع، والتي تسمح بمقارنة نتائجه المحققة والأهداف المتوقعة، وفيها تظهر بدقة النقاط المراد تقييمها وهذا بالإستحواد على أدوات القياس اللازمة.

(1) Alfred ZEYL, Armand DAYAN, Force de vente: direction, gestion, organisation, op.cit., p.435.

(2) Yves FOURNIS, Le réseau de vente, op.cit., p.137.

(3) Ibid., p.144.

إعداد هذه اللوحات، يمكن أن يكون شهريا أو كل ثلاثة أشهر أو سنويا، تهدف إلى تقييم أداء وفعالية قوتها البيعية وقدرتها على التنظيم وإندماجها داخل المؤسسة<sup>(1)</sup>. هذه اللوحات التي تختلف من قطاع إلى آخر، يتم بناءها حول مؤشرات أهمها: (2)

1. المؤشرات المتعلقة بالنتائج: رقم الأعمال، عدد الطلبيات، عدد الزبائن الجدد، هامش الربح الإجمالي حسب المنتج أو حسب الزبائن، عدد الزبائن التي خسرتهم المؤسسة، رقم الأعمال لكل زبون...إلخ.

2. المؤشرات حسب النشاط: عدد الزيارات، عدد عمليات التنقيب، عدد أيام العمل في الميدان...إلخ.

3. المؤشرات المالية: تكاليف السفر والإقامة والأكل...إلخ.

يتم تحليل هذه القيم، تحويلها إلى نسب، ومقارنة هذه النتائج من بائع لآخر، على مر الزمن وحسب الأهداف المتوقعة. مثال على مختلف النسب التي يمكن تحديدها: (3)

— عدد الطلبيات / عدد الزبائن: مؤشر هام لولاء الزبائن.

— عدد الزيارات / عدد الطلبيات: مؤشر هام لفعالية رجل البيع.

— تكلفة الزيارة / النتائج التي يمكن تحقيقها في قطاع معين: تسمح بتوقع تنظيم المناطق البيعية.

— عدد الطلبيات / النتائج التي يمكن تحقيقها القطاع: معدّل إختراق السوق والحصص السوقية التي يمكن الحصول عليها...إلخ.

وعليه فلوحة القيادة وثيقة أساسية في تسيير قوة البيع فهي أداة متابعة حقيقية للنشاط والتي تعطي معدّل تحقيق كل هدف وهي كذلك قاعدة للمقارنة بين مختلف رجال البيع، وكذا القيام بعمليات تصحيحية، إن لزم الأمر في الأجل القصير وبشرط تحليلها بشكل دقيق.

ج- الأخطاء الأساسية المرتكبة من قبل رجل البيع:

الفكرة الأساسية من الرقابة إلى جانب التأكد من الأهداف السابقة تحديدها إذا تم تنفيذها، هو إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة من بينها تصحيح الأخطاء التي يقوم بها رجال البيع أهمها: (4)

(1) Daniel DURAFOR, Marketing et action commerciale, op.cit., p.237.

(2) Ibid., p.238.

(3) Guy CHARON, Laurent HERMEL, La vente : la nouvelle donne de la force de vente, op.cit, p 139.

(4) Yves FOURNIS, Le réseau de vente, op.cit., p.132.

- سوء التنظيم لوقته والذي يؤدي به إلى قضاء الكثير من الوقت في المكتب أو على الطريق، المناقشة المطوّلة مع الزبون الذي لا يستحق الكثير من الوقت مثلاً.
- سوء التحضير أو الإعداد للزيارات: نقص المعلومات حول القضية التي ستناقش مع الزبون، أو على القضايا المعلقة التي ينتظر الزبون رداً عليها مثلاً.
- تدريب أو تكوين غير كاف لرجل البيع حول كيفية المحادثة مع الزبون خلال مقابلة بيعية (كيفية الإجابة على الاعتراضات، كيفية إنهاء المقابلة، التعرف على الزبون،... إلخ).
- سوء معرفة رجل البيع لبعض منتجات أو خدمات المؤسسة.
- نقص الفضول لدى رجل البيع حول زبائن محتملين الذين لم يسبق له أن زارهم وإعطاء الأفضلية أو التركيز على نفس الزبائن الحاليين مثلاً.

## 2- تقييم أداء رجال البيع:

إن فحص مختلف أدوات عملية المراقبة تسمح وتوفر أساس عملية تقييم نشاط فريق البيع.

### أ- طبيعة التقييم وأهميته:

إن تقييم عمل رجل البيع يعتبر ضرورياً وهذا بسبب أهمية الوظيفة التي يشغلها، ولا يمكن أن يتم هذا التقييم إلا من خلال الأهداف المسطرة ومن خلال تحليل الفجوات والفارق مع النتائج المحققة<sup>(1)</sup>. إذن تقييم رجال البيع عبارة على مجموعة الأساليب والوسائل والتقنيات تهدف إلى إعلام رجال البيع حول مؤهلاتهم وقدراتهم. هذا التقييم يعتبر ذو فائدة إذا كان يهدف إلى مساعدة رجل البيع في إتقان عمله، ومحاولة مراقبة المهام الأخرى الموكّلة له غير تلك المتعلقة بالبيع، وتشمل عملية التقييم:<sup>(2)</sup>

- تطوير قدرات رجال البيع وكذا الأحكام الأصلية لعملية التوظيف.
- تحسين تقنيات البيع وتقنيات الحصول على المعلومات.
- تزويدهم بالمعلومات حول الزبائن الحاليين أو المحتملين، حول منتجات المؤسسة... إلخ.
- التطور والترقية في السلم الوظيفي وفي مسيرته المهنية.
- التأثير على معنويات رجل البيع.
- تعمل على تحديد إختياراتهم فيما يخص التدريب والتكوين.
- المساعدة على تخصيص رجال البيع في مختلف المجالات.

<sup>(1)</sup> Claude DEMEURE, Marketing, op.cit., p.272.

<sup>(2)</sup> Alfred ZEYL, Armand DAYAN, Force de vente: direction, gestion, organisation, op.cit., p.448.

## ب- من يقوم بعملية التقييم:

- البائع يقيم نفسه: ينبغي تشجيعه على ممارسة هذا النوع من التقييم: (1)

- التقييم الذاتي لعمله: لكي يفكر بعد كل زيارة في التقنيات التي طبقها، يستعرض ما قام به وما تركه، وخاصة لكي يحدّد لنفسه أهداف خاصة بتحسين الزيارات المقبلة. يمكن له أن يستعمل لهذا قوائم مرجعية لتقييم الشخصية حول مختلف مراحل العملية البيعية (مثلا: طريقة AIDA) .

- التقييم الذاتي الدوري لمهاراته: تطلب بعض المؤسسات من رجال بيعها أن يقيموا أنفسهم من نواح كثيرة كمهاراتهم في مجال البيع (مثلا: توضع قائمة تتكوّن من 24 نقطة مرتبة حسب 4 قيم: للتحسين، متوسط، جيّد أو ممتاز وعلى رجل البيع أن يقيم نفسه حسب هذه القيم).

- التقييم عن طريق مسؤول المبيعات: إن للمسؤول العديد من الفرص لتقدير الجوانب النوعية لدى رجل البيع، أهمها:

- من خلال تقارير الزيارات: المعلومات التي جمعها، اكتشاف المشاكل التي واجهها، الإقتراحات التي يتضمنها التقرير... إلخ. كلّها تعتبر فرص تسلّط الضوء على قدرات الملاحظة والتحليل لدى رجل البيع ودقّة التحكيم لديه.

- من خلال الإتصالات الهاتفية التي يقوم بها قد تسمح بالكشف عن بعض الأخطاء التي يقع فيها رجل البيع.

- من خلال الدورات التكوينية عند مثلا مرافقته في الميدان لزيارة زبون معين أو من خلال صبر آراء العملاء.

## ج- مختلف أنظمة التقييم:

تعتمد طريقة التقييم لنشاط رجال البيع على أسلوب الإدارة المطبقة في المؤسسة، إذا مابدا من المستحسن إشراك رجل البيع ومسؤوله في هذه العملية. فمساهمته يمكن أن تتم بطرق مختلفة، يجب على المقابلة الخاصة بالتقييم أن تتم عن طريق الإستعانة بما يسمى ب: "وثيقة التقييم" أو "بطاقة النتائج" هذه البطاقة يمكن أن: (2)

(1)- Alfred ZEYL, Armand DAYAN, Force de vente: direction, gestion, organisation, op.cit., p.449.

(2)- Claude DEMEURE, Marketing, op.cit., p.273.

- تقدّم لكل عضو من الفريق البيعي، الذي يقوم بتقييم نفسه (التقييم الذاتي) أين يتمّ بعدها مناقشتها مع المسؤول. تمكن من التعرّف أكثر على نقاط القوة والضعف لديه.
- يتم ملئها من طرف المسؤول ولكن يتمّ مناقشتها مع رجل البيع أين سيضع ملاحظته.
- يتم ملئ هذه البطاقة خلال مقابلة تتمّ بين الطرفين.
- يتم ملئ بطاقة النتائج من كلا الطرفين ثم يتمّ مناقشة ومقارنة النتائج التي توصلوا إليها خلال مقابلة.

#### د- أداء وفعالية قوة البيع:

يمكن تعريف أداء القوة البيعية بأنّها تقييم مدى مساهمة رجال البيع في تحقيق أهداف المؤسسة، هذه المساهمة تعتبر مفهوم متعدد الأبعاد الذي يجب أن يعكس مختلف جوانب الوظيفة التجارية لقياس مدى فعالية رجال البيع، يعتمد المسؤولون في تقييمهم إلى جانب المعايير الكمية، على سلوكيات رجال البيع التي تعتبر وراء هذه النتائج.

#### 1) أداء رجال البيع من حيث النتائج:

تعدّ النتائج بطبيعة الحال البعد الأهم في أداء رجال البيع، فهي تساهم إلى حدّ كبير في أداء المصلحة التجارية، وبالتالي في أداء المؤسسة.

تعتبر المعايير الكمية أهم أداة لقياس مدى مساهمة رجال البيع في تحقيق أهداف المؤسسة (رقم الأعمال، حجم المبيعات، الحصة السوقية)، ولكن في محيط يعتبر أكثر تعقيدا يميّز بتنوّع قوي في قنوات التوزيع (مراكز الإتصالات والتسويق المباشر) لم تعد المعايير الكمية مؤشر دقيق لجهود وأداء رجال البيع، ولهذا السبب أصبح تركيز الشركات أكثر على المعايير النوعية لتقييم قوّتها البيعية.<sup>(1)</sup>

#### 2) أداء رجال البيع من حيث سلوكياتهم:

- الأداء المتعلق بمدى فعالية الإتصال التجاري، فهو يشير إلى نوعية الإتصال الذي تنشأه القوة البيعية مع زبائنهم، كيفية التعامل معهم، التعرّف على إحتياجاتهم،... إلخ، كلّها تعتبر جوهر الإستراتيجية التجارية التي تركز على البيع الموجه لصالح العملاء.
- الأداء المتعلق بجمع المعلومات ونقلها حول السوق، الزبائن، المنافسة،... إلى المؤسسة (مدى تورّط هؤلاء في هذه المهمة).

(1) Pierre Antoine SPRIMONT, " Stratégies compétitives, controle des vendeus et performance de la force de vente", Finance, contrôle.gestion, volume 6, N°3, septembre 2003, <http://www.u-bourgogne.fr/LEG/rev/063159.pdf>, consulté le 18 mai 2007.

- الأداء المتعلق باحترام رجال البيع لميزانيات النفقات التي تعتبر معيار يَأْتُر على ربحية المصلحة التجارية.

- الأداء المتعلق بمدى تحكّم رجال البيع في التقنيات المتعلقة بالعرض وتقديم الحجج والنتائج التي تحقّقها القوة البيعية تعتبر نتيجة للمجهودات والقدرات التجارية لدى رجال البيع.<sup>(1)</sup>

العديد من النماذج المفاهيمية، توحى بأن هناك علاقة بين الأداء العالي لسلوكيات رجال البيع الذي يؤدي إلى رفع في النتائج المحقّقة.

---

<sup>(1)</sup>Pierre Antoine SPRIMONT, " Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente", Finance, contrôle.gestion, volume 6, N°3, septembre 2003, <http://www.u-bourgogne.fr/LEG/rev/063159.pdf>, consulté le 18 mai 2007.



## خاتمة الفصل

يتوقف نجاح المشروع على طريقة تنفيذ المهام المختلفة بواسطة مجموعة من الأفراد الذين يؤثرون تأثيراً مباشراً على مدى نجاح هذا المشروع. فالأفراد الذين يختارهم المشروع لشغل المراكز البيعية، يجب أن تتوفر فيهم صفات معينة، مع تحديد المسؤوليات التي يجب توافرها في رجال البيع وهذا يحدد برامج التدريب والإشراف والرقابة.

إن الإختيار السليم يضع الرجل المناسب في المكان المناسب وبالتالي يحقق التوازن ويخفض النفقات التي يسببها إرتفاع معدل دوران رجال البيع في حالة عدم استمرار هؤلاء في المؤسسة مدّة طويلة، كما يخفض نفقات التدريب إّما لأن الرجال المعيّنين أقدر على إستيعاب التدريب أو لأنهم لا يحتاجون إلى التدريب ذاته وكذلك يخفض في النفقات الإدارية فيما يخص الإشراف والرقابة. فثمة نتائج لا يمكن تقييمها في حالة إغفال مرحلة من مراحل عملية تسيير القوة البيعية وهي سوء العلاقات مع الزبائن الحاليين أو المرتقبين وبالتالي التأثير في نشاطات المؤسسة.

هنا أظهرنا بهذا الفصل أهمية عملية التسيير الجيد للقوة البيعية من خلال حسن إختيار وتعيين رجال البيع، تقديم التدريب والتكوين الملائم لهم خاصة في مجال العملية البيعية والعمل على متابعتهم من خلال التحفيز الجيد والمراقبة الدائمة لهم.

## الفصل الرابع:

واقع قوّة البيع في مؤسسة جازي

## مقدمة الفصل

يعدّ هذا الفصل صلب موضوع الدراسة، فبعدما تطرقنا في القسم النظري إلى أهمية قوّة البيع في مؤسسة خدماتية من خلال الفصل الأول الذي هو فصل تمهيدي حول تسويق الخدمات وفصلين حول قوّة البيع في مؤسسة خدماتية، أهميتها، أنواعها، كيفية إعدادها وإدارتها. جاء دور الحديث عن واقع قوّة البيع في مؤسسة أوراسكوم إتصالات الجزائر "جازي" بإسقاط ما رأيناه في الجانب النظري على حالة مؤسسة "جازي" التي تعتبر أول مقدّم خدمات في سوق الهاتف النقال بالجزائر، ومحاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي المتمثل في المكانة التي توليها هذه المؤسسة لقوتها البيعية باعتبارها وسيلة توزيعية وترويجية في نفس الوقت، لها علاقة مباشرة مع الزبون.

- حيث ينقسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث وهي كما يلي :
- تقديم عام لشركة أوراسكوم إتصالات الجزائر "جازي"،
  - أهمية قوّة البيع في مؤسسة جازي، مهامها وأنواع رجال بيعها،
  - كيفية إعداد قوّة بيع مؤسسة "جازي"،
  - كيفية تسيير قوّة بيع مؤسسة "جازي".

## المبحث الأول: تقديم عام لشركة أوراسكوم إتصالات الجزائر "جازي"

تحتل مؤسسة أوراسكوم إتصالات الجزائر-جازي- مكانة هامة في الاقتصاد الوطني للسوق الجزائري، نظرا لكونها من بين أهم القوى الاقتصادية في الجزائر، ولهذا فقبل التطرق إلى صلب الموضوع الذي هو: "واقع قوة البيع في مؤسسة جازي"، سوف نتطرق أولا في هذا المبحث إلى تعريف المؤسسة، مختلف مراحل تطورها، أهدافها وإنتاجاتها، العروض والخدمات التي تقدمها وكذا الهيكل التنظيمي لها.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة "جازي"

يتم في هذا المطلب التعريف بالمؤسسة من خلال تقديمها وذكر أهم المراحل التاريخية التي مرت بها حتى وصلت إلى ما عليه الآن مع تحديد نظرتها، مهامها، قيمها والتزاماتها.

#### 1- لمحة تاريخية عن المؤسسة:

أوراسكوم الإتصالات "OTH" (Orascom Telecom Holding) هي عبارة عن شركة مصرية ظهرت في فترة وجيزة واكتسحت مجال الإتصالات. توظف هذه المجموعة حوالي 20000 شخص في مصر وهي متواجدة في عدّة مجالات ك: البناء، الصناعة الفندقية، مصانع الإسمنت، وقطاع الإتصالات . تعتبر شركة أوراسكوم الإتصالات المصرية، الذي مديرها "ناقيب ساوريس"، أهم مؤسسة إتصالات في إفريقيا والشرق الأوسط. متواجد بالجزائر، مصر، في تونس، باكستان، بن فلاديش، في العراق، وفي الزمبابوي حيث تعدّ مجموعة أوراسكوم الإتصالات أكثر من 50 مليون مشترك في العالم وهذا ما أعطاها مكانة عالمية في قطاع الإتصالات.<sup>(1)</sup>

فاليوم، 45% من رقم أعمال مؤسسة "OTH"، يحققه فرع أوراسكوم إتصالات الجزائر "OTA"، فبفضل هذا الفرع تحصلت "OTH" على مكانة مهم في مجال الإتصالات في العالم.<sup>(2)</sup>

لقد فرضت مؤسسة أوراسكوم إتصالات الجزائر "OTA" نفسها كأول متعامل في سوق الهاتف النقال بالجزائر مع حصة سوقية جدّ معتبرة، حيث تقدّم هذه المؤسسة مجموعة من الخدمات المتعلقة بالهواتف

(1)- "A propos de Djezzy" · [HTTP://www.orascomtelecom.com/subsidiaries/details.aspx?Id=101](http://www.orascomtelecom.com/subsidiaries/details.aspx?Id=101), consulté le 10 decembre 2010.

(2)- "Orascom telecom Algeria", [HTTP://www.wikipédie.com/orascomtelecom.Htm](http://www.wikipédie.com/orascomtelecom.Htm), consulté le 10 decembre 2010.

النقالة (على شكل إشتراكات شهرية أو عرض دفع مسبق مصحوب أم لا بهاتف نقال) والخدمات التي تتعلق بنقل المعلومات عبر الأقمار الصناعية لمختلف المؤسسات تدعى ب:VSAT.<sup>(1)</sup> حيث في 11 جويلية 2001، تحصلت شركة "OTA" على الرخصة الثانية من الهاتف النقال في الجزائر، بعد منافسة شديدة مع أكبر الشركات العالمية المتخصصة في القطاع وذلك مقابل مبلغ 737 مليون دولار أمريكي (مع العلم أن شركة إتصالات الجزائر" تحصلت على الرخصة الأولى في عام 1998 وتمّ الترويج التجاري لها في 1999، أمّا مؤسسة "وطنية للإتصالات" فقد تحصلت على الرخصة الثالثة في ديسمبر 2003 وتمّ الترويج التجاري لها في أوت 2004).

تعتبر "جازي" (DJEZZY) التسمية التجارية التي تستخدمها أوراسكوم الإتصالات في شبكة GSM في الجزائر، وهذه التسمية مشتقة من كلمتين "الجزائر" و"الجزء" وقد أعلن عن هذه التسمية في 7 نوفمبر 2001.

إن الترويج للشبكة التجارية لمؤسسة "OTA" تحت إسم "جازي GSM"، قد تمّ في 15 فيفري 2002، وبمجرد إنطلاقها رسمت هذه الشركة أولويتها الإستراتيجية وهي تطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية وتغطية الثماني والأربعين (48) ولاية قبل نهاية أوت 2003. يمكن تلخيص مختلف تطوّرات المؤسسة في المراحل التالية:<sup>(2)</sup>

- 26 ديسمبر 2001: فرض إستراتيجية تجارية ومركزة جازي مع شبكتها في إطار الإنفتاح، الإبداع والفعالية.
- 28 ديسمبر 2001: فتح أول نقطة بيعية للشركة بجزائر العاصمة.
- 15 فيفري 2002 : بداية الاستغلال التجاري لشبكة "جازي GSM".
- أوت 2002: الترويج لأول منتج للشركة يدعى ب: بطاقة الدفع المسبق لأول مرّة في سوق الجزائر تحت شعار "عيش الحياة" (eich la vie).
- سبتمبر 2003: الترويج لعروض الدفع المؤجل تدعى ب: "Djezzy Classic" ووصول شركة جازي إلى أول مليون مشترك لها.
- جويلية 2004: وصول المؤسسة إلى 2 مليون مشترك.

(1) وثيقة داخلية للمؤسسة.

(2) "A propos de Djezzy" · HTTP://www.orascomtelecom.com/ subsidiaries/details. Asp? Id= 101, consulté le 10 deecembre 2010.

- ديسمبر 2004: وصل عدد مشتركي جازي إلى 3 مليون مشترك.
- مارس 2005: تعد جازي 4 مليون مشترك.
- في جوان 2005: 3 أشهر هي المدّة التي إحتاجتها جازي للمرور من 4 إلى 5 مليون مشترك.
- سبتمبر 2005: 6 مليون مشترك مع حصة سوقية وصلت في نهاية 2005 إلى 66.7%.
- أبريل 2006: بلغ عدد مشتركي جازي 8 ملايين مشترك.
- جوان 2006: 9 مليون مشترك، إضافة إلى هذا منحت وزارة التشغيل والتضامن الوطني وسام أفضل موظف في سوق العمل بالجزائر.
- سبتمبر 2007: وصلت جازي إلى 12 مليون مشترك.
- ديسمبر 2007: 13 مليون مشترك لدى شركة جازي.
- فيفري 2009: شبكة "OTA" تعدّ أكثر من 14 مليون مشترك، مع العلم أن 90% مسجلون في خدمات الدفع المسبق (prépaid).
- ديسمبر 2010: تصل جازي إلى 15 مليون مشترك مع العلم أيضا أن قطاع الإتصالات في الجزائر قد سجل في هذه الفترة رقم أعمال وصل إلى 290 مليار دينار، أكثر بقليل من سنة 2009 التي حققت فيها رقم أعمال تجاوز 280 مليار دينار حيث أن رقم أعمال شركة "OTA" يمثل حوالي 136 مليار دينار أي 46% مقارنة ب: 48 مليار دينار (16%) لشركة إتصالات الجزائر و 35 مليار دينار (12%) لشركة وطنية للإتصالات.<sup>(1)</sup>
- أبريل 2011: يصرح المسؤول أو المدير التجاري خلال إجتماع بشركة "جازي"، أنّ المؤسسة قد وصلت إلى 15.5 مليون مشترك رغم كل العراقيل التي وضعتها الدولة الجزائرية لهذه المؤسسة (أكثر من 57% من حصة السوق)، مع أكثر من 4000 موظف بالشركة، تتعامل مع ستة موزعين يهتمون بتوزيع عروض المؤسسة على نطاق وطني، أكثر من مركز إتصالات يعمل 24س/24 و 7 أيام/7، مع وجود وكالات ومراكز بيع خاصة بالمؤسسة في كل ولاية بالجزائر.
- في 31 جويلية 2011: وصل عدد زبائن المؤسسة الإجمالي إلى أكثر من 16 مليون مشترك منهم: 15 مليون لعروض الدفع المسبق وأكثر من 700000 مشترك لعروض الدفع المؤجل.

(1)- " le Marché de télécommunication en Algérie", <http://www.elmoudjahid.com/fe/Actualirés/119/6>, consulté le 10 mai 2011.

## 2- سياسة ومهام مؤسسة "جازي":

إن شركة "OTA" كباقي الشركات الأخرى، تقوم بتحديد قبل كل شيء المبادئ التي سوف تعمل عليها، السياسة التي ستتبعها والأهداف المراد الوصول إليها، حيث تتكفل مديرية خاصة في هذه الشركة ب:

- إعداد وتحديد المهمة، الهدف الأساسي والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياسة الإتصال التي ستتبعها بداخل أو خارج المؤسسة.

- وضع سياسة وأهداف خاصة بالجودة المراد تقديمها لسوقه.

- توضيح لمختلف موظفي الشركة مدى أهمية إرضاء حاجات ورغبات الزبون ومدى أهمية إتباع القوانين والنظام الخاص بالمؤسسة.

ويمكن تقديم أدناه بشيء من التفصيل: نظرة المؤسسة، مهمتها وأهدافها وسياساتها المتعلقة بالجودة.

أ- نظرة المؤسسة (إلى ما تصبو إليه المؤسسة؟): La vision de l'entreprise

ماذا نعني بنظرة المؤسسة؟ تمثل النظرة المستقبلية للمؤسسة (الرؤية) الحالة المستقبلية المراد الوصول إليها. إن صياغة النظرة المستقبلية للمؤسسة (الرؤية) يجب أن تكون دقيقة وذو صلاحية محدودة لفترة معينة. يمكن للمؤسسة أن تغير نظرتها المستقبلية من أجل التكيف مع الظروف الاقتصادية أو الإجتماعية أو السياسية الجديدة أو الداخلية للمؤسسة (مع العلم أن المؤسسة تحافظ على نفس المهمة إذا ما تغيرت نظرتها المستقبلية).

### نظرة مؤسسة "OTA":

" أن تكون شركة الإتصالات المفضلة لدى الجزائريين، الرائدة في سوقها، تقدم دائما قيمة معينة لكل المتعاملين معها. تريد أن تكون الشركة مرجع لباقي الشركات فيما يخص: توجيهها نحو الزبون، جودة خدماتها، محيط عملها وإندماجها المثالي في السوق الجزائري".

ب- مهمة مؤسسة "OTA": La mission de l'entreprise

ماذا نعني بالمهمة؟ إن مهمة المؤسسة هي: " التعريف بسبب وجودها، الطموح والمبتغى الأعلى الذي ترغب على الدوام الوصول إليه". إن صياغة هذه المهمة، عادة ما تكون على شكل جملة أو فقرة تعبر عن سبب وجودها، تكون غامضة نوعا ما ولكن مستمرة وذو معلم مستقر رغم التغيرات المستمرة والدائمة.

**مهمة مؤسسة "OTA":**

" الحفاظ على مكانة قويّة كمؤسسة رائدة في سوق الإتصالات والمساهمة بطريقة نشطة في راحة ورفاهية كل الجزائريين في حياتهم اليومية "

**ج- إلتزامات المؤسسة:**

- من أجل تحقيق النظرة المستقبلية ومهمة المؤسسة، يجب على جميع موظفي الشركة الإلتزام ب:
- توفير أفضل علاقة ما بين الجودة والسعر لزبائن المؤسسة (أي تقديم أفضل جودة بأقل سعر) مع تقديم خدمات ذات جودة ممتازة، موثوق فيها وسهلة الاستخدام.
- نشر بنيات تحتية ذو تكنولوجيا عالية.
- خلق أفضل محيط عمل بالنسبة لموظفي الشركة.
- تعظيم خلق القيمة من خلال مراقبة شديدة على التكاليف وهذا بالنسبة لمساهمي الشركة.
- تعزيز العلاقات مع مختلف الشركاء.
- مراقبة مدى تأثير المؤسسة على المحيط الذي تعمل فيه.
- التحسين والتطوير المستمر للعمليات الداخلية التي تتم ما بين مختلف المديرات ومصالح المؤسسة.

**قيم مؤسسة "OTA" هي:**

- |                    |                |
|--------------------|----------------|
| - إستهداف الزبائن. | -روح القيادة.  |
| -روح الجماعة.      | -إحترام الغير. |
| -الإندماج.         | -الفعالية.     |
| -الإبداع.          |                |

**د- سياسة الجودة لدى شركة جازي:**

- إن هدف المؤسسة هو وضع وتنفيذ سياسة تهدف إلى التحسين المستمر للجودة، موجهة بعزم نحو إرضاء زبائن المؤسسة وهذا من خلال التركيز على الأسس التالية:
- موثوقية الخدمات والمنتجات المقدمّة.
  - توافر جميع موظفي المؤسسة لخدمة الزبون.
  - الشفافية في العروض المقدمّة من خلال المعلومات الواضحة التي تقدّمها المؤسسة.



- التكيّف مع حاجات ورغبات الزبائن.
  - الموضوعية عند حل المشاكل.
  - الإبداع التكنولوجي وإحترام المحيط الذي تعمل فيه الشركة.
  - ه- السياسة البيئية لشركة جازي:
- مع ظهور إهتمامات عديدة حول البيئة وأهميّة المحافظة عليها في الجزائر، اعترفت شركة "OTA" بأهمية تعظيم ومراقبة تأثير نشاطها على المحيط التي تعمل فيه، حيث تعهدت هذه الشركة على:
- ممارسة أعمالها التجارية وفقاً للقوانين والمطالب البيئية المطبقة.
  - ممارسة أعمالها التجارية مع إحترام الطبيعة ومناظر الطبيعة، ومن خلال الحدّ من التأثير المرئي الناتج عن انتشار وتوزيع الشبكة.
  - تتبّع النفايات الناتجة عن أعمال المؤسسة وتشجيع العلاج السريع لها بالتعاون مع الشركاء.
  - توعية جميع موظفي الشركة على أهمية التعديل والضبط اليومي لسلوكياتهم إتجاه المحيط الذي يعملون به، كي تكون عملية الحفاظ على هذا المحيط، جزء لا يتجزأ من قيم وثقافة مؤسسة "OTA".
  - تحسين وتوعية جميع الشركاء الاقتصاديين للمؤسسة بمدى أهمية إحترام محيط العمل وتدفعهم وتشجعهم على مشاركتهم في إلتزاماتها.

### المطلب الثاني: العروض والخدمات المقدمة من طرف "OTA"

إن كل العروض والخدمات التي تقدّمها شركة "OTA"، تتماشى مع حاجات ورغبات الزبائن الذين ينتمون إلى عدّة فئات وهي: فئة الأفراد، المؤسسات والحسابات الكبرى (VIP). ولتلبية مختلف متطلبات زبائنهم، تقوم شركة "OTA" بتقديم عدّة عروض ذات خصائص مكيفة، إضافة إلى هذا خيارات مختلفة مقدّمة لزبائن الشركة. هناك ثلاثة أنواع من العروض التي تقدّمها شركة "جازي" وهي: جازي الأفراد (Djezzy particulier)، جازي المؤسسة (Djezzy entreprise)، حلول المؤسسة (Les solutions entreprises).

وسنرى كل هذه العروض ببعض من التفاصيل كما يلي:

**1- جازي الأفراد : (Djezzy particulier)**

هذا العرض مخصص للأشخاص العاديين، وهو يقدم خدمات دفع مؤجل وكذا خدمات دفع مسبق وهو ينقسم إلى عدة أنواع كما يلي:

**أ - عرض " جازي كلاسيك " : ( Djezzy classic )**

إن تشكيلة "جازي كلاسيك" هي خدمة ذات دفع جزائي مؤجل، كل شهر يدفع الزبون فاتورة يكون بها إشتراكه الشهري + كل الإستهلاكات الإضافية التي قام بها طوال الشهر فوق رصيد الدقائق المقدم له شهريا. يتكوّن هذا العرض من ثلاثة أنواع وهي: كلاسيك 2 سا، كلاسيك 4 ساعات ونصف، إشتراك 5000. هذه التشكيلة من المنتجات تسمح بتسيير المكالمات بكل حرية حسب نوع الإستهلاك وحسب إحتياجات الزبائن، كما أنّها تقدّم العديد من الخدمات المجانية لزبائنها ، أهمّها: إظهار وإخفاء الرقم، تحويل المكالمات، الرسائل القصيرة SMS، مكالمات نحو الخارج، الرسائل الصوتية، خدمة الأنترنت، المكالمات المزدوجة. إضافة إلى خدمات ذات قيمة مضافة<sup>(1)</sup> أهمّها: خدمة الفاتورة المفصلة، تغيير الرقم، مكالمات المحاضرات.

ويمكن تلخيص أسعار هذا العرض في الجدول التالي:

**جدول (1-4): أسعار عرض الكلاسيك**

إشتراك 5000	كلاسيك 4 ساعات و30 دقيقة	كلاسيك 2 سا	عرض "جازي كلاسيك"
1500 دج.	1500 دج	1500 دج	رسوم الدخول
4000 دج	4000 دج	4000 دج	ضمان يدفع عند الشراء
5000 دج	2400 دج	1200 دج	إشتراك شهري
تقريبا 37 سا.	1000 دقيقة (00 سا- 18 سا) + 270 دقيقة.	500 دقيقة (8 سا-18 سا) + 120 دقيقة	رصيد الدقائق المجانية المقدمة نحو جازي+رصيد الدقائق نحو باقي الشبكات.

**المصدر:** موقع أنترانيت الداخلي للمؤسسة.

مع العلم أن هناك عروض كلاسيك قديمة أهمها عرض "جازي Millenium"، الذي لم يعد يعرض في الأسواق، هذا العرض قدّم في فترة زمنية ما بين مارس 2008 إلى ماي 2008، حيث أن هذا العرض لا

(1) خدمات ذات قيمة مضافة أي يدفع الزبون إشتراك شهري على هذه الخدمات حتى يتحصل عليها في خطوة.

يزال من بين العروض الأكثر طلبا من قبل الزبائن. يقدم هذا الأخير، مكالمات مجانية نحو كل مشترك جازي ما بين التاسعة ليلا والسابعة صباحا ومكالمات مجانية نهاية الأسبوع 24 سا/ 24.

ب - عرض "جازي مراقبة": (Djezzy CONTROL)

إن عرض "جازي مراقبة" عرض يربط بين المزايا التي يقدمها الإشتراك وحرية الدفع المسبق، وهذا ما يسمح بمراقبة تكاليف المكالمات وقياسها. هذه الصيغة تعرض تشكيلة متنوعة وهي: مراقبة 900، مراقبة 1900. حيث تكون هناك فاتورة شهرية ثابتة، وعند نفاذ الرصيد المقدم، على الزبون تزويد خطّه ببطاقات تعبئة "جازي" وبخدمة Flexy<sup>(1)</sup>. ويقدم هذا العرض العديدة من الخدمات المشغلة مجانيا أهمها: إظهار الرقم، تحويل المكالمات، المكالمة المزدوجة، الرسائل الصوتية أو البريد الصوتي، الرسائل القصيرة SMS، مكالمات نحو الخارج، الأنترنت، MMS (خدمات تسمح بإرسال الصور). إضافة إلى هذا خدمات ذات قيم مضافة أهمها: إخفاء الرقم، مكالمات المحاضرات. ويمكن تلخيص أسعار هذا العرض في الجدول أدناه:

#### جدول (2-4): أسعار عرض "جازي مراقبة"

عرض "جازي مراقبة"	جازي مراقبة 900	جازي مراقبة 1900
رسوم الدخول	1000 دج	1000 دج
الإشتراك الشهري	900 دج	900 دج
الرصيد و الدقائق المقدمة	700 دج تستعمل نحو كل الشبكات الوطنية + 00 سا-13 سا تستعمل نحو شبكة جازي	1500 دج تستعمل نحو كل الشبكات الوطنية + 700 دقيقة 00 سا-15 سا تستعمل نحو شبكة جازي

المصدر: موقع الأنترنت الخاص بالشركة

ج- عرض "جازي بطاقة": (DJEZZY CARTE)

إن عرض "جازي بطاقة" عبارة عن عرض دفع مسبق، وبواسطة هذا العرض تكون المكالمات بكل حرية، بدون إشتراك شهري وبدون فاتورة، حيث عن طريق بطاقة تعبئة جازي أو خدمة "Flexy" يتم تزويد رصيد الزبون. هذا العرض يقدم الخدمات التالية، أهمها: رسائل صوتية، رسائل قصيرة SMS، تحويل المكالمات، مكالمات نحو الخارج، إظهار وإخفاء الرقم، الأنترنت، المكالمة المزدوجة، إرسال صور MMS.

(1) Flexy: هي خدمة من خدمات جازي تسمح بإرسال رصيد من شريحة نقطة البيع نحو شريحة الزبون .

مصاريف الدفع للحصول على "بطاقة جازي" هي: 500 دج بها رصيد أولي : 250 دج. هناك ثلاثة أنواع من بطاقات التعبئة التي يمكن استعمالها في عرض "جازي بطاقة"<sup>(1)</sup> وهي: بطاقة 500 دج، بطاقة 1200 دج وبطاقة 2300 دج.

إضافة إلى هذا ومن بين الخدمات التي يقدمها هذا العرض، خدمة تدعى ب: "الحرية" (LIBERTY) وهي من بين الخدمات الأكثر استعمالا من قبل الزبائن، تقدم لهم مكالمات مجانية.

#### د - عرض "ALLO OTA":

إن عرض "ALLO OTA" عبارة عن عرض دفع مسبق، وبواسطته تكون المكالمات بكل حرية، بدون اشتراط شهري أو بدون فاتورة، تسمح للزبون بالتحكم في استهلاكاته من خلال تعبئة بطاقة "ALLO" أو التعبئة عن طريق خدمة "Flexy". يمكن للزبون الاستفادة من عدة خدمات التي هي نفسها خدمات عرض "جازي بطاقة".

مصاريف الدفع للحصول على خطط "ALLO" هو 170 دج حيث يحصل الزبون على رصيد أولي يقدر ب: 5 دج مع 10 رسائل قصيرة شهريا يتحصل عليها مدى الحياة.

هناك ثلاث أنواع من بطاقات التعبئة الخاص ب: "ALLO" وهي: 200 دج، 500 دج و 1000 دج.

#### 2- جازي المؤسسة: (Djezzy entreprise)

وهو عرض مخصص للهيئات والمؤسسات ورجال الأعمال، يقدم خدمات متنوعة بأسعار أقل.

#### أ- عرض جازي أعمال "Djezzy Business":

مخصص لرجال الأعمال والمهنيين ، كل شهر تدفع المؤسسة المشتركة فاتورة تتمثل في إشتراك شهري لكل خطوط المستفيدين + الإستهلاكات التي قامت بها طوال الشهر فوق الرصيد المخصص لكل خطوط المستفيدين. يقدم هذا العرض، عدة خدمات مشغلة مجانيا أهمها: المكالمات المزدوجة، خدمة الأنترنت، رسائل قصيرة، مكالمات نحو الخارج، تحويل المكالمات، البريد الإلكتروني. إضافة إلى خدمات ذات قيمة مضافة أهمها: الفاكس والأنترنت، تغيير الرقم، الفاتورة المفصلة، مكالمات المحاضرات، خدمة إخفاء الرقم.

مع العلم أن هذه الخدمات لا يمكن تشغيلها في خطوط المستعملين إلا إذا حصلت شركة جازي على طلب موقع من مسؤول الشركة أو موكله. يمكن تلخيص أسعار هذا العرض في الجدول التالي:

(1) مع العلم أن هذه البطاقات من الممكن أن تستعمل في "جازي بطاقة"، جازي مراقبة" أو "جازي كلاسيك".

**جدول (3-4): أسعار عرض Djezzy Business**

عرض "DjezzyBusiness"	رصيد دقائق 3 ساو 30 دقيقة	رصيد دقائق 7 ساعات	رصيد دقائق 12 سا	رصيد دقائق 18 سا
رسوم الدخول	800 دج			
الرصيد الأولي	600 دج	600 دج	600 دج	600 دج
الإشتراك الشهري	1300	2300	3300	4300
رصيد مكالمات نحو فرنسا تقدم كل شهر	1 سا (إتصالات نحو الثابت أو الهاتف النقال بفرنسا)			

**المصدر: موقع الأنترانيت الخاص بالشركة**

ب- عرض جازي أعمال المراقبة " djezzy business control " :

وهو موجّه لكل من يرغب بالإتصال بحرية وفي نفس الوقت إدارة ميزانيته، يجمع العرض بين مزايا الإشتراك الشهري وحرية الدفع المسبق. يجلب هذا العرض كل المقاولين الذين يرغبون في التحكم وتسيير ميزانية موظفيهم في مجال الإتصالات. هناك 3 عروض متوفرة وهي كالتالي: مراقبة 900، مراقبة 2000 ومراقبة 3000، مع رصيد دقائق مجاني متزايد نحو كل الشبكات. الخدمات المقدّمة هي نفسها خدمات "جازي business"، فيما يخص الخدمات المشغّلة مجاناً أو ذات قيمة المضافة.

**الجدول (4-4): أسعار عرض " djezzy business control "**

مراقبة 3000	مراقبة 2000	مراقبة 900	
800 دج			رسوم الدخول
600 دج			الرصيد الأولي
3000 دج	2000 دج	900 دج	الإشتراك الشهري
3000 دج	2000 دج	900 دج	الرصيد الشهري

**المصدر: موقع الأنترانيت الخاص بالمؤسسة****3- حلول المؤسسة: " les solution entreprise "**

وهو عرض مخصص للهيئات والمؤسسات ورجال الأعمال الذين يرغبون في تدعيم وتعزيز أعمالهم وتجارتهم، من خلال الحصول على حلول مكيفة مع إحتياجاتهم ورغباتهم. وهي:

## - حل "Djezzy mobile office":

وهو عرض يقدم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا الأفراد الذين يجدون صعوبة في الحصول على خطوط هاتفية ثابتة خدمات الإتصال، الفاكس والأنترنيت.

## - حل "Access Mobil":

يمكن هذا العرض، رجال الأعمال من مراجعة رسائلهم الإلكترونية والإتصال بموقع الأنترنيت الداخلي للمؤسسة حتى وإن كانوا في تنقل. كما يسمح بإرسال واستقبال رسائل قصيرة SMS لأي هاتف نقال.

## - حل "FAX MOBILE":

فهو عرض يسمح بإرسال رسائل مكتوبة أو ممضية، حتى وإن كان الزبون خارج مؤسسته، في سيارته أو في أي مكان، يسمح باستعمال خدمة الفاكس بإرسال رسائل قصيرة وإرسال مكالمات وكذا استعمالها كنسخة فوتوغرافية (آلة ناسخة).

## - حل "MERSAL":

وهو عرض يسمح بإرسال واستقبال عدد كبير من الرسائل القصيرة، عبر جهاز كمبيوتر الزبون مهما كان محمولا أم لا.

## - حل VSAT:

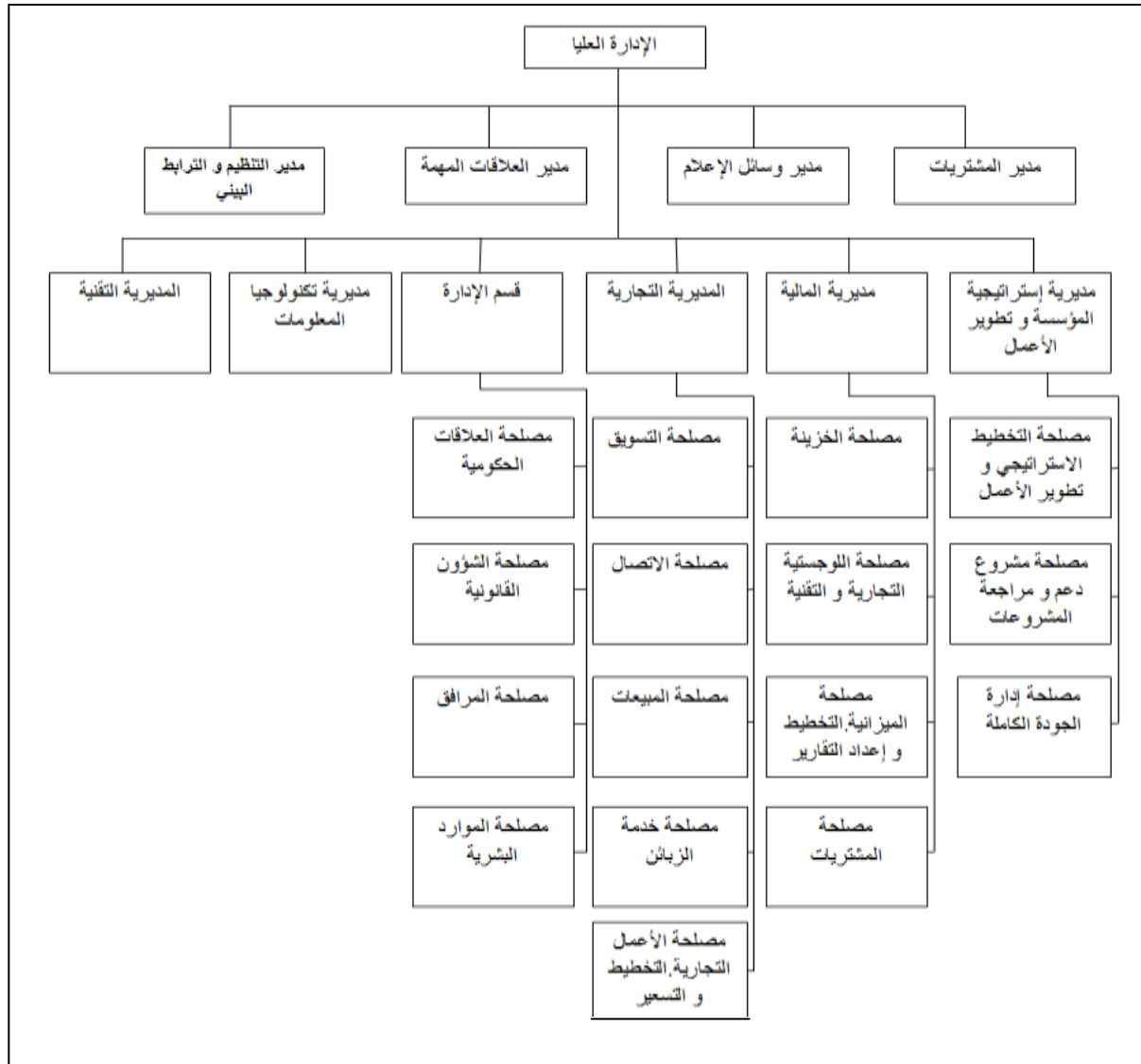
تقدم شركة جازي، حافظة خدمات كاملة متعلقة بالأنترنيت واسع النطاق (internet haut débit): فهي خدمة ذو إتجاهان (الاستقبال والإرسال)، تستعمل الأرقام الصناعية، توفر في أي مكان في الجزائر إمكانية استعمال الأنترنيت على نطاق واسع، تسمح بربط المؤسسات فيما بينها، مخصصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الإدارات الجهوية وكبار الحسابات. من بين الخدمات التي تقدمها إمكانية الإتصال بالموقع الخاص بالمؤسسة (Intranet). إرسال وتحميل ملفات ضخمة، عقد مؤتمرات بالفيديو، تقديم دروس وتكوين الموظفين عن بعد (E-learning)...

أغلبية العروض التي تقدمها الشركة هي على شكل خدمات، لا يمكن التحقق منها، مراقبتها وقياسها إلا بعد تسليمها للزبون. ولهذا، فيتم تتبع ومراقبة كل العمليات الخاصة بخلق وتقديم الخدمة والعرض بطريقة مستمرة من قبل مختلف الهياكل الملائمة. وبهذا سنرى في المطلب الموالي مختلف هياكل ومديريات شركة أوراسكوم إتصالات الجزائر.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "جازي"

يتكوّن الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوراسكوم إتصالات الجزائر من المديرية العامة التي تتفرّع إلى ستّة مديريات أساسية مع أربعة أقسام وهذا كما يوضح الشكل التالي:

#### الشكل (1-4): الهيكل التنظيمي لمؤسسة جازي



المصدر: وثيقة داخلية للمؤسسة.

وسوف نتطرق إلى بعض من التفصيل، لتوضيح مهام المديريات كما يلي:

## 1- المديرية التقنية:

إن مهمة هذه المديرية هو ضمان القدرة على استعمال شبكة جازي، وفي نفس الوقت ضمان التغطية الجيدة للسوق مع تقديم أفضل جودة من أجل الحصول على شبكة فعالة موثوق فيها ومرجحة. إضافة إلى هذا تهتمّ بكل طلبات المؤسسة من خلال التنبؤ بزيادة إحتياجاتها فيما يخص معدات جديدة أو كذلك التنبؤ بارتفاع في استعمال الشبكة (مقارنة الموارد المستهلكة حسب كل مستعمل مع القدرات المتاحة) وهذا من أجل الحفاظ على جودتها من خلال التطوير المستمر للشبكة.

## 2- مديرية تكنولوجيا المعلومات:

مهمة هذه المديرية هي تصميم وتنفيذ كل الأمور التي تتعلق بوسائل ومعدات تكنولوجيا المعلومات التي تحتاج إليها كل مديرية أو كل مصلحة داخل المؤسسة ك: أدوات المكتب، وسائل الإتصال، التطبيقات اللازمة والخاصة بكل مصلحة (التسويق، خدمة الزبائن، مصلحة المبيعات،... إلخ). كما تقوم هذه المصلحة وتكفل بإدارة نظام الفواتير الخاص بزيائن المؤسسة وطبعتها.

## 3- مديرية إستراتيجية المؤسسة وتطوير الأعمال:

لهذه المديرية مسؤولية تقييم ومراجعة المخطط الإستراتيجي لمؤسسة OTA على المدى الطويل والمتوسط، تركز على النظرة المستقبلية للمؤسسة ومهمتها، بهدف التطور المستقبلي لأنشطة المؤسسة، حيث تعتبر هذه المديرية المصلحة الكفيلة والموجهة لمختلف مديريات ومصالح المؤسسة. وتتكون من ثلاثة مصالح وهي كالاتي: مصلحة التخطيط الإستراتيجي وتطوير الأعمال، مصلحة مشروع الدعم ومراجعة الأداء ومصلحة " إدارة الجودة الشاملة ".

## 4- مديرية المالية:

تهتمّ هذه المديرية بكل ما يتعلق بالقرارات والعمليات المالية، الوسائل المالية المستعملة والتوازن المالي. وتتكون من المصالح التالية:

### أ- مصلحة الخزينة:

لها مهمة إسترداد جميع الموجودات والديون على المدى القصير الواردة في ميزانية المؤسسة، تهتم ب:

- العلاقات البنكية: من خلال ضمان السير الحسن لكل المعاملات المصرفية وكذا إنجازها في الآجال المحددة.



— ضمان أفضل الشروط لإسترداد الديون في الوقت المناسب وبأقل تكلفة وكذلك المحافظة على السير الحسن لكل العمليات في مراكز الخدمات الخاصة بالمؤسسة (CDS).<sup>(1)</sup>

— تمويل المؤسسة وإدارة الإئتمان على المدى القصير والمتوسط، المشاركة في التفاوض مع البنوك للحصول على إئتمانات، ومتابعة سداد الديون والإستثمارات قصيرة ومتوسط الأجل.

#### ب- مصلحة اللوجستية التجارية والتقنية:

تتم هذه المصلحة بضمان تواجد كل المنتجات المتوافقة مع صورة المؤسسة من أجل إرضاء إحتياجات السوق على النطاق الوطني من خلال إتباع سياسة المؤسسة وتكوّن من فرعين:

— اللوجستية التجارية: متابعة مخزون المؤسسة، توفير المنتجات، ضمان أفضل تعبئة وتغليف للعروض التي تقدّمها المؤسسة...إلخ.

— اللوجستية التقنية: ضمان الإستلام السليم والإدارة الجيدة لكل المعدات التقنية، إرسال كل المعدات المعطلة إلى الموردين لإصلاحها...إلخ.

#### ج- مصلحة الميزانية، التخطيط وإعداد التقارير:

مهمتها هي توحيد وتحليل جميع مؤشرات شركة OTA حسب بعدين: الوضع الحالي والتوقعات.

#### د- مصلحة المشتريات:

مهمتها هي شراء كل المعدات، المنتجات والخدمات اللازمة للشركة بأفضل جودة وأقل سعر.

#### هـ- مصلحة المالية والتحليل:

تتم بمتابع كل التدفقات المالية (إدارة المشتريات، الإستثمارات ومصاريف التشغيل).

### 5- قسم الإدارة:

وهي تنقسم إلى أربعة مصالح رئيسية وهي:

أ- مصلحة العلاقات الحكومية،

ب- مصلحة الشؤون القانونية والمؤسسية،

#### ج- مصلحة المرافق:

مهمتها هي ضمان التشغيل السليم لكل أملاك المؤسسة، تحقيق التنمية وإعادة تطوير الهياكل والتحسين المستمرّ فيما يخص المعدات والأثاث من أجل راحة موظفي الشركة.

(1) مراكز الخدمات (CDS: centres de services)

بالإضافة إلى مهمة نقل الموظفين والبضائع وكذا ضمان سلامتهم.

د-مصلحة الموارد البشرية:

وتتكوّن من الفروع التالية:

- فرع جدول الرواتب: يهتمّ بكل ما يتعلق بالراتب الشهري، ساعات العمل الإضافية والوثائق الإدارية الخاصة بالموظفين.
- فرع العامل الفرحان (employé heureux): مهمتهم هي الإستماع إلى كل طلبات ومشاكل الموظفين الخاصة أو في ما يخص العمل وضمان إرضاء وتلبية حاجاتهم اليومية من ناحية الشكاوي، خلق روح التواصل ومحيط عمل مريح لكل موظفي المؤسسة.
- فرع العاملين: هذا الفرع مسؤول على كل ما يتعلق بالإجراءات التأديبية (إحترام القوانين والنظام الداخلي للمؤسسة) والإجراءات الإدارية (من خلال الإهتمام بالموظفين الجدد والوثائق الإدارية الخاصة بهم).
- فرع الخدمة الإجتماعية: تهتم بكل العلاقات مع الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي وكل ما يتعلق بالغيابات والعطل السنوية.
- المصلحة الطبية: مسؤولة عن الزيارات الطبية قبل التوظيف، متابعة الموظفين من خلال القيام بزيارات سنوية ومتابعة محيط وجوّ العمل الذي ينشط فيه الموظفون.
- فرع إدارة المواهب (talent management): هدفها هو تحسين مستوى ومهارات الموظفين وتوجيههم نحو ثقافة المؤسسة من خلال نقل المعارف والتأثير على القدرات التقنية الأساسية والتسييرية لديهم، وذلك من خلال: الدورات التدريبية، التدريب عن بعد (E-learning) وتوفير مكثبات في كل المديريات الجهوية.
- فرع مصادر المواهب talent sourcing: دوره هو كشف، جلب وتوظيف أفضل المهارات حسب معارفهم وقدراتهم على التكيّف مع ثقافة المؤسسة وذلك في الوقت المناسب.
- فرع التطوير التنظيمي: مسؤول عن التحقق من صحة طلبات التوظيف، تنظيم، جمع وتحليل التقييمات السنوية لكل الموظفين ومعالجة طلبات الترقية والتنقلات من مصلحة لأخرى.

## 6- المديرية التجارية:

تعتبر مديرية التجارة همزة وصل بين منتجات وخدمات المؤسسة وزبائنها، هدفها الرئيسي هو تحقيق الربح، كأى مؤسسة أخرى. دور هذه الأخيرة هو وضع، تصميم وتنفيذ منتج أو خدمة، الترويج لها وأخيرا بيعها وتوزيعها للأسواق المستهدفة.

وبهذا هناك أربعة مصالح أساسية: التسويق، الإتصال، المبيعات المباشرة وغير مباشرة وكذلك مصلحة خدمة الزبائن ومصلحة الأعمال التجارية، التخطيط والتسعير، التي تعمل بطريقة مستمرة ونشطة في هذه المديرية لتحقيق هذا الهدف وهي كالاتي:

### أ- مصلحة التسويق:

تعمل مصلحة التسويق على تحديد، تصميم وصياغة كل ما يتعلق بإستراتيجية العرض التي سوف تقدمها المؤسسة لزبائنها. تركز هذه الإستراتيجية على تنمية المنتجات والأسواق الحالية لدى المؤسسة وتطوير عروض جديدة والترويج بطريقة ربحية وفي إطار تنافسي للعروض والمنتجات التي تتوافق وباستمرار مع حاجات ورغبات الزبائن القادرين على الدفع، أحذا بعين الإعتبار القيود والمحيط الذي تنشط فيه. كل هذا يتم عن طريق تحليل السوق، دراسة مختلف القيود (الاقتصادية، التكنولوجية، القانونية، التنافسية.. إلخ)، التعرف على إحتياجات ورغبات الزبائن، تحديد الأسواق المستهدفة وأخيرا، تصميم العرض الواجب تقديمه للسوق. هدف هذه المصلحة هي زيادة شهرة المنتج، تطوير الرغبة في الشراء وتحقيق الولاء الكامل للزبون.

فقد عرّفت شركة جازي أو مصلحة التسويق لهذه المؤسسة على أنّ التسويق هو: "نظام يبحث على تلبية رغبة أو رغبات وإحتياجات مستهلك أو مجموعة من المستهلكين (من خلال تقسيم السوق) وبالتالي ضمان توزيع السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة بهدف تحقيق الربح" أو "مجموعة الطرق والوسائل التي تستعملها المؤسسة من أجل الترويج في الأسواق المستهدفة، السلوكيات المواتية لتحقيق أهدافها الخاصة بها".

تتكوّن مديرية التسويق من أربعة هيئات فرعية كل منها لها مهمتها الخاصة بها وهي:

1. فرع يهتم بكل ما يتعلق بالجمهور الواسع (Mass Market)،
2. فرع يهتم بكل ما يتعلق بالسوق المهنية الخاصة بالمؤسسات، رجال الأعمال، الإدارات، المؤسسات ذات الحسابات الكبرى (Professionnel Market)،

3. فرع خاص يهتم بالخدمات والعروض التي سوف يتم تقديمها للجماهير المستهدفة،
4. فرع أو مصلحة الإستراتيجية التجارية وتهتم هذه الأخيرة ب:
  - بحوث التسويق: مهمتها مثلاً: التعرّف على ردود أفعال الزبائن بعد إطلاق عرض أو خدمة جديدة، تحديد نقاط القوة وكذا نقاط الضعف التي تأثر على هذا العرض، مقارنة عروض المؤسسة المقدّمة مع باقي العروض الموجودة في سوق الهاتف النقال، حساب نسبة رضا الزبائن، معدل الإدراك والفهم.
  - التسويق الجغرافي: يركّز على تحليل المعلومات الإحصائية (حول مثلاً عدد سكان منطقة معينة، عدد الأشخاص الذين يستعملون شبكة جازي بتلك المنطقة، مكان تواجدهم... إلخ) من أجل تعظيم التواجد التجاري لماركات ومنتجات المؤسسة في مناطق جغرافية معينة حسب المحيط الاقتصادي، الديموغرافي أو التنافسي الذي تنشط فيه مثلاً.
  - الميزانية والتخطيط التجاري commercial budget and planning: مهمتها هي تسيير الميزانية، متابعة المخطط التسويقي، التحليل والتنبؤ بتأثير الإجراءات التجارية المتبعة: دراسة مردودية مصلحة المبيعات ومتابعة المصاريف وأرقام الأعمال التي تحققها هذه المصلحة وتحليل الفوارق بين المصاريف والإيرادات المتوقعة، مراجعة تكاليف وأسعار عروض وخدمات OTA، مراجعة وإعادة النظر من فترة إلى أخرى في ميزانية المديرية التجارية والعمل على توسيعها.
  - إضافة إلى هذا تقوم مصلحة التسويق بوضع تقارير قد تكون أسبوعية أو شهرية أو يومية أو من فترة زمنية لأخرى (تقارير غير منتظمة) كل منها لها هدفها الخاص بها وهي كالتالي:
    - تقارير يومية حول مختلف الحملات الإعلانية الموجودة في الجرائد والمجلات المتعلقة بشركة جازي أو بباقي الشركات المنافسة لها على النطاق الوطني، مع دراسة كل التفاصيل التي تتعلق بهذه الإعلانات: الجريدة، إسمها، في أية صفحة تمّ وضع الإعلان، في أي يوم... إلخ.
    - تقارير أسبوعية: تتحدّد فيها مختلف العروض والخدمات التي قدّمتها شركة OTA والتي قدّمها باقي الشركات المنافسة (تحليل نقاط القوة والضعف لديها).
    - تقارير شهرية حول مختلف العروض والخدمات التي قدّمتها مؤسسات الإتصال في باقي دول العالم، حيث تختار مؤسسة OTA بعض البلدان التي تدرس فيها مختلف العروض والخدمات،

الأسعار المعروضة بها، التخفيضات التي قدّمها... إلخ، بهدف إيجاد أفكار حول منتجات جديدة أو عروض وخدمات جديدة قد تقدّمها لسوقها في الجزائر.

#### ب- مصلحة الإتصال:

إن تنفيذ كل الإجراءات والدعائم الترويجية، تتمّ عن طريق مديرية الإتصال التي تعمل بالتنسيق مع مؤسسات الإتصال ومؤسسات الطباعة. لهذه المصلحة مهمة أساسية وهي العمل على تفضيل ماركات شركة "جازي" في سوق الهاتف النقال بالجزائر والحفاظ على صورتها كرائد في هذا المجال: في داخل المؤسسة (العمل بشكل وثيق مع مصلحة التسويق، المبيعات والموارد البشرية)، في خارج المؤسسة (العمل مع مختلف الوكالات الإعلانية ومؤسسي الفعاليات).

#### - مهام مصلحة الإتصال:

إن أهداف مصلحة الإتصال تتمثل في:

- تحديد إستراتيجية إتصالية كاملة لماركات OTA من أجل ضمان سيادة وسيطرة هذه الشركة في سوقها وضمان التنفيذ الصحيح لها.
- بناء ونشر قيم المؤسسة وماركاتهما في داخل وخارج المؤسسة والعمل على ثبات هذه الصورة في الأسواق من خلال:

\* تطوير صورة مؤسسة OTA كمؤسسة مواطنة وتطوير خطة إتصالية خارجية من أجل تطبيق مخططات مصلحة التسويق، مع العلم أن الزبائن الخارجيين للمؤسسة هم: السوق الشامل (Mass Market)، تحتاج هذه الفئة إلى كل المعلومات الخاصة بالعروض والخدمات المقدّمة والأسعار الجديدة والسوق المهني حيث تحتاج هذه الفئة إلى الحصول على صورة واضح لمؤسسة OTA.

\* تطوير خطة لعملية إتصالية على المستوى الداخلي للمؤسسة تتطابق مع إستراتيجية OTA التي تعكس المهمة والنظرة المستقبلية لها (وسائل الإتصال الداخلية هي: الأنترانيت، الفعاليات الداخلية الخاصة بالشركة مثلا). الهدف من هذه العملية الإتصالية هو إشراك كل موظفي الشركة في ثقافة وسياسة المؤسسة وتنشيطهم على تحقيق أهدافها.

- نقل المعلومات حول العروض والخدمات الجديدة إلى الأسواق المستهدفة بطريقة مستمرة وتنافسية.

- وضع وإنشاء عملية إتصالية مركّزة على كفاءة العلاقات الداخلية والخارجية من أجل الوصول إلى نتائج للقياس وفي آجال محدّدة.
- المصالح الفرعية لمصلحة الاتصال:  
من أجل السير الحسن للإستراتيجية الإتصالية، وضعت المؤسسة ستة مصالح فرعية وهي:
1. مصلحة الإعلان: تقوم هذه المصلحة بتصميم وتنفيذ كل الحملات الإعلانية (ترويجية كانت أم مؤسسية)، وبث هذه الإعلانات إمّا باستعمال وسائل الإعلام العادية: التلفزة، الراديو، الجرائد، المجلات أو الأنترنت، أو باستعمال المنشورات والملصقات التي تعتبر وسائل داعمة تساعد على البيع والتي تستعملها مصلحة المبيعات وقنوات التوزيع.
  2. مصلحة الترويج في نقاط البيع (Merchandising): تهدف هذه المصلحة إلى ضمان تواجد كل العروض والخدمات في وكالات أو مراكز الخدمات الخاصة بالمؤسسة (CDS) ونقاط البيع (POS)<sup>(1)</sup> والعمل على تحسين جاذبيتها. مهمة هذه المصلحة هي جعل نقاط البيع ومراكز البيع الخاصة بالمؤسسة، مرآة للإستراتيجية الإتصالية عن قرب والمشاركة في تعظيم المبيعات.
  3. مصلحة "صورة العلاقات التجارية بالمؤسسة" (corporate brand image): تطوّر هذه المصلحة إستراتيجية للإتصال المؤسسي الخاصة بماركات وعلامات المؤسسة وخاصة تلك التي تتعلّق بماركة Djezzy وخدمة IMTIYAZ.
  4. مصلحة الإتصالات الداخلية، تتمثل مهمة هي المصلحة في:
    - نقل المعلومات فيما يخص كل ما له علاقة بمؤسسة جازي، إلى كل موظفي المؤسسة وزبائنها.
    - تطوير وتعزيز ثقافة المؤسسة والإعتزاز بالإنتماء إلى هذه المؤسسة.
    - خلق، عن طريق شفافية المعلومات المقدّمة وعن طريق موقع أنترنت تفاعلي، ثقة ما بين OTA وزبائنها.
  - ضمان تواجد كل ماركات أوراسكوم الإتصالات الوطنية أو الأجنبية من خلال الموقع الأنترنت الخاص بها ([www.Djezzy.com](http://www.Djezzy.com)).
  5. مصلحة الحدث والدعاية، تتكوّن هذه المصلحة من:

(1) POS : point of sales

- فرع الأحداث والفعاليات: تهتم هذه الأخيرة بتخطيط وتنفيذ الفعاليات (صالونات، سهرات، حفلات، مؤتمرات، معارض)، بهدف ترويج إقامتها عن صورة ماركات المؤسسة أو عن مبيعاتها.
- فرع الرعاية: تقوم هذه الهيئة بإعداد وتطوير إستراتيجية خاصة بماركات المؤسسة والبحث عن المتعاملين المناسبين من أجل نشر وتنفيذ هذه الإستراتيجية.

6. مصلحة العلاقات العامة.

ج- مصلحة المبيعات المباشرة:<sup>(1)</sup>

مهمتها هي بيع العروض، الخدمات والحلول للمؤسسات، الإدارات، رجال الأعمال.

د- مصلحة المبيعات الغير مباشرة:

تهتم هذه المصلحة بترويج منتجات المؤسسة، تطوير مبيعاتها من خلال التعامل مع الموزعين الحصريين للشركة ونقاط بيعها.

هـ- مصلحة خدمة الزبائن:

تهتم هذه المصلحة بإدارة جميع العلاقات مع زبائن المؤسسة من خلال الإجابة على تساؤلاتهم/ تشخيص العلاقات، تقديم العروض والخدمات، التعرف على إحتياجاتهم... إلخ، كل هذا بهدف تحقيق ولاء ورضا الزبون. حيث تتكوّن هذه المصلحة من: وكالات الخدمات الخاصة بالمؤسسة (CDS) ومراكز الإتصالات الخاصة باستقبال أو إرسال المكالمات (callcenter).

و- مصلحة الأعمال التجارية، التخطيط والتسعير:

مهمة هذه المصلحة هي:

- متابعة المؤشرات التجارية لأنشطة المؤسسة وإعداد الجزء التجاري من الميزانية.
- تحليل العروض والخدمات والأسعار من أجل المصادقة عليها.
- تحليل نتائج العمليات التجارية المطبقة وأثرها على سلوك المستهلك.
- تحليل الأسعار المطبقة وكل ما يتعلق بأنشطة المصلحة التجارية.
- تحليل مكّونات التكاليف والأسعار فيما يخصّ منتوجات الشركة.

<sup>(1)</sup> سوف يتم التطرق إلى تفاصيل أكثر فيما يخص مصلحة المبيعات المباشرة و غير المباشرة و مصلحة خدمة الزبائن كونها هي القوة البيعية لدى المؤسسة و هو موضوع بحثنا.

### المبحث الثاني: أهمية قوة البيع في مؤسسة جازي، مهامها وأنواع رجال بيعها

إن قطاع الإتصالات في الجزائر يعتبر من أهم القطاعات التي عرف تطورا سريعا في هياكله وتقنياته وخدماته وهذا باستعماله لتكنولوجيا الإتصال الحديثة وخاصة مع نهاية القرن الماضي مع إنتشار التقنية الرقمية. حيث عرف العالم ثورة في عالم الإتصال بظهور الخلوي (النقال) إذ أصبح وسيلة أساسية ملازمة لأي مواطن.

وقد دخلت المنافسة لهذا القطاع كغيره من القطاعات الأخرى في الجزائر حيث أصبح كل متعامل (مقدم خدمة) هدفه إكتساح السوق الجزائري وكسب أكبر حصة سوقية ممكنة والحفاظ عليها، وللوصول إلى تحقيق هذه الأهداف، على المؤسسات استعمال عدّة طرق من بين أهمّ هذه الطرق طريقة تسمح ببيع منتجات المؤسسة، بناء علاقات مع زبائنهم، إرضائهم والحفاظ عليهم لتحقيق الربح وتنمية المؤسسة، هذه الطريقة تتمثل في القوّة البيعية.

تعتبر مصلحة المبيعات وخدمة الزبائن في مؤسسة جازي وخاصة الموظفين الذين يعملون بطريقة مباشرة مع زبائن المؤسسة والممثلون في قوّتها البيعية، عنصرا أساسيا في هذه الشركة، كونها وسيلة لتحقيق الربح ولبناء علاقة دائمة ومستمرة مع زبائنهم. في هذا المبحث، سيتمّ التعرف إلى أهمية قوة البيع في مؤسسة جازي، أنشطة ومهام مصلحة المبيعات وخدمة الزبائن بهذه المؤسسة، تحديد مختلف أنواع رجال البيع الذين يعملون بها.

### المطلب الأول: أهمية قوة البيع في مؤسسة جازي

الهاتف النقال أصبح جزءا لا يتجزأ من حياتنا، ولم يعد لأي شخص تقريبا غنى عنه. كما تعدّدت فوائد الهاتف النقال، أحدثت هذه الفوائد التي تمّ الكشف عنها هو أن الهاتف النقال يساعدنا على النمو اقتصاديا. يرجع ظهور الهواتف النقالة في البلدان المتطورة، إلى أكثر من 20 عاما، ظهور متردّد جعلها تأخذ الكثير من الوقت حتى تتموقع في هذه البلدان وتحتل مكانة مهمة في قطاع الإتصالات وفي الاقتصاد ككل وهذا لأسباب متعددة: هواتف باهضة الثمن، مكالمات بأسعار مرتفعة وشبكة غير ممتدة. ولكن لم يدم هذا طويلا، فالיום يعتبر قطاع الإتصالات من بين أهم القطاعات في اقتصاديات الدول حيث إخترق الهاتف النقال أسواق معظم الدول المتطورة بمعدل وصل إلى مئة بالمئة.



من ناحية أخرى ، لا أحد ظن أنه من الممكن لهذا القطاع أن يتطور بسرعة ويعرف نجاحا هائلا في البلدان النامية. في الواقع، كانت تبدو حواجز الدخول من الصعب تخطيها: الهياكل الأساسية أو البنيات التحتية محدودة، نسبة الأمية مرتفعة، قدرة شرائية محدودة (إجمالي الناتج المحلي للفرد الواحد منخفض)، هواتف نقالة ذات تكاليف مرتفعة أي أن ربحية هذا القطاع كانت غير مؤكدة. إضافة إلى هذا لم يكن عدد كبير من الجهات الفاعلة في الاقتصاد على استعداد للإستثمار في الرخص وفي البنيات التحتية اللازمة لإنشاء شبكة هاتف نقال في هذه البلدان النامية<sup>(1)</sup>. ولكن تجرأ البعض، هذه النظرة الجريئة قد أثبتت نجاحها وربحيتها، كما هو حال الجزائر مع المتعامل جازي.

" الشيء الوحيد الذي تأسف عليه شركة أوراسكوم إتصالات الجزائر اليوم بعد خمسة سنوات من تواجدها في السوق الجزائري هو عدم أخذها قرار الإستثمار في هذه السوق مسبقا، إذ سجل هذا البلد معدل نمو معتبر في مجال الإتصالات"<sup>(2)</sup>، هذا ما أكده المدير السابق لمؤسسة جازي "حسان قباني" في 2006 خلال مؤتمر نظمته جريدة المجاهد .

في نهاية 2011، أكدت الإحصائيات أن معدل دخول السوق الجزائرية يمثل أكثر من 93 % من سكان البلد، كلهم مشتركون مع خدمات الهاتف النقال المقدمّة من طرف المتعاملين الثلاثة حيث تعتبر هذه النسبة مرتفعة.<sup>(3)</sup>

فإذن، ما هي العوامل الأساسية التي ساعدت هذه المؤسسات على اكتساح هذه الأسواق وعلى تحقيق النجاح في الدول النامية عامة وفي الجزائر خاصة؟ من الضروري توفر بعض المعايير الأساسية للنجاح في هذا القطاع وهي إثنان:

- الخدمة: يجب أن تكون في متناول الجميع وبأسعار معقولة، بالإضافة إلى هذا التركيز أكثر على العروض مسبقة الدفع،
- تطوير شبكة واسعة من نقاط البيع بهدف توفير كل العروض والخدمات في كل مكان.

<sup>(1)</sup> Francois-xavier ROGER, « Les facteurs clés de succes d'un opérateur de téléphonie mobile dans les pays en developpement », revue de Proparco, numéro 4, novembre 2009, [http://www.proparco.fr/webdav/site/proparco/shared/PORTAILS/Secteur\\_privé\\_developpement/PDF/SPD4\\_PD F/Fran%C3%A7ois-Xavier-Roger-Millicom-Les%20facteurs-clés-de-succes-d-un-opérateur-de-telephonie-mobile-dans-les-pays-en-developpement.pdf](http://www.proparco.fr/webdav/site/proparco/shared/PORTAILS/Secteur_privé_developpement/PDF/SPD4_PD F/Fran%C3%A7ois-Xavier-Roger-Millicom-Les%20facteurs-clés-de-succes-d-un-opérateur-de-telephonie-mobile-dans-les-pays-en-developpement.pdf), consulté le 21 juillet 2011.

<sup>(2)</sup> « OTA :2,2 milliards de dollars ont été investis en Algérie », 23 avril 2006, <http://algerie.actudz.com/article919.html>, consulté le 15 decembre 2010.

<sup>(3)</sup> Hamid ABBASSEN , " Marketing mobile en algerie : un marché énorme à créer" , [www.mobilealgerie.com/...algerie/3743-march-norme-crer.html](http://www.mobilealgerie.com/...algerie/3743-march-norme-crer.html), consulté le 01 avril 2012.

مؤسسة جازي تعزز كل يوم مركزها القيادي كأول مقدم خدمات في السوق الجزائري، فقد ساهمت هذه الشركة إلى حد كبير في تحرير خدمة الهاتف النقال. يرجع نجاح هذه المؤسسة إلى جودة خدماتها العالية. ومن هذا المنطلق، فقد أظهرت دائما هذه الأخيرة رغبتها في أن تكون المتعامل المفضل للجزائريين. تحدي تجاوزه ببراءة من خلال تقديم أفضل الخدمات والعروض بأفضل الأسعار، ولهذا فقد إعتمدت هذه الشركة على عنصرين أساسيين وهما: الإبداع والإبتكار، والتقرب من مشركيها. وهذا ما صرح به المدير السابق لجازي في مؤتمر نظمته جريدة المجاهد، حيث ذكر هذا الأخير أربعة أسباب رئيسية ساهمت في تحقيق نجاح شركة جازي .

لماذا الملايين من الجزائريين إختاروا المتعامل جازي؟ سؤال طرحه "حسان قباني"، المحاضر الذي حاول الإجابة على هذا التساؤل، حيث أكد أن هناك العديد من الأسباب التي ساهمت في نجاح هذه المؤسسة: أفضل شبكة، أسعار مميزة، عروض وخدمات تتوافق مع إحتياجات المواطنين وخدمات ما بعد البيع فعالة. عامة سر نجاح هذه المؤسسة يلخص في أربعة عوامل وهي: (1)

- الإستثمارات التي إلتزمت بها مؤسسة جازي منذ دخولها السوق وشرائها للرخصة،
- سرعة إنتشار الشبكة وتوسعها بفضل هذه الإستثمارات،
- الإبداع في سياستها التجارية: تنشط المؤسسة في بلد أين المستوى المعيشي لسكانها متوسط، ولكن رغم محدودية القدرة الشرائية، إلا أن الخدمات المقدمة في متناول الجميع، مع العلم أن أكثر من 95% من زبائن شركة جازي هم زبائن يستعملون عروض الدفع المسبق.
- يمثل ضمان توافر الخدمات لكل الزبائن في كل مكان وفي كل وقت في البلدان النامية ثاني عامل رئيسي لنجاح المتعاملين في قطاع الإتصالات. ولهذا يجب أن يتمكن الزبون من شراء وقت الكلام أو الدقائق بسهولة كما لو أنه يشتري المواد الغذائية الأساسية. ولهذا فعلى المتعامل أن يعتبر نفسه بائع مواد إستهلاكية قبل كونه مقدم لتكنولوجيا. ولهذا عليه التركيز على أمرين: من جهة وضع إستراتيجية حقيقية خاصة بالعلامة التجارية للمؤسسة ومن جهة أخرى تطوير شبكة توزيع واسعة ومنتظمة أي تطوير شبكة واسعة من نقاط البيع والوكالات بهدف توفير كل العروض والخدمات في كل مكان وهذا ما عملت عليه مؤسسة جازي من خلال اللجوء إلى نشر وتوزيع مجموعة من رجال بيع متجولون ومستقرون بالمؤسسة عملوا على تطوير شبكة توزيع

(1)- « OTA :2,2 milliards de dollars ont été investis en Algérie », 23 avril 2006, <http://algerie.actudz.com/article919.html>, consulté le 15 decembre 2010.

المؤسسة، رجال بيع يهتمون بالعمل مع نقاط البيع للترويج لعروضها، رجال بيع متخصصون بالبيع للمؤسسات، رجال بيع متواجدون بكل الوكالات المنتشرة في كل الولايات وكذا من خلال مراكز الإتصالات التي هي على تواصل مستمر مع كل أنواع زبائن المؤسسة توفر لهم كل الخدمات، المعلومات والحلول اللازمة. على رجال البيع تجنب الوقوع في حالة نفاذ المخزون عند نقاط البيع فيما يخص الشرائح، بطاقات التعبئة وخدمة flexy وإدارة شبكة التوزيع وفق إستهلاك وقت الإتصالات في المنطقة.

وهذا ما يثبت أهمية قوة البيع في مؤسسة جازي كونها أحد العوامل التي أدت إلى تحقيق نجاح هذه المؤسسة ساعدت على توسيع شبكة نقاط البيع وعلى بيع عروض المؤسسة وتوفير هذه العروض في أي مكان، وتزداد أهمية هذه القوة البيعية من خلال المهام التي تقوم بها أو التي سوف تقوم بها في المستقبل مع العلم أن معدل دخول السوق قد وصل إلى 93% من سكان البلد، إضافة إلى هذا انخفض معدل نمو قطاع الاتصالات وتحوّل من مرحلة النمو إلى مرحلة النضج. فمع هذا التحوّل زادت أهمية المهام التي تقوم بها القوة البيعية خاصة فيما يخص بناء علاقات مع الزبائن، والتركيز أكثر على الزبائن الحاليين الذين ينفقون الكثير من المال والتي تسميهم المؤسسة high value (ينفقون أكثر من 4000 دج شهريا). تطوير العلاقات تعتبر أبلج الطرق لكسب والحفاظ على قاعدة مخرصة من الزبائن وهي الطريقة التي تستعملها هذه المؤسسة من خلال مصلحة الزبائن ورجال البيع المتنقلون الذين يعملون مع المؤسسات ونقاط البيع، خاصة أن السوق وصلت إلى مرحلة النضج.

هدف المؤسسة من خلال التقرب من زبائنها وبناء علاقات شخصية معهم عبر قوتها البيعية هي تحويل هؤلاء إلى شارين دائمين وهذه إحدى أفضل الطرق التي سمحت للمؤسسة من زيادة مبيعاتها وأدت بها إلى كسب ثقة الزبائن، وهذا ما جعلها تصل إلى ستة عشرة مليون مشترك مقارنة بباقي المتعاملين في الجزائر. وتمّ هذا التقرب من خلال توسيع في شبكة توزيعها من خلال التعامل مع ستة موزعين حصريين وأكثر من 22500 نقطة بيع معتمدة وفتح وكالات بكل ولايات الوطن.

مع تطوّر السوق في السنوات الأخيرة ومع إشتداد المنافسة خاصة منذ عام 2009 بعد الأزمة التي مرّت بها شركة "جازي"، أدّى بهذه الشركة إلى الإهتمام أكثر بقوتها البيعية والعمل على محاولة تغطية سوقها تغطية شاملة بهدف الوصول إلى كل فئات الزبائن، وبناء علاقات معهم بهدف إرضاءهم وتحقيق ولاءهم كون هذه السوق قد وصلت إلى مرحلة النضج. هدف هذه المؤسسة من استعمال قوة بيعية

هو الحفاظ على حصتها السوقية كونها وسيلة لتوزيع عروضها وخدماتها والحفاظ على صورتها وإسمها في السوق كونها وسيلة ترويجية خاصة بنقل رسالة إلى الجمهور المستهدف، وهذا ما سنراه في الفقرات اللاحقة من خلال مختلف المهام والأهداف الموكّلة لرجال البيع والتي تأكّد لنا مكانة هذه الوسيلة في هذه المؤسسة.

اليوم، 93% من سكان البلد يملكون هواتف نقالة، السؤال المطروح اليوم لا يتعلق فقط بعملية البيع بل يتعلق كذلك بتحقيق ولاء الزبائن. هذا الولاء يتمّ عن طريق جودة الخدمة المقدّمة والتي تعتبر أحد العوامل الأساسية لوفاء الزبون ونقطة قوّة مقارنة بالمنافسة ومهمّة للحفاظ على النمو والربحية. من أهم العناصر الداخلة في أداء الخدمة بمستوى جودة محدّد هم مقدمي الخدمات، وفي مؤسسة جازي يتمثل مقدمي الخدمات في كل رجال البيع المتجولون والمستقرون بالمؤسسة يعملون على توصيل الخدمات والعروض لكل فئات الزبائن.<sup>(1)</sup>

من جهة أخرى، بناء علاقات مع زبائن المؤسسة هي مهمة عملت دائما عليها هذه المؤسسة من خلال مثلا اللقاءات التي قامت وتقوم بها كل سنة مع أفضل زبائنها الأفراد والمؤسسات. حيث قامت هذه الأخيرة في سنة 2011 بثلاثة لقاءات في مناطق: شرق، وسط وغرب البلاد، أين جمعت مسيري مؤسسة جازي مع مسؤولي زبائنها المؤسسات، هدفها كان مشاركة زبائنها في النجاح الذي حققته. كل الزبائن المدعوون لهذا اللقاء لم تفتهم الإشارة إلى الحوار الدائم والمستمر مع هذه المؤسسة مهما كانت الظروف والتأكيد أنّ الإصغاء المستمر لحاجات وآراء الزبائن هي أحد المحاور الأساسية للإستراتيجية التجارية لهذه المؤسسة<sup>(2)</sup>. ولا يتمّ هذا الحوار الدائم إلا عبر قوّتها البيعية التي هي على تواصل دائم مع هؤلاء عبر مراكز الإتصالات، الوكالات ورجال البيع المتنقلون. وهنا نلتبس مرّة أخرى أهمية قوّة بيع مؤسسة جازي، إذ أنّ نجاح المؤسسة يتوقف إلى حدّ كبير على فعالية هذا العنصر البشري بالمؤسسة.

### المطلب الثاني: مهام مصلحة المبيعات وخدمة الزبائن في مؤسسة "جازي"

تتكوّن المصلحة التي تهتمّ ببيع العروض والخدمات التي تقدّمها الشركة، ومتابعة الطلبات وإرضاء الزبون من ثلاثة فروع والمتمثلة في: مصلحة المبيعات المباشرة، مصلحة المبيعات غير المباشرة

(1) - سيتم التطرق أكثر إلى أنواع رجال البيع في مؤسسة جازي في المطلب الثالث.

(2) - « Djezzy organise trois événements pour terminer l'année en beauté », 28 decembre 2010, [http://www.tsa-algerie.com/communiqués-de-presses/djezzy-organise-trois-evenements-pour-terminer-l-annee-en-beaute-\\_134.html](http://www.tsa-algerie.com/communiqués-de-presses/djezzy-organise-trois-evenements-pour-terminer-l-annee-en-beaute-_134.html), consulté le 21 juillet 2011.

ومصلحة خدمة الزبائن. سنحاول في هذا المطلب تقديم بعض المعلومات فيما يخص أنشطة ومهام هذه المصالح وتحديد مختلف المصالح الفرعية العاملة بها.

### **1- مصلحة المبيعات المباشرة ومصحة VSAT :**

أ- مصلحة المبيعات المباشرة: (Corporate Sales)

إن مصلحة المبيعات هي مصلحة تجارية موجهة لخدمة الزبائن المهنيين (رجال الأعمال، المؤسسات، الإدارات). فريق هذه المصلحة يعمل على إرضاء حاجات المؤسسات والإجابة عليها، من خلال تقديم مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات وضمن المتابعة والدعم المشخص لأهم المؤسسات ذات الحسابات الكبيرة لدى مؤسسة جازي. ولتحقيق هذه المهمة، يتم اللجوء إلى مصلحتين فرعين:

- رجال بيع المؤسسات: Commerciaux Corporate

تتكون هذه المصلحة من رجال بيع مختصين في البيع للشركات، هذا الفريق البيعي يتكون من أربعة فرق فرعية، كل واحدة منها متخصصة في قطاع سوقي معين أو في فئة زبائن/ مؤسسات محددة وهي:

- رجال البيع المكلفون أو المسؤولون عن المؤسسات ذات الحسابات الكبيرة في منطقة وسط الجزائر .Chargé de grands comptes centre

- رجال البيع المكلفون أو المسؤولون عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة وسط الجزائر .(Chargé des Petites et moyennes entreprises centre(SME))

- رجال بيع مسؤولون عن حسابات أو مؤسسات منطقة الغرب (Chargé de compte ouest).

- رجال بيع مسؤولون عن المؤسسات الموجودة بمنطقة الشرق (Chargé de compte EST).

- مصلحة دعم المبيعات الموجهة للشركات (دعم رجال بيع المؤسسات):

تتكون هذه المصلحة من فريقين لكل فريق وظيفته الخاصة به لدعم الفريق البيعي وهي:

- فرع الدعم الإداري: وهذا الفريق يعمل مع كل المصالح الأخرى بالشركة، يعمل على تسجيل

الطلبات والإستعلامات الخاصة بعروض، خدمات وحلول المؤسسة، مراقبة المخزون، تشغيل

الخطوط والحلول المباعة...إلخ. وهذا بهدف تحرير البائعين لعملهم الأساسي المتمثل في البيع. هذا

الفرع يتكون من ثلاثة هيئات (وسط، شرق وغرب).

- فرع الدعم التقني (Support technique): وهو فريق موجه للدعم التقني على جميع المستويات

والواجهات وهذا من أجل التدخل لدى الشركات إذا لزم الأمر لتلبية حاجات محددة: تثبيت

الحلول المباشرة، ترتيب، إصلاح... إلخ. كل ما يتعلق بالعروض، الخدمات أو الحلول التي تم تقديمها لزيائن المؤسسة. هذا الفرع يتكوّن من ثلاثة هيئات (وسط، شرق وغرب).

#### ب- مصلحة VSAT:

مهمة هذه المصلحة هي تعزيز صورة مؤسسة OTA كمؤسسة إتصالات كاملة وكشريك قوي وموثوق فيه، قادرة على تقديم مجموعة من الحلول الكاملة للمؤسسات ورجال الأعمال وتقديم الدعم لهم من أجل مساعدتهم على التنمية والتطور. ومن أجل بيع وتوزيع هذه الحلول في السوق الجزائري تلجأ المؤسسة إلى قوة بيعية متخصصة في هذا المجال وسيتم التطرق إليها لاحقاً.

#### 2- مصلحة المبيعات غير المباشرة:

إن مهمة مصلحة المبيعات غير المباشرة هو ضمان السير الحسن لعملية بيع وتسويق منتجات المؤسسة عبر موزعي ونقاط البيع وذلك على نطاق وطني من أجل زيادة الحصة السوقية وفي نفس الوقت تحديد المنافسين والتعرف عليهم. ويتم إنجاز هذه المهمة من خلال الجهود التي تبذلها كل من مصلحة التوزيع ومصلحة دعم المبيعات.

#### أ- مصلحة التوزيع:

وهي المصلحة التي تهتم بتوزيع عروض وخدمات المؤسسة عن طريق موزعين ورجال البيع وتتكوّن هذه المصلحة من فرعين وهما:

#### - فرع الحسابات الكبيرة:

وهم رجال البيع المتخصصون بالحسابات الكبيرة مهمتهم هي متابعة كبار الموزعين الستة الذين يعملون مع شركة "جازي" والذين ينشطون على مستوى التراب الوطني والمتمثلون في:

.Mobi one ،Nomadic phone ،NMPI ،Novaphone ،Direct ،Moon Mobile

ويتم تعيين مسؤول حسابات لكل موزع، عمله الأساسي هو تكوين، توجيه وتطوير شبكة التوزيع، ضمان تغطية مثالية للسوق، وتوفير مستمر ودائم لعروض ومنتجات المؤسسة في السوق، والتأكد من أنّ كل الموزعين يحترمون الإجراءات التي وضعتها مؤسسة OTA وضمن تحقيق الأهداف المسطرة.

#### - فرع التوزيع لنقاط البيع (IPOS):

وهم رجال بيع متخصصون ومسؤولون عن كل نقاط البيع الموجودة على النطاق الوطني، ويمكن ترجمة مهمتهم في الواجبات التالية:

- نقل المعلومات وتكوين الموزعين الذين يعملون في نقاط البيع، فيما يخص الأنشطة الترويجية، العروض أو الخدمات المقدّمة وكذلك كل تغيير يخص بطاقات التعبئة والشرائح.
- الزيارات اليومية لنقاط البيع الواجب القيام بها.
- إعداد تقارير حول كل منتجات وأسعار المؤسسة والمنافسة الموجودة في السوق.
- إرسال تقارير حول جودة شبكة "جازي" والتغطية الموجودة على نطاق وطني.
- توزيع الدعائم الإعلانية كالمصقات على جميع نقاط البيع التي تعتبر مساعدة على البيع.
- ضمان تواجد كل العروض والمنتجات في نقاط البيع والتأكد من الأسعار المطبقة فيها.
- أخذ بعين الاعتبار كل طلبات وشكاوي هذه النقاط البيعية (مثلا فيما يخص الشرائح وبطاقة التعبئة الموقفة أو المعيبة).
- إبراز منتجات OTA في نقاط البيع بطريقة واضحة ومساعدتهم على تحسين فعاليتهم البيعية.

#### ب- مصلحة دعم المبيعات:

وهي مصلحة مساعدة لنشاط رجال البيع المتخصصين في الحسابات الكبيرة أو في نقاط البيع الموزعة على نطاق وطني، وكذلك مساعدة لنشاط رجال البيع المتخصصين بالبيع للمؤسسات تتكوّن من أربعة مصالح فرعية وهي كالتالي:

#### - فرع التقارير والتحليل:

مهمتها هي:

- جمع، تحليل ونشر البيانات الخاصة بمصلحة المبيعات المباشرة وغير مباشرة.
- دراسة مختلف المعلومات والبيانات التي تجمعها يوميا على مستوى مختلف الهيئات.
- مراجعة كل البيانات بطريقة منهجية، دراستها وإرسال التقارير اليومية إلى المسؤولين.
- إعداد تقارير أسبوعية وشهرية (الإجازات والتوقعات).
- تلبية متطلبات كل المصالح فيما يخص البيانات التي تتعلق بالمبيعات.
- تنظيم وإدارة التطبيقات وقاعدة البيانات الخاصة بالمصلحة.
- فرع المالية والميزانية:

- تسجيل وقبض كل المبالغ المتعلقة بالمبيعات التي حققتها المصلحة.
- متابعة حركات المخزون الخاصة بالمنتجات الموجهة للمؤسسات والموجهة لنقاط البيع والموزعين ومتابعة ميزانية مصلحة المبيعات غير المباشرة.
- فرع القنوات المدعمة:  
وهي تضمن التنسيق بين جميع المهام، الأنشطة والمشاريع المتعلقة بمصلحة المبيعات المباشرة وغير المباشرة فيما يخص:
  - التموين والمتابعة الدائمة واليومية للمنتجات الواجب بيعها.
  - إرسال الطلبات والعمل على متابعة المخزون بالتنسيق مع المصالح الأخرى.
  - إرسال الطلبات المتعلقة بالهواتف النقالة والإهتمام بطلبات مصلحة ما بعد البيع.
  - التأكد من توافر الإعلانات في نقاط البيع (PLV)<sup>(1)</sup> ومتابعة مخزونها.
  - ضمان جميع عمليات الترميز لكل نقاط البيع.
  - دعم فرق التوزيع في أداء مهامهم وكذلك الإهتمام بالطلبات الخاصة بنقاط البيع والموزعين(6).
  - ضمان الخدمات اللوجستية والإدارية فيما يخص الفعاليات والأحداث التي تنظمها مصلحة الإتصال بالنسبة لمصلحة المبيعات المباشرة وغير المباشرة.
  - التنسيق مع مصلحة التسويق كل ما يتعلق ببعث منتج جديد أو حملة ترويجية جديدة.
- فرع الحوافز والتعويضات:  
وهي تضمن التنسيق بين جميع المهام، الأنشطة والمشاريع المتعلقة بمصلحة المبيعات المباشرة وغير مباشرة فيما يخص تخطيط وتنفيذ العمليات التحفيزية للقوى البيعية المباشرة (مصلحة المبيعات المباشرة) وغير المباشرة (مصلحة التوزيع ومصلحة مراكز الخدمات الخاصة بالمؤسسة).

### 3- مصلحة خدمة الزبائن:

تتكوّن هذه المصلحة من خمسة مصالح فرعية وهي كالتالي:

#### أ- مصلحة مراكز الخدمات (CDS):

تعتبر مراكز خدمات شركة "جازي" المتواجدة في كل ولاية من ولايات الوطن، مرآة المؤسسة، تتعامل مع زبائنها وتستقبلهم في كل أيام الأسبوع. مهمتها هي تقديم العروض والخدمات لزبائن المؤسسة

(1) PLV : Publicité sur le lieu de vente.



خاصة تلك التي تحتاج إلى تدخل مقدّم الخدمة (تغيير الشريحة، بيع منتج، دفع فاتورة... إلخ). وهذا بهدف تحقيق رضائهم وولائهم وتحقيق الربح للمؤسسة.

#### ب- مصلحة مراكز الإتصالات:

وتتكوّن من :

- مركز إتصالات الجمهور الواسع: ومهمته هي تسجيل مختلف الطلبات والإستعلامات الصادرة من عند زبائن الأفراد للمؤسسة حيث تعمل هذه المصلحة 24/سا و 7 أيام/7 .
- مركز إتصالات خاصة بالزبائن المؤسسات والحسابات الكبيرة: تعمل هذه المصلحة 7 أيام/7. مهمتها هي الإجابة على الطلبات والإستعلامات الخاصة باستعمال عروض وحلول المؤسسة.
- مركز إتصالات خاصة بالموزعين ونقاط البيع: ومهمته هي الإجابة على كل طلبات نقاط البيع والموزعين الذين يعملون على نطاق وطني.

#### ج- مصلحة الإئتمان والإحتجاز:

وتتكوّن من المصالح الفرعية التالية: مصلحة تشغيل الخطوط الجديدة المباعة، مصلحة الأرشيف، مصلحة الفاتورات الغير مسدّدة ، مصلحة الإحتيال التي تهتم بمراقبة إستهلاكات الزبائن وكل ما يتعلق بالإحتيال داخل أو خارج المؤسسة، مصلحة الحجز التي تهتم بكل طلبات الزبائن الراغبين في إقاف خطوطهم وبالتالي إقاف معاملاتهم مع الشركة.

#### د- المصلحة الخاصة بإخلاص الزبائن LOYALTY:

مصلحة تهتم بتطوير وإدارة برنامج إمتياز الموجه للزبائن الأوفياء، تقدّم لهم عدّة هدايا مقابل وفائهم واستعمالهم لخطوط المؤسسة (مكالمات مجانية، رسائل قصيرة، هواتف نقالة... إلخ).

#### هـ- المصلحة المساعدة:

مهمة هذه المصلحة هي:

- إعداد وتحليل عملية تقييم أداء موظفي مصلحة خدمة الزبائن ومراجعة ومراقبة نشاط جميع هياكل هذه المصلحة من أجل التأكّد من أن كل السلوكيات تتفق مع الإجراءات المتعامل بها والعمل على التحسين المستمرّ لجودة الخدمات التي تقدّمها هذه المصلحة.
- ضمان الدعم التقني لمختلف هيئات هذه المصلحة (كالتطبيقات والبرامج المستعملة ومعدات الصوت (الأجهزة الهاتفية، الفاكس...)).

### المطلب الثالث: مختلف أنواع رجال بيع مؤسسة "OTA"

كانت ولا تزال العملية البيعية القوية المحركة للمؤسسات التي تهتم بالاستقرار والتطور، تعتبر القوة البيعية أحد أهم الأنشطة التي تستخدمها مؤسسة جازي في علاقاتها مع عملائها سواء الأفراد أو في السوق المهني الخاص بالمؤسسات، رجال الأعمال والموزعين. ويمكن إظهار هذه الأهمية التي توليها لهذا النشاط من خلال عدد الموظفين الذين ينشطون في مصلحة المبيعات ومصلحة خدمة الزبائن وهذا ما نلاحظه في الجدول التالي:

جدول (4-5): عدد موظفي مصلحة المبيعات وخدمة الزبائن في مؤسسة جازي

	مصلحة المبيعات المباشرة	مصلحة المبيعات غير المباشرة	مصلحة خدمة الزبائن
عدد عمال منطقة الشرق	16	41	399
عدد عمال منطقة الوسط	48	79	1283
عدد عمال منطقة الغرب	19	37	334
العدد الإجمالي للعمال	83	157	2256

**المصدر:** من إعداد الطالبة باستعمال معلومات خاصة بالمؤسسة

ما يمكن ملاحظته من هذا الجدول أنّ عمال مصلحة المبيعات ومصلحة خدمة الزبائن يمثلون ما يقارب 55% (2256 من 4060) من إجمالي عمال المؤسسة هذا يعني أن لهذه المصلحة أهمية كبيرة في هذه المؤسسة، كما تعتبر أحد أقوى المصالح بها، فهي تمثل المؤسسة التي تضع بين أيديها عنصرها الأساسي ألا وهو الزبون. مع العلم، أن لهذه المصلحة مهمتان بيع عروض وخدمات المؤسسة وبناء علاقات دائمة مع زبائنها.

كذلك نجد أن مصلحة التسويق التي نجد بها على الأكثر 46 موظف، مستقلة عن مصلحة المبيعات وخدمة الزبائن. ورغم هذه الإستقلالية، إلى أن هناك تواصل مستمر بين هاتين المصلحتين (التسويق والمبيعات)، وهذا من خلال المصلحة المساعدة أو الداعمة لمصلحة المبيعات وخدمة الزبائن التي تعمل بالتنسيق الدائم والمستمر مع مصلحة التسويق من أجل تطبيق المخططات التسويقية المحددة بنقل المعلومات إلى رجال البيع عبر مسؤوليهم من جهة ومن جهة أخرى من رجال البيع ووكلاء مصلحة خدمة الزبائن إلى مصلحة التسويق عبر التقارير التي يتم إعدادها يوميا.

ولكن ما يجدر الإشارة إليه أنّ مصلحة التسويق لا تقدم المساعدة الكافية لرجال بيع المؤسسة، يمكن لها مثلاً تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف لعروض وخدمات المنافسة ومقارنتها مع مؤسستها، وتقديمها على شكل حجج لرجال البيع تسمح لهم من جهة من التعرف على الميزة التنافسية لمؤسستهم ومن جهة أخرى تسهل لهم عملية إقناع الزبائن الحاليين والمحتملين، الشيء الذي لا تقوم به هذه المصلحة، حيث أن أغلب رجال البيع ليس لديهم معلومات حول المنافسة وخدماتها إلا بعد احتكاكهم بالسوق، وهذا قد يأتّر على نشاطهم وطريقة إقناعهم لزبائنهم.

في القسم النظري، تمّ التطرّق إلى مفهوم قوّة البيع بأنّها: "كل الأشخاص الذين لهم مهمة البيع أو المساعدة على البيع من خلال التنقل لزيارة الزبائن أو تقديم خدمات ما بعد البيع". من خلال هذا التعريف ومن خلال المطلب السابق، نستنتج أن لشركة جازي ليس نوع واحد من القوى البيعية، بل عدّة أنواع والمتمثلة فيما يلي:

### **1- قوة بيعية داخلية وخارجية:**

أ- القوة البيعية الداخلية:

وهي المتمثلة في القوّة البيعية المستقرّة في المؤسسة وهم موظفوا مراكز الخدمات ومراكز الإتصالات.

ب- القوة البيعية الخارجية:

أي رجال البيع المتنقلون وهم موظفوا: مصلحة المبيعات المباشرة (رجال البيع الذين يبيعون للمؤسسات ورجال الأعمال) وغير المباشرة (رجال البيع الذين يهتمون بنقاط البيع).

### **2- قوة بيعية مباشرة والتأطير التجاري:**

من خلال المطلب السابق لهذا المبحث، ما تمّ ملاحظته هو تنوع في رجال بيع مؤسسة جازي، كل منهم له عمله الخاص به وما نلاحظه كذلك أن هذه المصالح (مصلحة المبيعات ومصلحة خدمة الزبائن) تنقسم إلى قسمين:

أ- قوّة بيعية مباشرة:

أي التي تتصل بالزبون النهائي أو بالوسائط، هدفها هو توزيع وتقديم عروض المؤسسة، حيث تستعمل شركة جازي عدّة تسميات لتحديد وظائف البيع والتي تظهر في عروض العمل، حيث تأخذ عدّة أشكال تدل على مهمة البائع وهي كالتالي:

- وكيل/ مستشار مراكز الخدمات (Service center advisor/ Agent): مهمته هي إستقبال، توجيه وإقناع الزبائن، تسجيل كل طلبات وشكاوي الزبائن والعمل على بيع خدمات وعروض المؤسسة.
- وكيل/مستشار مركز الإتصالات، وهناك 3 أنواع:
1. وكيل/مستشار متخصص في مراكز الاتصالات (Specialized call center advisor/Agent)، عمله هو الإهتمام بكل الزبائن الأفراد من حيث طلباتهم، شكاويهم، تقديم كل الخدمات ما بعد البيع لهم حسب إحتياجاتهم ورغباتهم.
  2. وكيل/مستشار متخصص بنقاط البيع والموزعين ومراكز خدمات المؤسسة (Information POS and CDS advisor)، عمله هو الإجابة على كل الطلبات والإستعلامات الصادرة من عند شركاء المؤسسة (نقاط البيع، الموزعين ومراكز الخدمات).
  3. وكيل/مستشار متخصص بالمؤسسات (Technical and PME advisor): عمله هو الإجابة على المكالمات التي يتلقاها من المؤسسات الصغيرة، المتوسطة والحسابات الكبيرة من أجل إعلامهم، توجيههم وتسجيل كل طلباتهم والعمل على إرضائهم وتقديم الخدمات الملائمة لهم حسب إحتياجاتهم.
- مندوب/ممثل مبيعات الشركات (corporate sales representative): مهمته هي تقديم وبيع العروض والخدمات التجارية للزبائن المؤسسات والبحث عن زبائن جدد.
- مندوب/ممثل حسابات المؤسسة الصغيرة و المتوسطة (SME account representative): مهمته هي البيع للشركات الصغيرة والمتوسطة والبحث عن زبائن جدد.
- المهندس التجاري VSAT (commercial VSAT engineer): عمله هو البحث عن موزعين وشركاء جدد في السوق وبناء علاقات مع زبائن المؤسسة الحاليين، يهتم فقط بالحلول VSAT.
- مندوب خاص بالتوزيع لنقاط البيع (POS distribution Representative): مهمته هي تكوين ونقل المعلومات لنقاط البيع حول كل العروض، الخدمات التي تقدمها الشركة الخاصة بعروض "جازي أفراد"، تشجيع هؤلاء على بيع عروض المؤسسة ومتابعة تواجد هذه المنتجات لدى نقاط البيع.

من خلال ما تمّ تقديمه، يمكن إظهار مهام القوة البيعية المباشرة (داخلية كانت أم خارجية) لشركة جازي في الجدول التالي:

**جدول (4-6): مختلف مهام رجال بيع مؤسسة "OTA"**

وكيل مراكز الخدمات	وكيل مراكز الإتصالات	الممثل الخاص بنقاط البيع	ممثل مبيعات الشركات
		+	+
+	+	+	+
+	+		+
+	+	+	+
+			+

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال هذا الجدول، يمكن إضافة ما يلي فيما يخص:

– تقديم الخدمات الملحقّة:

يقوم رجل البيع المتنقل المتخصص بالبيع للسوق المهني بتسجيل كل الطلبات المتعلقة بالخدمات الملحقّة أو الإضافية التي يرغب الزبون الحصول عليها، ويوجّه كل هاته الطلبات إلى المصلحة المساعدة التي تتولى هاته المهمة، على عكس وكلاء مراكز الخدمات والإتصالات الذين هم المسؤولون عن تقديم هذه الخدمات الملحقّة، لأن عملهم الأساسي ليس البيع بل تقديم خدمات ما بعد البيع.

– جمع المعلومات عن السوق:

تتمّ هذه العملية بطريقتين:

– بالنسبة لوكلاء مراكز الخدمات والإتصالات: لديهم تطبيقات (Application) يعملون بها يوميا موجودة على مواقع الأنترانيت الخاصة بالمؤسسة، يقومون برفع كل المعلومات للمصالح المعنية للدراسة،

– بالنسبة لرجال البيع المتنقلون: يقومون برفع كل المعلومات التي يتمّ جمعها عن طريق تقارير يتمّ إعدادها يوميا أو أسبوعيا.

من الضروري الإشارة إلى أنّ هذه المهمة أساسية وإجبارية على كل أنواع رجال البيع، فعليهم جمع كل المعلومات عن السوق فيما يخص الخدمات الأكثر طلبا، مختلف المشاكل التي تواجه

الزبائن والتي تخص الخدمات أو الشبكة، مختلف العروض والخدمات التي يرغب بها الزبون، مهما كانت المعلومة، وهذا ما يثبت أن حاجات ورغبات الزبائن مهمة بالنسبة لهذه المؤسسة، وهذا ما يثبت توجهها التسويقي.

#### – العرض البيعي:

– ما يجد الإشارة إليه بالنسبة لوكلاء مراكز الإتصالات أن مهمتهم الأساسية هي: توجيه وإعلام الزبون، تقديم الخدمات ما بعد البيع وتسجيل الشكاوي، ولكن في الفترات الأخيرة ومنذ 2009، تمت بعض التغييرات فيما يخص عمل هؤلاء، حيث أصبح على كل وكيل إتباع منهجية تجارية (démarche commerciale) والترويج ومحاولة إقتراح أو بيع خدمة أو عرض من عروض المؤسسة، بالطبع تتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن المتصلين، وهذا بعد الإنتهاء من الإجابة على كل طلباتهم.

– أمّا فيما يخص نشاط مندوبي نقاط البيع، فعملهم ليس البيع المباشر ولكن البيع غير المباشر من خلال التأثير على نقاط البيع حتى يقوموا بتوزيع منتجات المؤسسة على عكس وكلاء مراكز الخدمات ومندوبي الشركات الذي عملهم الأساسي هو البيع المباشر، حيث يتحصل نقاط البيع على منتجات المؤسسة ليس من عند مندوبي نقاط البيع ولكن من الموزعين الحصريين للمؤسسة.

حسب مسؤولي هاته المصالح، هدفهم من خلال استعمال فرق بيعية هو التقرب من زبائن المؤسسة وبناء علاقات متينة ومستمرّة معهم ومحاولة المحافظة عليهم. وفي نفس الوقت، محاولة تطوير حصتها السوقية من خلال العمل على إيجاد زبائن جدد من خلال عملية التنقيب. حيث يرى مسؤولي مصلحة المبيعات أنه للوصول إلى تحقيق تنمية ربحية على مدى قصير عليهم أولاً: البيع أكثر لزبائنهم الحاليين والحفاظ على حصتها السوقية، ثانياً: إيجاد زبائن جدد في الأسواق الحالية، ثالثاً: تحسين طرق المحافظة على زبائنهم، وأخيراً: الانفتاح على أسواق جديدة.

إذا ما تمعنا أكثر في مهام هؤلاء، نجد أن كل أنواع رجال البيع لهم مهمة نشر، نقل وإيصال المعلومات إلى الزبون وإقناعه بها، وهذا ما يؤكد لنا أنّ هذه المؤسسة قد جعلت من هذه الوسيلة التوزيعية، وسيلة إتصالية في نفس الوقت.

**ب- التّأطير التجاري:**

وتتمثل في كل المصالح المساعدة لكل من مصلحة المبيعات وخدمة الزبائن التي تسهل عمل رجال البيع، إضافة إلى مسؤولي هاته المصالح، مع العلم أن لمسؤولي مصلحة المبيعات المباشرة وغير المباشرة، مهمة البيع لبعض زبائن المؤسسة:

— مسؤولي مصلحة المبيعات الغير مباشرة: يهتمون بالموزعين الحصريين للمؤسسة أو ببعض نقاط البيع.

— مسؤولي مصلحة المبيعات المباشرة: يهتمون في بعض الأحيان بالبيع للحسابات والمشاريع الكبيرة.

**3- قوة بيعية خاصة بالمؤسسة وقوة بيعية منتدبة:**

حيث أن لهذه المؤسسة:

أ- قوة بيعية خاصة بها: تتمثل في الموظفين الأجيرين لديها من قوّة بيعية مباشرة، خارجية كانت أم داخلية.

ب- قوة بيعية منتدبة: تتمثل في شركاء مؤسسة جازي الذين يعملون لديها ولدى المؤسسات الأخرى، مهمتهم هي بيع وتوزيع عروض وحلول الشركة، حيث تتكوّن هذه القوّة البيعية من نوعين:

— الموزعين الحصريين: لدى هذه المؤسسة 6 موزعين حصريين من جهة يهتمون ببيع وتوزيع الهواتف النقالة ك: Nokia,samsung,sony ericson. ومن جهة أخرى الإهتمام ببيع منتجات مؤسسة "جازي الأفراد".

— الشركاء الذين يعملون على بيع العروض الخاصة بالمؤسسات، يحملون هؤلاء لقب:

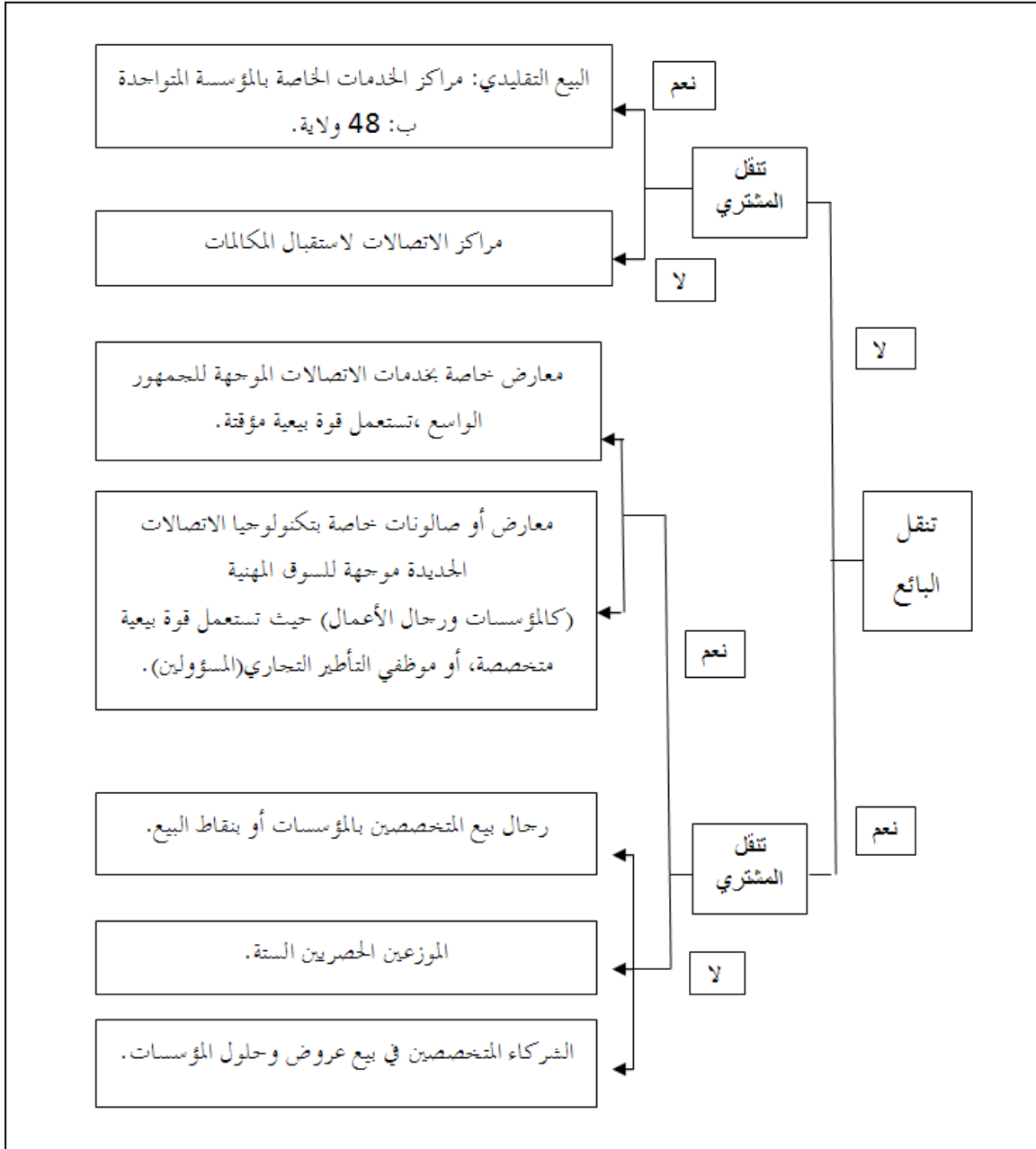
Partenaires B2B, Partenaires IT Resellers (Partenaires solution Djezzy Entreprise).

ما يجدر الإشارة إليه أنّ لهذه القوّة البيعية المنتدبة عدّة مزايا أهمها أنّها تساعد مؤسسة جازي على تحقيق مبيعاتها المتوقعة، ولكن لا يمكن لهذه الأخيرة أن تأخذ مكان أو تعوّض القوّة البيعية الخاصة بالمؤسسة، من جهة لأسباب الخصوصية وسرية المعلومات الخاصة بالشركة. ولهذا ما يمكن إستنتاجه أنه يعتبر من المهم بالنسبة لهذه المؤسسة الحفاظ على قوّة بيعية خاصة بها التي تعتبر النواة الأساسية لها تسمح لها بنقل وتطوير صورتها وشهرتها أفضل من غيرها لها القدرة في التحكّم فيها وتسييرها حسب أهدافها وتوجّحاتها.

كما يجب الإشارة إلى أنّ لهاته القوة البيعية المنتدبة مسؤولين يعملون بشركة جازي بمصالح المبيعات المباشرة والغير مباشرة هدفهم هو متابعة نشاط هؤلاء وتوجيههم حسب إستراتيجية المؤسسة والتأكد أن كل الأمور تسير كما ترغب بها المؤسسة.

يمكن أن نلخص في الشكل الآتي مختلف أساليب البيع التي تستعملها جازي للوصول إلى زبائننا:

**الشكل (2-4): مختلف أساليب البيع المستعملة في شركة "جازي"**



المصدر: إعداد الطالبة.



ما نلاحظه هو تنوع في أساليب البيع المستعملة، وهذا بهدف تغطية السوق تغطية شاملة، عبر كل وسائل التوزيع الممكنة وتوفير كل منتجاتها في كل مكان وفي أي وقت وحسب إحتياجات الزبائن والسوق. وهنا نجد أنه صحيح، رجال بيع مؤسسة جازي ليسوا من نفس المستوى، ولا يقومون بنفس العمل وليس لهم نفس المهارات و القدرات كما سنراه في المبحث الثالث، ولكن لهم عدد معين من المهام من نفس النوع التي عليهم القيام بها.

مهما كان الشكل الذي يتخذه رجال بيع هذه المؤسسة فهم يسمحون بتوزيع عروض وخدمات هاته الأخيرة وكذلك نشاط ترويجي تسيطر عليه الصبغة الإنسانية والإتصال المباشر مع مختلف أنواع زبائن المؤسسة هدفهم هو نقل المعلومات وصورة جيّدة عن المؤسسة إلى الزبائن من خلال طريقة الكلام والتقديم، الأناقة، مدى التحكّم في المعلومات المقدّمة، طريقة التخاطب..إلخ. ولنجاح هذا النشاط على مؤسسة جازي إعدادة وتسييره بطريقة جيّدة، فكيف تمت هذه العملية في هذه المؤسسة التي ستوجّه قوّتها البيعية لخدمه أكثر من 16 مليون مشترك؟

### المبحث الثالث: كيفية إعداد قوة بيع مؤسسة "جازي"

#### المطلب الأول: الأهداف الموكلة لرجال البيع لمؤسسة جازي

تأخذ الأهداف الخاصة بالقوة البيعية لمؤسسة جازي مصدرها من الأهداف العامة للمصلحة التجارية، يمكننا ذكر مثلاً:

- الحفاظ على الحصة السوقية من خلال إرضاء الزبائن وتقديم العروض الملائمة لهم.
  - جعل الربحية المؤشر الرئيسي للتنمية من خلال تحقيق رقم الأعمال السنوي المتوقع.
  - نقل صورة جيّد عن المؤسسة.
  - جمع المعلومات عن السوق ونقلها للمصالح المعنية لضبط الخطط والإستراتيجيات.
- يتمّ بعدها ترجمة هذه الأهداف العامة، إلى أهداف تنفيذية التي يتمّ تعيينها لكل بائع، من أجل التحديد لهم المهمة الخاصة بهم داخل المؤسسة ويمكن تلخيص أهداف القوة البيعة المباشرة لمؤسسة جازي في الجدول التالي:<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> يجب على الأهداف أن تكون واضحة و على شكل كمي قابل للقياس، أن تصاغ في إطار زمني، و لكن كان من الصعب الحصول على أهداف دقيقة كونها معلومات خاصة وسرية لدى المؤسسة لا يمكن التصريح بها و قد تأثر على نشاط المؤسسة.

### أهداف رجال بيع مؤسسة "OTA" جدول (7-4):

نوع رجل البيع	الأهداف الواجب تحقيقها كل شهر
وكلاء مراكز الاتصالات	<p>-الإجابة على أكبر قدر ممكن من المكالمات في مدة زمنية لا تتعدى 3 دقائق وهذا خلال يوم عمل يقدر ب: 7 سا ونصف أي ما بين 130 إلى 140 مكالمة/يوم.</p> <p>-تسجيل كل أسباب الإتصالات حيث يجب أن يكون: عدد المكالمات المتلقاة = عدد أسباب الإتصالات التي تم تسجيلها ( les raisons d'appels ).</p> <p>-تسجيل كل شكاوي زبائن المؤسسة بطريقة صحيحة لتفادي رفض المصالح المعينة.</p> <p>-تخفيض نسبة الشكاوي.</p>
وكلاء مراكز الخدمات <sup>(1)</sup>	<p>-إستقبال وخدمة أكبر قدر ممكن من الزبائن خلال ساعات عمل محددة يوميا (في أغلب الأحيان 8سا).</p> <p>-بيع عدد محدد من خدمة FLEXY وبطاقات التعبئة.</p> <p>-بيع عدد محدد من شرائح أو بطاقات "جازي" و"Allo".</p> <p>-بيع عدد محدد من عروض الدفع المؤجل وعروض المؤسسات.</p> <p>-تخفيض نسبة الشكاوي.</p>
ممثلي مبيعات الشركات	<p>-بيع عدد محدد من خطوط "Business" و "Business control" كل شهر.</p> <p>-بيع عدد محدد من حلول الشركة ك: هواتف Black Berry، FAX، VSAT،... إلخ.</p> <p>-القيام بزيارات تنقيب.</p> <p>-القيام بعدد محدد من الزيارات يوميا لا تقل عن 10 زيارات في اليوم.</p> <p>-تطوير و تحسين العلاقات مع الزبائن.</p>
ممثلي نقاط البيع و يدعى كذلك ب: منشط المنطقة البيعية (Animateur de zone)	<p>-زيارة عدد معين من نقاط البيع يقدر حاليا ب: 12 زيارة/يوم.</p> <p>-القيام بزيارات تنقيب.</p> <p>-تطوير و تحسين العلاقات مع نقاط البيع.</p> <p>-تشغيل عدد محدد من الخطوط شهريا عبر نقاط البيع الذين يهتم بهم المنشط، مع التأكد من أن أول مكالمة قد تمت من الخطوط المشغلة.</p> <p>-توفير الإعلانات في كل نقاط البيع(PLV).<sup>(2)</sup></p>

#### المصدر: من إعداد الطالبة.

مع العلم أن لكل هؤلاء أهداف نوعية متشابهة أهمها: نقل صورة جيّدة عن المؤسسة لزيائنها ولأسواقها من خلال طريقة الكلام والتقديم، الأناقة، مدى التحكّم في المعلومات المقدّمة، طريقة

<sup>(1)</sup>-تختلف الأهداف الكمية للوكلاء من وكالة لأخرى و من شهر لأخر، حسب نشاط المركز و عدد الزبائن الذين يزورون هذا المركز.

<sup>(2)</sup>-PLV: Publicité sur le lieu de vente.

التخاطب.. إلخ. كل هاته المعايير تأثر على نشاط المؤسسة في تحقيق أهدافها الكمية، يتم مراقبتها يوميًا وتقييمها شهريًا، كما سنراه في المبحث الثالث بأكثر تفصيل، أين يتقاضى رجل البيع مكافأة أو عمولة مقابل النتائج التي حققها والجهود التي بذلها.

ما يلاحظ من خلال الجدول أن لرجال البيع المتجولون هدف هو القيام بزيارات تنقيب من أجل البحث على زبائن جدد. هدف غير دقيق حيث أن عدد الزيارات اللازمة غير محددة، وهذا ما إستفاد منه رجال البيع لأن البعض منهم لا يهتم بهذا الهدف و يركزون على الزبائن الحاليين فقط. من خلال سؤال مختلف مندوبي ووكلاء وكذا مسؤولي المصالح حول إمكانية وسهولة الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف شهريًا، تم التأكيد لنا أنّها أهداف واضحة من الممكن الوصول إليها وتحقيقها ولكن ليس كل شهر ذلك حسب الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة وحسب الجهود التي يبذلها كل رجل يبيعي.

معظم ممثلي ووكلاء مصلحة المبيعات وخدمة الزبائن فخورين بالعمل بهاته المؤسسة، كونها من بين أكبر المؤسسات الأجنبية بالجزائر توفر لهم العديد من الإمتيازات مقارنة بالمؤسسات الأخرى من أهمها أجر ثابت معقول يتقاضونه كل شهر. ولكن من خلال المقابلات التي تمت مع بعض من رجال البيع، وجد أنّ معظمهم لا يعلمون أنّ لهم دور مهم في تحقيق أهداف هاته الأخيرة وأنهم قد يمثلون ميزة تنافسية للمؤسسة، كل منهم موجه نحو أهدافه الشخصية.

يمكن تلخيص النتائج التي حققتها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها مباشرة المتمثلة في مؤسسة موبيليس ونجمة فيما يخص عدد المشتركين، الحصة السوقية في الجدول التالي:

**جدول (8-4): النتائج التي حققتها مؤسسة جازي مقارنة بمنافسيها**

موبيليس	نجمة	جازي	
النتائج المحققة خلال سنة 2009			
10.079.500	8.032.682	14.617.642	عدد المشتركين
% 29.4	% 25	% 45.6	الحصة السوقية
النتائج المحققة خلال سنة 2010			
9.446.774	8.245.998	15.087.393	عدد المشتركين
% 28.8	% 25.2	% 46	الحصة السوقية
النتائج المحققة خلال سنة 2011			
10.280.098	8.658.105	16.490.690	عدد المشتركين
% 29.18	% 24.01	% 46.81	الحصة السوقية

**المصدر:** من إعداد الطالبة باستعمال موقع الأنترانيت الخاص بالمؤسسة.

ما يمكن ملاحظته أن عدد مشتركى مؤسسة جازي وحصتها السوقية في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى هذا يعني أن سياستها التسويقية المتبعة عامة والتجارية خاصة جيّدة، وهذا راجع للعروض والخدمات المقدمة بأسعار معقولة، شبكة ممتازة مقارنة بالمنافسة وتوفر شرائح المؤسسة في كل مكان أي شبكة توزيع واسعة. ولكن ما يجدر الإشارة إليه أنّ الدخل الشهري المتوسط لكل زبون أو رقم الأعمال الشهري المتوسط الذي تحققه المؤسسة مع كل زبون<sup>(1)</sup> في تراجع مستمر من سنة إلى أخرى كما يبينه الجدول الموالي:

**جدول (9-4): رقم الأعمال الشهري المتوسط التي تحققه المؤسسة مع كل زبون**

السنة	2007	2008	2009	2010	2011
رقم الأعمال الشهري المتوسط الذي تحققه المؤسسة مع كل زبون بالدينار الجزائري (ARPU)	914.25	891.9	724	721	668.9

**المصدر:** من إعداد الطالبة باستعمال مواقع الأنترانيت الخاص بالمؤسسة.

من أجل الرفع في الدخل الشهري المتوسط لكل زبون على المؤسسة تقديم خدمات ذات قيمة مضافة جديدة إضافة إلى باقي الخدمات المقدمة، التي سوف تدفع بالزبون إلى الاستهلاك أكثر و بالتالي دفع

<sup>(1)</sup>-ARPU : revenu mensuel moyen par abonné.

مصاريف أكبر. زيادة على هذا، على المؤسسة العمل على التعريف بهذه الخدمات المضافة بهدف جلب الزبون ويتم هذا باستعمال طرق مختلفة من بينها رجال البيع أو القوة البيعية كون هؤلاء على تواصل دائم مع زبائنهم ومن الممكن لهم تشخيص وتقديم الخدمات الملائمة حسب كل زبون. وهذا ما يزيد من أهمية ومكانة هذه الوسيلة كونها طريقة تسمح للمؤسسة من زيادة في رقم أعمالها وفي أرباحها.

### المطلب الثاني: هيكلية وحجم القوة البيعية لمؤسسة "جازي"

إنّ أهمّ شيء لدى شركة جازي هي تغطية السوق تغطية شاملة، لتسهيل عملية المراقبة والمتابعة على أنشطة هؤلاء وكذلك تجنب تكرار الأعمال. سوف نحاول في هذه الفقرة توضيح كيفية توزيع مندوبي ووكلاء المؤسسة على كامل النطاق الوطني:

#### 1- مراكز الخدمات:

##### أ- عدد الوكالات:

لقد عملت شركة جازي على التقرب من كل زبائن الموجودين في كل أنحاء الوطن، حيث قامت بتوزيع العديد من مراكز الخدمات على نطاق وطني، إذ تتوفر في كل ولاية من ولايات الوطن، وكالة أو عدّة وكالات لخدمة الزبائن، عددها هو 85 وكالة.

لقد وفرت شركة جازي أكثر من وكالة في الولايات الكبرى حيث نجد: 14 وكالة بجزائر العاصمة، ثلاثة وكالات بقسنطينة و5 وكالات بولاية وهران. وهذا راجع إلى كثافة السكان في هاته المناطق هدفها هو التقرب أكثر من سوقها.

بالإضافة إلى وكالتان بكل من: سطيف، أم البواقي، باتنة، ميله، عنابة، بجاية، تلمسان، شلف، معسكر، بلدية، تبازة، بويرة، عين الدفلة، ورقلة، مسيلة، جلفة.

كل وكالة تهتم بخدمة الزبائن المقيمين أو غير المقيمين بتلك الولاية.

حسب مسؤولي مصالح خدمة الزبائن، عدد الوكالات الموزعة على النطاق الوطني تعتبر كافية في الوقت الحالي لخدمة أغلبية زبائن المؤسسة. ولكن ما يجدر الإشارة إليه، أن العديد من زبائن المؤسسة يجدون صعوبة في الوصول إلى تلك الوكالات وهذا خاصة في جنوب البلاد أين يتوجب على الزبائن قطع مسافات كبيرة للوصول إليها.

## ب- أنواع الوكالات:

هناك نوعان من مراكز الخدمات:

(1) مراكز فئة (أ): وهي كل مراكز الخدمات المتواجدة بالولايات الكبرى (الجزائر، قسنطينة وهران)

تعمل من الثامنة صباحا حتى الثامنة والنصف مساءً ويتم تنظيمها كآتي:

— المشرف على المركز superviseur وهو المسؤول الأول، مهمته هي الإشراف على كل أنشطة المركز وهو كذلك مسؤول على كل رؤساء الفرق الموجودين بالوكالة.

— قائد أو رئيس الفريق team leader هو المسؤول على فريق يتكوّن من عدد من المستشارين.

عدد المستشارين في هذا النوع من المراكز قد يصل إلى 24.

(2) مراكز فئة (ب): هذه المراكز تعمل من التاسعة صباحا حتى السادسة مساءً وهي منظمة كآتي:

المشرف على المركز superviseur الذي دوره هو الإشراف على نشاط الوكالة ويلعب دور رئيس الفريق. عدد وكلاء المراكز هو ما بين 6 إلى 7.

تتكوّن مراكز الخدمات إجمالاً من 564 وكيل لخدمة الزبائن، ما يمثل حوالي 13% من إجمالي عمال المؤسسة و 25% من إجمالي عمال مصلحة المبيعات وخدمة الزبائن، وهي موزعة كآتي:

## الجدول (4-8): توزيع وكلاء أو مستشاري مراكز الخدمات على المناطق الجغرافية

إجمالي	غرب	وسط	شرق	المنطقة الجغرافية
517	128	220	169	وكلاء مراكز الخدمات
47	17	15	15	كبار وكلاء مراكز الخدمات
564				

المصدر: من إعداد الطالبة بإستعمال وثائق خاصة بالمؤسسة.

من المهم تحديد حجم أو عدد الوكلاء الذين ستحتاج إليهم المؤسسة حيث تتم العملية باستعمال تقنيات محدّدة تعمل بها الشركة.<sup>(1)</sup>

من خلال سؤال المصالح المحلية والمسؤولين الموجودين بولاية قسنطينة حول كيفية تحديد عدد الوكلاء الذين تحتاج إليهم المؤسسة، وجدنا أن كل مسؤول أو مشرف يقوم من فترة إلى أخرى بتقييم النتائج المحققة في وكالته ويجدّد بذلك أهمية توظيف أو زيادة المستشارين، حيث يأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

<sup>(1)</sup> -صعوبة الحصول على معلومات حول التقنيات المستعملة لتحديد حجم القوة البيعية كون المصالح المعنية بهذا الأمر متواجدة بجزائر العاصمة و تعتبر معلومات سرية.

- الأهداف المسطرة والمبيعات المتوقعة في المراكز.
- الكثافة السكانية في تلك المنطقة أو الولاية.
- عدد الزبائن المتواجدين في تلك الولاية.
- عدد الزيارات اليومية للوكالة.
- مدّة الإنتظار في الوكالة والمدّة اللازمة لخدمة الزبون.
- التوقعات فيما يخص العطل السنوية والمرضية للوكلاء.

بتحديد العدد المناسب من المستشارين، ستمكن المؤسسة من تقديم نوعية خدمات ذات جودة من خلال أخذ كل الوقت اللازم مع كل زبون وتفادي أوقات الانتظار المطوّلة في المراكز.

## 2- مراكز الإتصالات:

الهدف من هذه المراكز هو متابعة والحفاظ على علاقة خاصة مع زبائن المؤسسة، كونها الواجهة الأمامية لمؤسسة "OTA"، حيث توفر هذه المؤسسة عدد معقول من مراكز الإتصالات، كل مركز يهتم بفئة معينة من الزبائن أو بتقديم خدمة معينة، كلّها متواجدة بجزائر العاصمة، ماعدا مراكز اتصالات الجمهور الواسع (777) حيث نجد:

- مركزان بالجزائر العاصمة لتغطية منطقة الوسط.
- مركز بقسنطينة لتغطية سوق الشرق.
- مركز بوهراڤ لتغطية سوق الغرب.

مع العلم أن هذا المركز (777) يخدم كل الزبائن الأفراد ويقدم كل أنواع الخدمات.

حسب مسؤولي هذه المصلحة، تعتبر لامركزية هذه المراكز أمرا مفروغ منه، فهو يقرب المؤسسة من زبائنها إذ تسمح ب:

— توفير فرص العمل لكل الجزائريين وبالتالي تعزيز مكانتها كأفضل موظف بقطاع الهاتف النقال بالجزائر.

— تأمين المرافق والبنى التحتية التقنية، فهي توفر استمرارية تقديم الخدمات في حالة ظهور عطل أو مشكلة في أحد مواقع المؤسسة بسبب حوادث أو كوارث طبيعية.

ما يجد الإشارة إليه، أنّه قد تمّ في سنة 2010، مراجعة هذا التقسيم للمناطق (شرق، وسط وغرب) وهذا راجع إلى الضغط الكبير من المكالمات الذي يؤثر على نشاط مركز إتصالات جزائر العاصمة،

حيث أصبح كل مركز من مراكز (777) يتلقى المكالمات من كل أنحاء الوطن وليس من منطقة محدّدة وهذا في حالة وجود ضغوط مكالمات في مراكز أخرى.

تمّ اختيار مراكز الاتصالات المستقبلية للمكالمات المتمثلة في: مراكز (777)، المركز الخاصة بنقاط البيع (401) والمركز الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة (788)، التي مهمتها إضافة إلى الإجابة على طلبات الزبائن، محاولة إقتراح أو بيع خدمات أو منتجات إضافية لهؤلاء.<sup>(1)</sup>

تعد مراكز اتصالات جازي إجمالاً على 340 وكيل لخدمة الزبائن، ما يمثل حوالي 08% من إجمالي عمال المؤسسة و 15% من إجمالي عمال مصلحة المبيعات وخدمة الزبائن، وهي موزعة كآآتي:

#### الجدول (4-9): توزيع وكلاء مراكز الاتصالات على المناطق الجغرافية

إجمالي	غرب	وسط	شرق	المنطقة الجغرافية
17	-	17	-	عدد وكلاء مراكز الإتصالات الخاصة بنقاط البيع و الموزعين
16	-	16	-	عدد وكلاء مراكز الإتصالات الخاصة بالمؤسسات
307	63	170	74	عدد وكلاء مراكز الإتصالات الخاصة بالجمهور الواسع
340				

**المصدر:** من إعداد الطالبة بإستعمال وثائق خاصة بالمؤسسة.

قبل تحديد عدد الوكلاء الذين تحتاج إليهم مؤسسة جازي في مراكز الإتصالات فهي تأخذ بعين الإعتبار العوامل التالية، وهذا حسب مسؤول مصلحة خدمة الزبائن:

- الأهداف المسطرة المتوقع تحقيقها.
- الإجابة على الأقل على 80% من المكالمات المتلقاة في أقل وقت ممكن.
- تخفيض عدد العملاء الذين يتخلون عن المكالمات بعد الإنتظار مطوّل.
- التوقعات فيما يخص العطل السنوية والإجازات المرضية.
- عدد زبائن المؤسسة بمناطق شرق، وسط وغرب البلاد.
- عدد المكالمات التي يتلقاها المركز كل يوم.

(1) -مع العلم أن لشركة "جازي": إضافة إلى تلك المراكز التي تستقبل المكالمات نجد مراكز إتصالات خدمة إمتياز (444)، مراكز إتصالات خدمة الإنترنت، و كذا مراكز لإرسال المكالمات لتسديد الفاتورة أو مراكز التسويق الهاتفي.



**3- مصلحة المبيعات المباشرة:****أ- تقسيم المناطق البيعية:**

تتخصص هذه المصلحة كما سبق ذكره في قطاعات محدّدة، تتمثل في مؤسسات ذات الحسابات الكبيرة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مهما كان مجال نشاطها أو قطاع أعمالها، حيث نجد أنّ هذه المؤسسة تقسّم سوقها إلى مناطق بيعية باستعمال المعيار الجغرافي كما يبينه الجدول التالي:

**الجدول (4-10): التقسيم الجغرافي لمصلحة المبيعات المباشرة**

مصلحة المبيعات المباشرة بالغرب	مصلحة المبيعات المباشرة بالوسط	مصلحة المبيعات المباشرة بالشرق	الولايات
تتم ب 16 ولاية و هي: وهران، تلمسان، البيض، بشار، أدرار، تندوف، مستغانم، شلف، سيدي بلعباس، تيارت، غليزان، سعيدة، معسكر، تسمسيت، عين تموشنت و النعامة	تتم ب 15 ولاية و هي: الجزائر العاصمة، بليدة، بومرداس، تبازة، تيزي وزو، بويرة، عين الدفلة، مديّة، بجاية، حلفة، لغواط، غرداية، ورقلة، تقورت و تمنراست.	تتم ب 17 ولاية و هي: قسنطينة، سكيكدة، برج بوعريّيج، تبسة، جيجل، قلّة، خنشلة، سوق أهراس، واد سوف، بسكرة، الطارف، عنابة، ميلة، باتنة، أم البواقي، سطيف و مسيلة.	

**المصدر:** من إعداد الطالبة بإستعمال وثائق خاصة بالمؤسسة.

ما يجدر الإشارة إليه، أن مصلحة المبيعات المباشرة بمنطقة الشرق، والغرب تقوم بمنح لكل رجل بيع ولاية أو أكثر ينشط فيها وهذا أخذاً بعين الإعتبار خبرته ومهاراته، مدى شدّة أو تواجد المنافسة في تلك الولاية ومدى إمكانية تحقيق الربح فيها.

هذا الفريق البيعي بمنطقة الغرب والشرق متخصص في بيع عروض، خدمات وحلول مؤسسة جازي لكل المؤسسات ذات الحسابات الكبيرة، المتوسطة والصغيرة، مهما كان مجال أعمالها. أمّا بالنسبة لوسط البلاد فنجد:

– فريق يهتمّ بالبيع لفئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والموزعة على مناطق جغرافية محدّدة، حيث لكل رجل بيعي ولاية أو أكثر ينشط فيها.

– فريق يهتمّ بالبيع لفئة المؤسسات الكبيرة أو الحسابات الكبيرة<sup>(1)</sup>، وهذا حسب القطاع الذي تنشط فيه هذه المؤسسات وليس حسب مكان تواجدها، أي تقسّم حسب فئة الزبائن وحسب المعيار الجغرافي.<sup>(2)</sup>

#### ب- نشاط مندوبي المبيعات للشركات في الميدان وداخل المكتب:

يقدم لكل رجل بيع حافظة زبائن يعمل على المحافظة عليها من خلال البيع للزبائن الحاليين وخدمتهم، وتطويرها عن طريق زيارات التنقيب التي يقوم بها يوميًا للحصول على زبائن جدد. ومن خلال المعلومات التي تمّ تقديمها لنا، نجد أن لكل رجل بيعي حافظة زبائن تتكوّن تقريبًا من 65 إلى 75 زبون/حساب وهذا في بداية مسيرته المهنية ويمكن أن يزداد عدد الزبائن بهذه الحافظة إلى أن يصل مثلاً إلى 120 زبون/حساب بالنسبة لرجال البيع الذين لهم خبرة مطوّلة في هذه الشركة (أكثر من 5 سنوات).

فيما يتعلق بهذه الحافظات، تهتمّ المصلحة المساعدة لمصلحة المبيعات المباشرة بكل ما يتعلق ب:

- خلق حافظة زبائن حسب التقسيم المتبع (معيار جغرافي أو قطاع أعمال) وتحديثها مع الوقت.
- متابعة تطوّر كل حافظات زبائن رجال البيع من حيث: عدد الحسابات الموجودة بها، عدد الخطوط بكل حساب، مدى أقدمية الحسابات، العائدات المحققة، معدّل الاسترداد، مدى تطور الحسابات،... إلخ)
- تسليط الضوء على فرص البيع المتاحة من خلال تحليل هذه الحافظات.
- تنبيه المسؤول حول تطوّر الحسابات من خلال انخفاض أو زيادة في عائدات الحساب، اقتناء عدد كبير من الحلول أو الخطوط الجديدة... إلخ.
- تنشيط رجل البيع لزيارة الحسابات الغير نشطة.

الأمر السليبي الذي تمّ ملاحظته فيما يخص نشاط رجال البيع أن:

- القداماء منهم يهتمون أكثر بالزبائن الحاليين الموجودين بحافظة زبائنهم ولا يهتمون كثيرا بعملية التنقيب لتطويرها، رغبتهم هي تحقيق هدفهم الشهري. وهذا السلوك راجع لعدم مراقبة المسؤولين لنشاط هؤلاء وتركيزهم فقط على مراقبة النتائج المحققة.

<sup>(1)</sup> – من بين المؤسسات الكبيرة لشركة جازي نجد مؤسسة " الديوان الوطني للتطهير ONA "، لها تقريبا: 1700 خط مع جازي، و تحقق معها رقم أعمال جد معتبر.

الحسابات الكبيرة بمنطقة شرق البلاد أهمها: SEACO, COOJAL, CNAS، حيث تحقق منطقة الشرق حوالي 45% من إجمالي رقم أعمال المؤسسة.

<sup>(2)</sup> – الملحق رقم(01): مختلف قطاعات الأعمال التي تعمل عليها مؤسسة جازي في وسط البلاد.

- مندوبي البيع الجدد، لا تقدّم لهم حافظة زبائن إلاّ بعد أن يثبتوا مهاراتهم في السوق وهذا يؤثر على نشاطهم ومعنوياتهم كون هؤلاء مجبرون على تحقيق أهداف محدّدة كل شهر.
- بعد كل الزيارات التي يقوم بها مندوب البيع، يقوم هذا الأخير بنقل كل المعلومات والنتائج التي وصل إليها على تقرير يرسل يوميا أو أسبوعيا حسب رغبة المسؤول، نجد بهذا التقرير: <sup>(1)</sup>
  - إسم الشركة التي زارها، عنوانها، رقمها، إسم المسؤول عنها ومنصبه.
  - نوع الزيارة التي قام بها المندوب (التنقيب، التعرّف على الزبون وتحليل إحتياجاته، للتفاوض، أو لإختتام العملية البيعية).
  - الملاحظات: كل ما تتمّ ملاحظته عند الزبون، المنتجات التي يستعملها، عدد عماله، ميولاته، نشاط المنافسة... إلخ.
- يتمّ إرسال هذا التقرير كل نهاية أسبوع إلى المسؤول المباشر، الذي يقوم بنفسه إلى إرساله لمصلحة الدعم أو المصلحة المساعدة تقوم هذه الأخيرة ب:
  - إعداد تقرير خاص بالمبيعات المحققة في المنطقة التي يعمل بها (خطوط وحلول مباعه) كل أسبوع، كل شهر، كل فصل وكل سنة (ترسله إلى المسؤول المباشر لرجال البيع).
  - تحديث المعلومات على قاعدة البيانات للزيائن الحاليين أو المرتقبين.
  - تهيئة وتحليل قاعدة بيانات كل حافظة زبائن لكل مندوب بيعي.
  - تحديث وإرسال قاعدة البيانات الخاصة بالزيائن المرتقبين لكل مندوبي البيع حسب قطاع الأعمال أو حسب المنطقة الجغرافية.
- النقطة السلبية التي يجب الإشارة إليها من خلال الجولات التي تمّ القيام بها مع رجال البيع هي عدم مبالاة مسؤولي مندوبي البيع المختصين بالشركات بالوقت الذي يقضيه هؤلاء في عملية البيع إلى جانب المهام الإدارية والتنقل. حيث نعلم أن البيع هو النشاط الوحيد الذي يرفع في مبيعات الشركة. ومنطقيا، زيادة الوقت الذي يقضيه رجل البيع مع زبائنه وتخفيض الوقت الذي يقضيه في الواجبات الإدارية لها أثر مباشر على المبيعات.

<sup>(3)</sup>-الملحق رقم (02): تقرير الزيارات التي يملئه مندوب بيع مصلحة المبيعات المباشرة.

ج- مخطط ومسار الزيارات:

— فيما يخص مخطط الزيارات ومن خلال المقابلات الشخصية والزيارات البيعية التي تم القيام بها مع مندوبي البيع والمسؤولين، فقد تمّ التوصل إلى أنّ كل رجل بيعي يقوم بإعداد مخطط الزيارات لوحده. حيث حسب المسؤولين، كل رجل بيع عليه إعداد وتنظيم وقته كما يراه مناسباً، دون تدخل المسؤول، وهذا ما يزيد من ميزة الإستقلالية والحكم الذاتي لديهم. أهمّ شيء هو تحقيق المبيعات، أي نجد أن أغلبية المسؤولين موجهون نحو النتائج مهما كان التنظيم المتبع. ولكن تأثر طريقة العمل هذه على مندوب البيع الجديد، كونه لا يعرف السوق جيّداً وبالتالي يؤثر على النتائج التي سيحققها. إضافة إلى هذا، يجدر الإشارة إلى أن مسؤولوا مصلحة المبيعات لا يساعدون فريقهم البيعي على تنظيم زيارته وإعداد جولاته، يعتقدون أن تقنيات البيع وروح القيادة هي مهارات يجب أن تتواجد لدى الممثل يوم توظيفه (أي يبحثون عن البائع المولود). غير أن هذا خاطئ، فالمهارات يتمّ تطويرها مع الوقت ومع التدريب ومع اكتساب الخبرة.

— فيما يخص مسارات الزيارات: لا يتبع هؤلاء مسارا محدداً، كل واحد يعمل وينظم عمله بالطريقة التي يراها مناسبة والتي تساعد على تحقيق أهدافه. ولكن ما تمّ ملاحظته، أن مندوبي البيع لا يبالون بتكاليف السفر (كون المؤسسة هي التي تتكفل بتكاليف النقل والسفر والمبلغ غير محدد) وهذا قد يؤثر على تكلفة الزيارة وبالتالي ارتفاع التكاليف وانخفاض الربح ونجد هذه الظاهرة خاصة في مندوبي البيع الجدد.

تعدّ مصلحة المبيعات المباشرة لشركة جازي إجمالاً 38 ممثل، ما يمثل تقريباً 01% من إجمالي عمال المؤسسة و1.7% من إجمالي عمال مصلحة المبيعات وخدمة الزبائن. فعدد عمال هذه المصلحة ضئيل ولكن تعتبر هذه المصلحة أهمّ مصلحة كونها تحقق أكبر نسبة من المبيعات وكونها تتعامل إلاّ مع فئة المؤسسات الكبيرة، المتوسطة والصغيرة.

يعتبر حجم هاته القوة البيعية غير كافي وهذا حسب مسؤولي هذه المصلحة، خاصة بشرق البلاد، إذ لا يمكن لثمانية رجال بيع تغطية 17 ولاية مع العلم أنّ عدد المؤسسات على النطاق الوطني قد وصل في نهاية سنة 2011 إلى أكثر من مليون مؤسسة. هذا التقسيم جعل مندوبي بيع هذه المصلحة يركّزون حالياً على خدمة الزبائن الحاليين بهدف الحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة ويجعلهم يهملون نوعاً ما عملية التنقيب، وهذا ما قد يفسح المجال للمنافسة من أجل الزيادة في حصتها السوقية.

يمكن تلخيص في الجدول التالي عدد ممثلي مبيعات الشركات، وكذا ممثلي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالتالي:

#### جدول (4-11): عدد ممثلي مبيعات الشركات

المنطقة الجغرافية	شرق	وسط	غرب
ممثلي مبيعات المؤسسات	6	17	6
ممثلي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	2	4	3
الإجمالي	8	21	9
			38

**المصدر:** من إعداد الطالبة باستعمال وثائق خاصة بالمؤسسة.

#### 4- مصلحة المبيعات الغير مباشرة:

يهتم مندوبي هذه المصلحة بنقاط البيع من خلال العمل على التأكد من توفر منتجات المؤسسة بهذه النقاط البيع ومساعدتهم على توزيعها وبيعها، من خلال توفير الإعلانات في أماكن البيع (PLV)، تكوين ونقل المعلومات حول كل المنتجات لمسؤولي هاته النقاط البيعية.

ولضمان تغطية شاملة لهذه الفئة من الزبائن، قامت المؤسسة بتقسيم المنطقة إلى ثلاثة مناطق بيعية هي: شرق، غرب ووسط، نفس تقسيم الولايات التي تعمل عليها مصلحة المبيعات المباشرة. حيث لكل مندوب، قاعدة بيانات خاصة به، يجمع فيها كل النقاط البيعية التي يهتم بها، قد يصل عدد نقاط البيع في قاعدة بيانات واحدة إلى أكثر من 800 نقطة بيعية، أغلبهم يهتمون بخدمة Flexy فقط ونجد 200 من بينهم، مهمتهم الأساسية هي بيع منتجات OTA وتشغيل الخطوط المباشرة وهم الفئة التي يركزون عليها منشطوا المناطق البيعية.

يمكن أن ينشط هذا الممثل في ولاية واحدة أو في منطقة محدّدة من الولاية، في حالة وجود عدد كبير من نقاط البيع.

#### كيف ينظم المندوب الخاص بنقاط البيع زيارته؟

– يقوم هذا المندوب كل نهاية أسبوع (يوم الخميس) بإعداد برنامج الزيارات الواجب القيام بها الأسبوع المقبل، وهذا على تطبيق تدعى: "IPOS". يتمّ التحديد في هذا البرنامج قائمة نقاط البيع التي سيقوم هذا المندوب بزيارتها، حيث لا يجب أن تقل عن 12 زيارة/ يوم.

ما يجدر الإشارة إليه من خلال الزيارات التي تتم القيام بها مع هؤلاء المندوبين، أنهم يعملون على تقسيم منطقتهم البيعية إلى مناطق صغيرة. كل يوم أو كل أسبوع، يقوم هذا الأخير بزيارة منطقة

محدّدة، قد تكون حي أو قرية أو بلدية من أجل، من جهة عدم تضيعة الوقت ومن جهة أخرى تنظيم أعماله.

– في نهاية كل يوم، يقوم منشط المنطقة بتسجيل ونقل كل الملاحظات والإجراءات المطبقة وكذا النتائج التي توصل إليها من خلال الإستراتيجية التي اتبعها، على تقرير يتم إرساله يوميا إلى مدير المصلحة، يتكوّن هذا التقرير من :

(1) تقرير نهاية اليوم ويتكوّن من: المنتجات التي تباع في السوق حاليا مهما كانت منتجات المؤسسة أو المنافسة (من الأكثر مبيعا إلى الأقل مبيعا)، الإجراءات المتخذة مع نقاط البيع، الملاحظات الميدانية الخاصة بالمؤسسة أو بمنافسيها.

(2) ملئ سجل نشاط نقاط البيع: أي عدد نقاط البيع التي تمّت زيارتهم، المشاكل الخاصة بالشبكة، عدد المكالمات التي استقبلها منشط المنطقة في اليوم من عند نقاط البيع، عدد العقود التي تمّ جمعها وإرسالها لمصلحة تشغيل الخطوط، عدد العقود التي تمّ تقديمها لنقاط البيع.

(3) مختلف الأسعار المطبقة في السوق (الخاصة ب: جازي أو بمنافسيها).

كل هاته التقارير والنتائج يتمّ دراستها وتحليلها من طرف مدير المصلحة لتعديل الإستراتيجية أو تطبيق إجراءات تصحيحية.

إضافة إلى هذه الزيارات يجب على منشط المنطقة أن يهتمّ بكل نقاط البيع الجدد التي تظهر في المنطقة التي ينشط بها.

#### الجدول (4-12): عدد المندوبين المتخصصين بنقاط البيع حسب المناطق البيعية

المنطقة الجغرافية	شرق	وسط	غرب
مندوبي نقاط البيع	15	10	7
كبار مندوبي نقاط البيع	8	18	16
الإجمالي	23	28	23
			74

المصدر: من إعداد الطالبة باستعمال وثائق خاصة بالمؤسسة.

من الضروري الإشارة إلى أنّ هذا الحجم غير كاف لتغطية كل السوق، حيث نجد أنّه قد تمّ تفرقة وتوزيع قاعدة بيانات بها عدد معين من نقاط البيع على المسؤولين المباشرين لمندوبي البيع، يقومون هم كذلك بزيارات لنقاط البيع. هذا يعني أن حجم القوّة البيعية وعدد المندوبين غير كاف حاليا.

حسب مدير المصلحة، لتحديد حجم أو عدد مندوبي مصلحة المبيعات غير مباشرة أو مباشرة، يجب الأخذ بعين الإعتبار العوامل الأساسية التالية:

- الأهداف المسطرة والنتائج المراد الوصول إليها.
- المبيعات المحققة في المنطقة ومدى تطورها.
- مدى تغطية المنطقة البيعية.
- تواجد المنافسة وتطورها في المنطقة.

من خلال المعلومات السابقة والمستنبطة من الجداول الأربعة، نجد أن الحجم الإجمالي للقوة البيعية بهذه المؤسسة يصل إلى أكثر من 1000 رجل بيع، ما يمثل حوالي 25 % من إجمالي عمال المؤسسة، وهذا ما يزيد من أهمية هذه الوسيلة البيعية بالنسبة لهذه المؤسسة، من جهة نستنتج أن المؤسسة تستثمر مبالغ كبيرة لإدارة وتسيير هذه القوة البيعية فيما يخص: الأجور، المكافآت، التكوين، تكاليف النقل والسفر، مع العلم أننا لم نتمكن من التحصل على المبلغ الدقيق المستثمر في هذه القوة البيعية بالتحجج بالسرية. يرجع استعمال عدد كبير من رجال البيع هو حجم المؤسسة، عدد زبائنها ونوعية الخدمات المقدمة.

### المطلب الثالث: نظام الأجور والمكافآت المطبقة في مؤسسة "OTA"

إن أهمّ موضوع والذي يعتبر موضوع حيوي بالنسبة لكل عمال المؤسسة عامة ورجال البيع ووكلاء مصلحة خدمة الزبائن خاصة هو موضوع الأجور والمكافآت التي تتقاضاها القوة البيعية للمؤسسة مقابل الأعمال والمهام التي يقومون بها والأهداف التي يحققونها. حيث نعلم أنه كلما كان رجل البيع محفزا، كلما زاد نشاطه في تحقيق أهدافه.

يعتبر نظام الأجور بشركة جازي نظام واضح وصريح لكل رجال البيع، حيث نجد أنه:

- يقدّم لكل موظف بمؤسسة جازي أجر ثابت يتقاضاه بعد كل شهر، حيث تتغير هذه الأجور من مصلحة لأخرى وهذا حسب نوع العمل والمهام التي يقوم بها كل عامل.
- إضافة إلى هاته الأجور الثابتة:

(1) يتحصل وكلاء مراكز الخدمات ومراكز الإتصالات وكذا منشطي المناطق البيعية على علاوة أو مكافأة كل ثلاثة أشهر، مقابل النتائج المحققة خلال هذه الفترة. ولحساب هذه العلاوة

يأخذ بعين الإعتبار: الدخل الذي يتقاضاه العامل كل شهر، معدّل التقييم الذي تحصل عليه خلال الثلاثة أشهر (على شكل نسبة مئوية)، عدد الغيابات أو العطل التي أخذها الموظف. (2) يتحصل المندوب المتخصص بالبيع للمؤسسات الصغيرة، المتوسطة والكبيرة على عمولة كل ثلاثة أشهر مقابل النتائج التي حققها. تتمثل هذه العمولة في نسبة من كل منتج أو عرض باعه. كما يتحصل رجل البيع على هاته العمولة في حالة ما إذا وصل إلى 50 % من الهدف المسطر له.

يمثل الأجر الثابت نسبة كبيرة من نظام الأجور المطبق في هذه المؤسسة مقارنة بالمكافآت والعمولات التي يتحصلون عليها، هذا يآثر على عمل ونشاط وجهود رجل البيع في تحقيق أهدافهم، إذ يعلمون أن الأجر الشهري مضمون مهما كانت النتائج المحققة. مهما كان نوع القوّة البيعية المستعملة في شركة جازي، على هذه المؤسسة أن تتبع نظام جيّد لتسيير هاته الأخيرة من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة وبذلك تحسين إنتاجية كل بائع وبالتالي الرفع في المبيعات.

### المبحث الرابع: كيفية تسيير قوة بيع مؤسسة "جازي"

لتحقيق المبيعات المسطرة ولتغطية تكاليفها، على مؤسسة جازي الاهتمام بكل الأمور التي تتعلق بقوّتها البيعية، ولهذا تعتبر كل مرحلة من مراحل عملية تسيير القوّة البيعية مهمة ويجب إتباعها بعناية.

### المطلب الأول: اختيار وتوظيف مندوبي ووكلاء مؤسسة "OTA"

إن اختيار البائع الصحيح يعتبر عامل حاسم في نجاح مشروع المؤسسة، خاصة أن الظروف التنافسية، قد جعلت عملية البيع أمرا صعبا.

تحتاج مؤسسة جازي إلى توظيف مندوبين ووكلاء جدد للأسباب التالية أهمها، حسب ترتيب تنازلي: — المغادرة الطوعية لموظفيها إلى مؤسسات أخرى خاصة في ولاية جزائر العاصمة مقارنة بالولايات الأخرى كقسنطينة ووهران، وهذا راجع إلى وجود العديد من فرص التوظيف بهذه الولاية مقارنة بالآخرين. هذه المغادرة الطوعية تظهر خاصة في مراكز الإتصالات وهذا راجع لنوع العمل الذي يقومون به يتميز بالضغط الدائم. فهذا النشاط يتطلب بذل جهود كبيرة لتقديم أفضل الخدمات،



- أفضل الاستقبال، حماس مستمر، أي القدرة على إظهار وبطريقة مستمرة، الرغبة في المساعدة والاستمتاع بخدمة الزبون وهذا مع الوقت يؤثر على معنويات هؤلاء الوكلاء.
- الترقية في السلم الوظيفي في نفس المصلحة من وكيل أو مندوب إلى مسؤول، أو التغيير في منصب العمل والانتقال والتحوّل إلى مصلحة أخرى مثلا: من مراكز إتصالات الجمهور الواسع (777) إلى مراكز الإتصالات الخاصة بالمؤسسات (788) أو بنقاط البيع والموزعين (401). وهذا الأمر يتمّ خاصة بولاية جزائر العاصمة وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى توظيف عمال جدد، أو يمكن التغيير من مراكز الإتصالات والخدمات إلى مصلحة المبيعات الغير مباشرة أو مصالح أخرى.
- الرغبة في الحصول على مهارات جديدة خاصة بالنسبة لمصلحة المبيعات المباشرة أو غير المباشرة التي عادة ما ترغب في أن يكون التوظيف خارجي وليس من داخل المؤسسة (تبحث عن أشخاص محفزين أكثر للعمل).
- توسيع السوق أو نشاط المؤسسة على المستوى الوطني أو على مستوى جهوي أو في ولاية من الولايات .
- الطرد: كون هذا الأخير لم يتمكّن من تحقيق أهدافه أو لعدم إتباع القوانين الداخلية للمؤسسة في أغلب الأحيان.

### 1- سياسة التوظيف المتبعة:

- لقد أعطت ولا تزال شركة جازي تهتم بإعطاء صورة جيّدة عن مؤسستها والعمل على خلق محيط مريح للعمل من أجل التأثير على موظفيها من جهة ومن جهة أخرى جلب أفضل المرشحين وخلق الرغبة في العمل بهذه المؤسسة، حيث تمكن مؤسسة جازي من جمع طلبات التوظيف عبر الطرق التالية من الأكثر شيوعا إلى الأقل:
- أغلب الطلبات عفوية، يتمّ دفعها في المقرات الأساسية بالجزائر، قسنطينة وهران أو بمراكز الخدمات وهذا ما يجعلنا نستنتج أن سياستها الإتصالية " أكبر مؤسسة في مجال نشاطها" قد حققت نجاحها.

- من خلال موقع الإنترنت للشركة وهو: "www.djezzy.com" له فقرة تدعى ب: الطلبات العفوية (candidatures spontanées)، يتمكن المرشح من ترك بطاقة معلوماته وكذلك ملئ إستمارة بها كل معلوماته الشخصية، خبراته، مستوى تعليمه... إلخ.
- من خلال وضع إعلانات في مراكز خاصة بالتوظيف، التي تدعى ب: ANEM (الوكالة الوطنية للتوظيف).
- عن طريق التوظيف الداخلي وذلك بإرسال بريد إلكتروني لكل موظفي المؤسسة والموظف الذي يملئ الشروط يمكن أن يرسل ملفه. ولكن أثبتت دراسة قامت بها مؤسسة جازي في عام 2009 حول ظروف العمل بهذه المؤسسة، أنّ هناك نقص في الشفافية فيما يخص عمليات التوظيف الداخلية وهذا خاصة في مرحلة انتقاء و اختيار المرشحين (رأي عمال المؤسسة في التوظيف الداخلي).
- من خلال المعارض التي تشارك فيها المؤسسة، معارض التوظيف تتم كل سنة بجزائر العاصمة، تسمح للمؤسسة من جمع عدد كبير من طلبات التوظيف وبالتالي السماح بجلب أفضل المرشحين. مثال: المعرض الدولي للتوظيف بالجزائر SIRRAA.
- التوظيف من خلال اللجوء إلى الجامعات والمعاهد: فمنذ 2009، تهتم شركة "OTA" بالجامعات والمعاهد المتواجدة ب: قسنطينة، وهران وجزائر العاصمة. إلى جانب مهمة التعليم من خلال توفير فرص القيام بتربصات لطلاب جامعة قسنطينة، وهران وجزائر العاصمة في مصالح الشركة (لا تقدّم هذه التربصات إلا للممتازين) وتوظيف هؤلاء حسب إحتياجاتها.<sup>(1)</sup>
- تعتبر جازي أول موظف بقطاع الإتصالات في الجزائر، حيث في سنة 2010 تمّ توظيف 1200 شخص في جميع المجالات، القاسم المشترك بين هؤلاء الذين تمّ توظيفهم هو من جهة مهاراتهم التقنية والفكرية ومن جهة أخرى إنضمام كامل هؤلاء فيما يخص قيم مؤسسة جازي (التعاون، النشاط، روح الفريق أو الجماعة، الإبداع،...)<sup>(2)</sup>.

## 2- تحليل إحتياجات التوظيف بمؤسسة "OTA":

يقوم مسؤولوا كل مصلحة (المبيعات وخدمة الزبائن) من فترة لأخرى بتحليل نتائج وأداء قوّتهم البيعية وذلك خلال إجتماعات أين يتمّ فيها دراسة معايير عديدة حول مدى فعالية قوّتها البيعية أهمها:

(1)-"BYNATNA", Magazine d' OTA, n°02, automne 2009, p.18.

(2)-"DJEZZY, premier employeur du secteur des télécoms en Algérie", [http://www.tsa-algerie.com/communiqués-de-presses/djezzy-premier-employeur-du-secteur-des-telecoms-en-2010\\_144.html](http://www.tsa-algerie.com/communiqués-de-presses/djezzy-premier-employeur-du-secteur-des-telecoms-en-2010_144.html), consulté le 21 juillet 2011.

تغطية السوق، نمو وتطور المبيعات، العدوانية التجارية، مدى شدة المنافسة... إلخ. والتي تسمح لهم بتحديد الحاجة إلى التوظيف إما على نطاق وطني أو على نطاق جهوي أو لتوزيع منتج أو عرض محدد. كل الإعلانات التي تتم حول عمليات التوظيف تتكوّن من: تعريف عام للوظيفة، المهام الواجب القيام بها، المتطلبات والمهارات الواجب توافرها في المرشح، المعارف والبرامج التكوينية المتبعة وخبرة المرشح.

يمكن إظهار في الجدول الموالي، مختلف الملامح المهمة، لمختلف الوظائف (مندوب بيع متخصص بالمؤسسات أو بنقاط البيع، وكيل مراكز الخدمات أو الإتصالات)، وكذا مختلف الصفات والمهارات الواجب توافرها في المرشح:

**الجدول (4-13): مختلف الملامح والصفات التي يجب توافرها في قوّة بيع مؤسسة "OTA"**

إسم المنصب	المهام المسندة له	الصفات التي يجب توافرها	التكوين و الخبرة المهنية
مندوب خاص بالمؤسسات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البحث عن زبائن جدد حسب قطاع أعمالهم.</li> <li>- تطوير الحسابات الحالية للمؤسسة.</li> <li>- تحضير العروض البيعية.</li> <li>- ضمان تسديد الفاتورات.</li> <li>- نقل ملفات الزبائن للمصالح المعنية.</li> <li>- ضمان الإستجابات التنافسية.</li> <li>- بيع عروض و خدمات المؤسسة.</li> <li>- ضمان نقل المعلومات من السوق نحو المصالح المعنية.</li> <li>- ضمان الزيارات اليومية للمؤسسات ذات الحسابات الكبيرة.</li> <li>- المشاركة في تطوير الحلول التي تقدّمها المؤسسة حسب إحتياجات الزبائن.</li> <li>- تنظيم والمشاركة في الندوات والمعارض الخاصة بمجال الإتصالات.</li> <li>- إعداد التقارير اللازمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- متحكّم في اللغة العربية والفرنسية واللغة الإنجليزية مستحبة.</li> <li>- قادر على القيام بتنقلات ورحلات.</li> <li>- يملك ثقافة عامة جيّدة.</li> <li>- مظهر جيّد.</li> <li>- نشط، له القدرة على التواصل الجيد.</li> <li>- يمتلك تقنيات البيع والتفاوض.</li> <li>- قدرة جيّد في التعبير اللفظي.</li> <li>- روح الفريق و روح المبادرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- متحكّم في تطبيقات الإعلام الآلي.</li> <li>- معرفة جيّدة لسوق المؤسسات حسب كل قطاع أعمال.</li> <li>- معرفة جيّدة لمنتجات جازي.</li> <li>- دراسات عليا في التجارة.</li> <li>- خبرة من سنة إلى ثلاثة سنوات في مجال المبيعات المباشرة.</li> </ul>
مندوب حسابات المؤسسات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البحث عن زبائن جدد والبيع للزبائن الحاليين.</li> <li>- تحضير عروض بيعية خاصة بهذه الفئة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إمكانية التنقل.</li> <li>- ثقافة عامة جيّدة.</li> <li>- مظهر جيّد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة جيّدة لهيكلية المؤسسات الجزائرية.</li> <li>- مستوى جيّد في مجال</li> </ul>

<p>الإعلام الآلي.</p> <p>- دراسات عليا في التجارة.</p> <p>- خبرة ما بين سنة إلى ثلاثة سنوات في مجال البيع المباشر.</p> <p>- فهم جيّد للسوق الجزائري.</p>	<p>- نشط.</p> <p>- متحكّم في تقنيات البيع والتفاوض.</p> <p>- متحكّم في اللغة العربية والفرنسية و الإنجليزية مرغوبة.</p> <p>- القدرة على التواصل مع الآخرين.</p> <p>- روح المبادرة.</p> <p>- قدرة جيّدة على التعبير اللفظي.</p>	<p>- القيام بعدد معين من الزيارات يوميا.</p> <p>- ضمان نقل المعلومات من السوق إلى المصالح المعنية لتحديث قاعدة بيانات الزبائن عبر التقارير.</p> <p>- ضمان نقل المعلومات حول المنافسة.</p> <p>- نقل كل المعلومات التي تخص آراء الزبائن.</p> <p>- ضمان وفاء الزبائن الحاليين وتطوير إيرادات المؤسسة.</p> <p>- نقل ملفات الزبائن إلى المصالح المعنية.</p>	<p><b>الصغيرة والمتوسطة</b></p>
<p>-مستوى جيّد في مجال الإعلام الآلي.</p> <p>-متحكّم في اللغة الفرنسية والعربية و الإنجليزية مرغوبة.</p> <p>-دراسات عليا في التجارة، تسيير أو ما شابه.</p> <p>-خبرة لا تقل عن سنة في مجال خدمة الزبائن (بالنسبة لوكلاء مراكز الخدمات)</p>	<p>- جاد في العمل ومسؤول.</p> <p>- السرية في العمل.</p> <p>- قادر على إدارة و تسيير الضغط.</p> <p>- قدرة جيّدة على التعبير.</p> <p>- حضور مثالي.</p> <p>- القدرة على التواصل مع الآخرين.</p> <p>- دبلوماسي.</p>	<p>- تقديم النصح، توجيه وإقناع الزبائن من أجل إرضائهم و ضمان المتابعة الدائمة لهم.</p> <p>- استقبال الزبائن من خلال إتباع واحترام الزبائن فيما يخص منتجات أو خدمات المؤسسة.</p> <p>- تسجيل كل إحتياجات الزبائن فيما يخص منتجات أو خدمات المؤسسة.</p> <p>- مسؤول عن صندوقه المالي وعن مخزون منتجات المؤسسة الخاص به (فيما يخص وكلاء مراكز الخدمات).</p> <p>- إعداد تقارير خاصة بالأعمال التي يتمّ القيام بها يوميا.</p>	<p><b>وكيل مراكز الخدمات ومراكز الإتصالات.</b></p>
<p>- دراسات عليا في التجارة.</p> <p>- خبرة لا تقل عن سنة في نفس المنصب.</p> <p>- معرفة جيّدة لمنتجات جازي.</p> <p>- متحكّم في الإعلام الآلي.</p> <p>- متحكّم في اللغة العربية والفرنسية و الإنجليزية مرغوبة.</p>	<p>- تسيير جيّد للوقت.</p> <p>- إدارة و تسيير الضغوط.</p> <p>- متحكّم في تقنيات التفاوض.</p> <p>- نشط و مرن.</p> <p>- القدرة على التكيف مع الظروف و الأوضاع.</p> <p>- القدرة على التواصل مع الآخرين.</p>	<p>- إعداد مخطط زيارات أسبوعية.</p> <p>- ضمان تواجد الإعلانات الخاصة بالمؤسسة في نقاط البيع من خلال التعامل مع الموزعين.</p> <p>- ضمان تكوين و نقل المعلومات حول منتجات المؤسسة إلى نقاط البيع.</p> <p>- تسيير وتحديث قاعدة البيانات الخاصة بنقاط البيع الذين يعمل معهم.</p> <p>- القيام بزيارات يومية.</p>	<p><b>منشط المنطقة</b></p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد التقارير.</li> <li>- ضمان زيادة مستمرة ودائمة فيما يخص تشغيل خطوط OTA.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- متحكّم في اللغة العربية والفرنسية والإنجليزية مرغوبة.</li> <li>- متحكّم في تطبيقات الإعلام الآلي.</li> <li>- دراسات عليا في أي مجال.</li> <li>- خبرة لعامين في مراكز إتصالات جازي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضمان النوبات الليلية.</li> <li>- القدرة على التواصل مع الآخرين.</li> <li>- القدرة على الإقناع، الكلام بوضوح.</li> <li>- مهارات الكتابة باللغة الفرنسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإجابة على كل المكالمات التي يتمّ إستقبالها من فئة المؤسسات ذات الحسابات الكبيرة، المتوسطة أو الصغيرة.</li> <li>- تسجيل كل الطلبات، الشكاوي والمشاكل التقنية الخاصة بهذه الفئة.</li> <li>- تسجيل كل أسباب المكالمات بطريقة صحيحة.</li> </ul>	<p>وكلاء مراكز الإتصالات الخاصة بالمؤسسات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- متخرج من الجامعة.</li> <li>- خبرة لأكثر من عام في مجال خدمة الزبائن أو في مجال البيع.</li> <li>- متحكّم في اللغة العربية والفرنسية و الإنجليزية مرغوبة</li> <li>- متحكّم في تطبيقات الإعلام الآلي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرة جيّدة على التواصل مع الآخرين.</li> <li>- القدرة على الإقناع.</li> <li>- هادئ و ودي.</li> <li>- القدرة على التحليل.</li> <li>- مهارات في الكتابة.</li> <li>- مظهر جيّد.</li> <li>- دبلوماسي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإجابة على المكالمات التي يتمّ استقبالها من نقاط البيع.</li> <li>- تسجيل كل الطلبات والشكاوي ومتابعتها.</li> <li>- تسجيل كل أسباب المكالمات بطريقة صحيحة.</li> </ul>	<p>وكلاء مراكز الإتصالات الخاصة بنقاط البيع و الموزعين</p>

**المصدر:** من إعداد الطالبة بإستعمال وثائق خاصة بالمؤسسة.

### 3- إختيار رجال البيع:

أ- إختيار قوّة بيعية خاصة بالمؤسسة:

إن إختيار الوكلاء والمندوبين الذين سيمثلون الشركة، يتطلب الخبرة والإحترافية حيث تقوم مؤسسة جازي بدون اللجوء إلى مراكز متخصصة بكل عمليات التوظيف والإختيار، يقوم بإجراء المقابلات كل من:

— مدير المصلحة المعنية بالتوظيف (مبيعات أو خدمة الزبائن) يدعى ب: Manager، بالنسبة لهم يعتبر أفضل شخص كونه يعرف جيّدا المهام والواجبات التي سيقوم بها المرشح وكذلك معرفة جيّدة للقطاع البيعي أو معرفة جيّدة لإحتياجات الزبائن ولكن هذا الأمر ليس دائما صحيح. وهذا كون الوكلاء والمندوبين ليسوا على تواصل مباشر مع هذا المدير، وبالتالي ليس له معرفة جيّدة للأنشطة التي يقومون بها.

— مسؤول من مصلحة الموارد البشرية وبالخصوص من مصلحة "مصادر المواهب" (talent sourcing). كما سبق ذكره، تهتم هذه المصلحة بتحديد، جذب وتوظيف أفضل المواهب حسب مهاراتهم وقدرتهم على التأقلم والتكيف مع ثقافة هذه المؤسسة، كما تهتم المصلحة بتقييم الموظفين الحاليين للمؤسسة من أجل إعداد مخططات وظيفية، أي بهدف الرسم لهم المسيرة المهنية التي يمكنهم إتباعها في هذه الشركة.

تتمّ المقابلات في المقرات الجهوية أو بمراكز الخدمات الخاصة بالمؤسسة، تتمّ مقابلات جماعية بالنسبة لوكلاء مراكز الإتصالات ومراكز الخدمات حول طاولة على شكل حرف U. أمّا بالنسبة لمندوبي مصلحة المبيعات المباشرة والغير المباشرة، فالمقابلات تكون فردية من أجل التحديد بطريقة دقيقة شخصية هؤلاء، حيث يلعب هؤلاء دورا مهما في تطوير رقم أعمال المؤسسة.

يستعمل المسؤولون عند اختيار الموظف المناسب ما يعرف ب: "دليل المقابلة"<sup>(1)</sup>. يستعمل في كل المقابلات ويتمّ تعديله حسب الحالة. كما يستعمل كذلك هؤلاء ما يعرف ب: "لعبة الأدوار" (les jeux de rôles) من أجل التعرّف على ردود أفعال المرشح، كيفية التفكير، مهارات التحليل... إلخ.

يتمّ اللجوء إلى مصلحة "مصادر المواهب": كون هاته المصلحة متخصصة ولها القدرة على تحليل الشخصيات والتعرّف على القدرات الخفية لدى المرشح من خلال استعمال اختبارات نفسية، تدعى باللغة الأجنبية: "tests psychométrique"، تسمح بتحديد الخصائص التي تميّز المرشح، فهي تقيّم سلوكه العام وقدراته الأساسية مثلا: القدرة على التواصل، القدرة على القيادة، مدى ذكائه والقدرة على التفكير... إلخ. تسمح هذه الاختبارات للمؤسسة بالتعرّف على نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المرشح.

بعد إختيار المرشح الملائم وتوظيفه، تقدّم مؤسسة جازي لهذا الأخير مدّة ستة أشهر للتأقلم مع ثقافة وسياسة المؤسسة. بالنسبة للمسؤولين ووكلاء ومندوبي هذه المصالح، تعتبر المدّة كافية لإثبات قدراتهم ومهاراتهم.

(1) - الملحق رقم (03) : "دليل المقابلة le guide d'entretien".

## ب- إختيار قوّة بيعية منتدبة:

كما سبق توضيحه تتمثل هذه القوّة البيعية في الموزعين الستة الحصريين والشركاء الذين يعملون على بيع خدمات والحلول الخاصة بالمؤسسات:

## 1) بالنسبة لإختيار الموزع الحصري:

تتمّ العملية كالآتي:

— يقوم المسؤول عن مصلحة التوزيع بالبحث عن موزعين محتملين من خلال مختلف الملفات العفوية التي تمّ دفعها إلى المؤسسة أو من خلال الجولات التي يقوم بها في مختلف الولايات مع منسوبي المناطق البيعية.

— يحدّد المسؤول قائمة أولية للمرشحين ويحدّد معهم مواعيد للمقابلات.

— خلال المقابلات، على كل مرشح أن: يقدّم مؤسسته، مخطط الأعمال الذي يعمل عليه حالياً، إيضاح كل الموارد المالية، الموارد البشرية، المعدات والإستراتيجية التجارية التي يمكن استعمالها لتوزيع منتجات جازي (مع العلم أنه يهتمّ فقط ببيع عروض جازي الأفراد).

— بعد إختيار الموزع الحصري، يطلب منه خطة عمل "business plan".

— يحدّد لكل موزع حصري مشرف يعمل بمؤسسة جازي (superviseur) يقوم بمتابعة نشاطه.

## 2) بالنسبة لإختيار شركاء لبيع عروض وحلول المؤسسات التي تقدّمها "جازي":

تتمّ عملية إختيار الشركاء بإتباع المراحل التالية:

— تحديد قائمة أولية لشركاء محتملين من خلال الإطلاع على قاعدة بيانات شركة جازي أو من خلال اللجوء إلى الجرائد والمجلات.

— الإتصال بهم وأخذ موعد للمقابلة، حيث تقدّم شركة جازي خلال هذه المقابلة: مؤسستها، أهدافها وتقدم المشروع التي تسميه ب: "شركاء حلول وعروض مؤسسة جازي". وتقوم بجمع معلومات حول هؤلاء الشركاء المحتملين.

— بعد تحديد قائمة المرشحين المحتملين، يتمّ إرسالها إلى لجنة تهتم بدراسة الملفات والقيام بالمقابلات<sup>(1)</sup>، تتكوّن هذه اللجنة من ممثلي مصلحة التسويق، المالية، المشتريات والمبيعات.

— قبل تنظيم المقابلات، يطلب أولاً من المرشحين تقديم ما يدعى ب: "دفتر الشروط"

(1) - الملحق رقم (04) : معايير إختيار/ورقة تقييم الشركاء.

(cahier de charge).

ما نستنتجه من هذه الفقرة، أن شركة جازي تولى إهتماما كبيرا فيما يخص عملية إختيار وتوظيف وكلاء و مندوبي ومثلي الشركة، كونها تعلم أنهم مرآة المؤسسة والواجهة الأمامية لها بالنسبة لزبائنها.

### المطلب الثاني: كيفية تكوين وتدريب وكلاء مندوبي مصلحة المبيعات وخدمة الزبائن

إن تنمية رأس المال البشري بمؤسسة جازي يعتبر استثمارا كبيرا، حيث تسمح لها بالرفع في مهارات وإنتاجية عمّالها، وبالتالي التحسين المستمر في تقديم نوعية جيّدة فيما يخص المنتجات والخدمات المقدّمة. ولهذا فهي توفر ميزانية سنوية معتبرة لتكوين كافة عمال المؤسسة فهذه البرامج التكوينية التي تنظمها الشركة مرتبطة بالتوجهات الإستراتيجية لها وبالتالي تساهم في تحقيق أهدافها الأساسية كخلق روح القيادة عند عمالها.<sup>(1)</sup>

بالإضافة إلى تقديم أفضل الخدمات، بناء علاقات جيّدة مع الزبائن، الإدارة الجيّدة للوقت، تقديم أفضل صورة للمؤسسة، يعتبر مسؤولي مصالح المبيعات وخدمة الزبائن أن البرامج التدريبية لها أثر فيما يخص رفع الروح المعنوية لمندوبيها ووكلائها.

#### 1- محتوى ومواضيع البرامج التدريبية الخاصة بمؤسسة " OTA "

عند توظيف مندوب جديد خاص بالمؤسسات ونقاط البيع أو وكيل جديد خاص بمراكز الخدمات ومراكز الإتصالات، أوّل المعلومات التي يتمّ برمجتها في الدورات التكوينية هي:

- معلومات عامة عن مؤسسة جازي والتواريخ الهامة التي مرّت بها.
- أهم الإنجازات التي قامت بها بهدف غرس ثقافة المؤسسة لديهم.
- معلومات حول الخدمات والمنتجات التي توفرها المؤسسة لزبائنها بتفصيل دقيق والتأكيد على تلك التي سيحتاج إليها في عمله.

- تدريبهم على النظام الذي تعمل به المؤسسة أي كل التطبيقات الموجودة على موقع الإنترنت الخاصة بالمؤسسة بتقديم الخدمات، تسجيل الطلبات، تسجيل الشكاوي،...إلخ.

ما يجدر الإشارة إليه أوّلا، أنّه لا تقدم أي معلومات حول عروض وخدمات المنافسة، رغم علم المؤسسة أنّ التحكّم في كل العروض الخاصة بالمؤسسة أو بمنافسيها قد يمكن رجال البيع من تطوير حججهم البيعية وبالتالي إقناع الزبون. كذلك أنّ الدورات التدريبية المتعلقة ب: تقنيات البيع

<sup>(1)</sup>-"BYNATNA", Magazine d' OTA, n°02, automne 2009, p.18.



والتفاوض، كيفية التواصل والتعامل مع الزبون، كيفية إدارة حافظة زبائن...، لا تتم في أول دورة تدريبية، بل يتم برمجتها بعد أن يثبت الوكيل أو المندوب فعاليته في مجال نشاطه.

## 2- الطرق المستعمل في التدريب والمسؤول عليها:

لقد وقرت مؤسسة جازي مصلحة خاصة بتدريب عمالها عامة ورجال بيعها خاصة تدعى ب: "إدارة المواهب" (Talent Management)، مهمتها هي تدريب كل موظف جديد وتحسين قدراته، مهاراته وتوجيهه نحو ثقافة المؤسسة. توفر هذه المصلحة ثلاثة طرق للتكوين والتدريب وهي كالآتي:

### أ- الدورات التدريبية الكلاسيكية:

أين يتم جمع كل المشاركين في البرنامج التدريبي في قاعة خاصة بالتدريب. عموما يتم التدريب في المقرات الجهوية الخاصة بمؤسسة OTA. يخصص مدرب من مصلحة إدارة المواهب لتكوين هؤلاء، حيث أنّ كل مدرب بهذه المصلحة متخصص في مجال معين.

### ب- المكتبة:

تتوفر بهذه المؤسسة مكاتب بها العديد من الكتب والمجلات في جميع القطاعات والتخصصات: تسيير، تسويق، مالية، موارد بشرية، البيع... إلخ. الهدف منها هو تسهيل عملية التعليم واكتساب المعرفة. تتوفر بهذه الشركة ثلاثة مكاتب ب: وهران، قسنطينة وجزائر العاصمة.

### ج- التعليم الإلكتروني عن بعد، ما تدعى باللغة الإنجليزية "E-LEARNING":

وهي وسيلة افتراضية للتعلّم، تمثل وسيلة دعم ومكملة للبرامج التدريبية الكلاسيكية، فهي وسيلة تستخدم تكنولوجيات الوسائط المتعدّدة الجديدة (les technologies multimédias)، تسمح هذه التكنولوجيا بنقل المعرفة مباشرة إلى المتعلّم بدون تضييع الوقت، وهذا ما يسمح لكل متدرب من تسيير برنامجه التدريبي على راحته وبتابع سرعته الخاصة لفهم الأمور.

شرعت شركة أوراسكوم إتصالات الجزائر، في اعتماد هذا البرنامج الطموح منذ سنة 2010 عبر تقنية التعليم عن بعد حيث قدمت إلى غاية الوقت الحالي نحو 8400 درس تكويني لعمالها وإطاراتها. وهذا في إطار إستراتيجيتها التكوينية التي إنتهجتها منذ سنة 2009 المعتمدة أساس على تطوير قدرات مواردها البشرية والتكوين الدوري لإطاراتها وعمّالها. حيث أن عدد ساعات التكوين الذي وفرها المتعامل تجاوزت عينة المليون ساعة منذ 2001.<sup>(1)</sup>

(1)- "AL IKTISSADI", Magazine économique Mensuel, du 1 juin 2011, pp.25-26. Informations tirées du site intranet de la société « djezzy ».

يرى المسؤولون أن جازي تعاني من مشكلة مهمة في مجال التوظيف والمتمثلة في غياب التكوين المتخصص في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصالات الحديثة التي تتميز بسرعة التجديد والتطوير السريع. فمختلف الجامعات الجزائرية ومراكز التكوين المهني لا تكوّن الشباب في هذا التخصص. وهو يزيد من التعقيد ولجوء الشركة إلى توفير تكوين شامل للموظف الجديد.

### **3- مكان ومدّة التدريب:**

بالنسبة للدورات التدريبية الكلاسيكية، يستلزم الأمر لتدريب وكلاء مراكز الخدمات ومراكز الاتصالات وكذا مندوبي الشركات ونقاط البيع ما بين ثلاثة إلى أربعة أسابيع من أجل تدريب نظري. أمّا بالنسبة للتدريب التطبيقي أي في الميدان فهذا يختلف من مصلحة لأخرى:

— ما بين أسبوعين إلى ثلاثة بالنسبة لوكلاء مراكز الخدمات والاتصالات.

— أكثر من شهر، بالنسبة لمندوبي نقاط البيع.

— أمّا بالنسبة لمندوبي الشركات، فلا يتعدى بضعة أيام، حيث تعتبر هذه المدّة ضئيلة من أجل إكتشاف السوق وطرق العمل. فبالنسبة لمسؤولي هذه المصلحة، على المندوب الجديد أن يكون محضرا ومدربا قبل أن يوظّف في هذه المؤسسة. التكوين المقدم لرجال بيع المؤسسات خاصة منهم الموظفين الجدد يعتبر غير كافي، من جهة فيما يخص مدّة التكوين التي تعتبر قصيرة ومن جهة أخرى فيما يخص مواضيع التكوين التي تركز فقط على عروض ومنتجات المؤسسة، دون التركيز على مواضيع أخرى خاصة بنشاط الممثل (كيفية إعداد التقارير، متابعة حافظة الزبائن، تقنيات البيع... إلخ) خاصة في مصلحة المبيعات المباشرة، التي تعتبر من أهم المصالح، كونها تتعامل مع المؤسسات ورجال الأعمال الذين يحققون أكبر نسبة من أرباح المؤسسة "جازي".

يتمّ التدريب عادة في مقرات المؤسسة حيث يكون التدريب جماعي كونه اقتصادي وسريع التنفيذ. بالنسبة لبرامج التكوين عن بعد: يستلزم الأمر لإنهاء التدريب على الأقصى أربعة ساعات حسب سرعة استيعاب المعلومات لكل واحد.

**4- تقييم نتائج برنامج التدريب المتبع:**

تقوم مصلحة "إدارة المواهب"، بعد كل دورة تدريبية من تقييم التدريب المقدم من جهة لمعرفة، إذا استوعب الموظف الجديد كل المعلومات المقدمة ومن جهة أخرى، معرفة مدى مهارة وقدرة المدرب في نقل المعلومات من أجل تطوير وتحسين أساليب التدريب المستعملة. في الأخير نستنتج أن هذه المؤسسة تهدف من خلال هذه البرامج التكوينية إلى الحفاظ على قدراتها التنافسية من أجل خدمة زبائنها بأفضل كيفية وخلق ذهنية إيجابية عند موظفيها، حيث أنّها فهمت أن مستقبلها يكمن في جودتها التجارية أي في مهارات فريقها البيعي. يمكن تلخيص في الجدول الآتي مختلف المواضيع التي تمّ التطرق إليها في مختلف الدورات التدريبية الكلاسيكية أو عن بعد، بالنسبة لوكلاء مراكز الخدمات والاتصالات و مندوبي الشركات ونقاط البيع. وهي:

**جدول (4-14): مواضيع الدورات التدريبية الخاصة برجال بيع المؤسسة**

مواضيع الدورات التدريبية	نوع رجل البيع
- كيفية التعامل مع مختلف أنواع الزبائن. - كيفية التواصل عبر الهاتف: التعامل مع المكالمات الصعبة. - كيفية تحسين الخدمات المقدمة للزبون من أجل البيع أكثر.	وكلاء مراكز الاتصالات
- كيفية ضمان مستوى عال في مجال خدمة الزبائن. - تحسين طريقة التواصل مع الزبائن. - كيفية التعامل مع مختلف أنواع الزبائن.	وكلاء مراكز الخدمات
- كيفية تسيير حافظة الزبائن. - معلومات حول الهاتف النقال Black Berry. - كيفية التعامل و إثبات النفس أمام مختلف أنواع الزبائن. - تقنيات البيع. - كيفية الإنصات الجيد للزبون. - برامج الإعلام الآلي ميكروسوفت: Excel.	مندوب أو ممثل الشركات
- القوّة البيعية. - كيفية تسيير حافظة الزبائن. - تقنيات توزيع منتجات المؤسسة (Merchandising) - برامج الإعلام الآلي ميكروسوفت: Excel.	مندوب أو ممثل نقاط البيع

**المصدر:** إعداد الطالبة من خلال المقابلات الشخصية.

مع العلم أنّ هاته البرامج التدريبية لم يتم تقديمها لكل المندوبين أو المستشارين. وأظهرت المقابلات التي تمت مع رجال البيع، أن هؤلاء يرغب في دورات تدريبية حول:

– تقنيات البيع والتفاوض، خاصة في مجال تقديم الحجج والإقناع، بالنسبة لمندوبي المؤسسات ونقاط البيع.

– إدارة الضغط (Gestion des stress)، بالنسبة لوكلاء مراكز الخدمات والاتصالات.

ما تمت ملاحظته هو عدم وجود دورات تدريبية حول تطوير المهارات التسويقية والإدارية فيما يخص: تحليل السوق، تنظيم الأعمال، إدارة الأنشطة خاصة بالنسبة للموظفين الجدد من أجل تحويل قدراتهم إلى مهارات وتحسين نتائجهم، تخطيط الأعمال، الأنشطة، الزيارات وتنظيم أوقات حتى يتسنى لهم أدائها بطريقة جيدة مع العلم أن هذا النوع من التكوين سيسمح لهم بتطوير مهاراتهم خاصة في مجال روح القيادة. كما لا توجد دورات تدريبية حول إدارة الوقت وإدارة الضغط، رغم نوعية العمل الذي يقوم به هؤلاء (تواصل مستمر ودائم ومباشر مع السوق مهما كانت الظروف).

### المطلب الثالث: كيفية تحفيز، مراقبة وتقييم الفريق البيعي لجازي

#### 1- طرق تحفيز مندوبي ووكلاء جازي:

إن الهدف من التحفيز هو محاولة المحافظة على وتحسين الإنتاجية التجارية منح الحيوية والنشاط وذلك من خلال إتباع بعض الإجراءات والتقنيات، فما هي هذه الإجراءات التي تضعها مؤسسة "جازي" لتنشيط فريقها البيعي؟

إن المسؤول المباشر لمندوبي الشركات، نقاط البيع وكذا وكلاء مراكز الخدمات والاتصالات هو نفسه المسؤول عن التحفيز في المصلحة التي يعمل بها. من أهم طرق التحفيز والتنشيط المستعملة في هذه المؤسسة هي، مع العلم أن لكل مسؤول طريقته الخاصة في التحفيز، كما قد لا يهتم بعملية التحفيز:

– محاولة توفير كل المعلومات اللازمة لنشاط هؤلاء من أجل مساعدتهم وتسهيل عملهم.

– القيام بمقابلات قد تكون يومية أو أسبوعية، تتم بين كل من المسؤول المباشر والوكيل أو المندوب تدعى ب: "one to one" هدفها هي: تقديم المساعدة في حاجة وجود مشاكل، تقديم الشكر لرجل البيع في حالة تحقيق نتائج جيدة (تهاني شفوية) وتقديم معلومات تساعد على تحسين نتائجه.

- القيام بإجتماعات إذا استلزم الأمر تدعى ب: "Briefing"، تتم بين المسؤول المباشر وفريقه. قد يتكوّن الفريق من 4 إلى 12 شخص يتم فيه إمّا:
  - تحديد وإعادة النظر في الأهداف المسطرة والنتائج المتوصل إليها.
  - تقديم الشكر لأعضاء الفريق الذين حققوا أهدافهم (تهاني شفوية).
  - تشجيع باقي أعضاء الفريق لتحسين أدائهم.
- يرسل المسؤول المباشر أو مدير المصلحة في بعض الأحيان، خاصة في حالة تحقيق نتائج ممتازة، ملاحظات شخصية عبر رسالة إلكترونية إلى الوكيل أو المندوب من أجل تشجيعه على الحفاظ على هذا المستوى وتحسينه (تقديم تهاني كتابية).
- ولكن فيما يخص التهاني الشفهية والكتابية، لا تستعمل هذه التقنية من طرف كل المسؤولين، أغلبهم موجه أكثر نحو مراقبة النتائج المحققة وليس كفاية نحو التحفيز، حيث نعلم أن التحفيز يؤدي إلى تحسين النتائج.
- تقديم ألقاب لمندوبي ووكلاء المؤسسة، حيث مع خبرة هؤلاء، ومع ملئهم لبعض الشروط (كمعدل نتائج التقييم الشهرية، عدد الغيابات، أقدمية الوكيل/ المندوب) يتم تقديم لقب كبار المندوبين أو كبار الوكلاء (Senior Agent, Senior Representative) للشخص الذي يغطي كل هاته الشروط، فهذا اللقب يؤثر بالتأكيد ليس على المهام الموكّلة له، بل على أجره الذي يرتفع مع حصوله على هذا اللقب (يدل هذا اللقب على تقدّمهم في مسيرتهم المهنية).
- تقديم علاوة أو عمولات كل ثلاثة أشهر لكل وكيل/ مندوب حسب النتائج المحققة.

إضافة إلى هاته التقنيات المباشرة للتحفيز والتنشيط، هناك تقنيات غير مباشرة ك :

- برنامج "أفضل عمال شركة جازي للفصل/عام"، حيث قامت الشركة بإعداد هذا البرنامج هدفها هو إبراز وتعزيز الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة فيما يخص رأس المال البشري. الموظفون الذين يتميزون بتفوّقهم في أداء مهامهم وبمثابيتهم وسلوكهم المهني، سيتمّ الاعتراف بأدائهم (يتحصلون على شهادات إمتياز ممضية من المدير العام) ومكافأهم (الحصول على هدايا ك: كمبيوتر نقال).

– إجتماعات تنظم من فترة إلى أخرى ما بين المدير العام ومديري المصالح الستة وعمال المؤسسة، أين يتم مناقشة المشاكل التي يعانون منها في المؤسسة، اقتراحاتهم، وهذا بهدف إيجاد حلول لتحسين محيط العمل في المؤسسة وبالتالي تنشيط الفريق.

– جريدة المؤسسة: لا توجد جريدة خاصة بفريق بيع المؤسسة بل جريدة موجهة لكل عمال المؤسسة تدعى ب: "BYNATNA" تهدي لكل عمال الشركة تتكوّن عامة من: كل الأحداث الداخلية والخارجية الخاصة بالمؤسسة، خدمات وعروض المؤسسة الجديدة، أفضل عمال المؤسسة، ألعاب وتهاني... إلخ.

ما تمّ ملاحظته من عملية التحفيز في هذه الشركة، أن الهدف منها هو خلق جوّ مريح للعمل، محاولة تبادل الأفكار والآراء ما بين المنفذ والمسؤول المباشر، أساسه هو رفع الروح المعنوية للوكيل/المندوب. ولكن كل هذه التقنيات مع الوقت لن يصبح لها تأثير كبير، فأهمّ أمر بالنسبة لرجال البيع عامة هو التمكّن من الترقية في السلم الوظيفي أو تغيير الوظيفة والانتقال والتحوّل إلى مصلحة أخرى لأن عمل رجل البيع متعب مع مرور الزمن. وهذا من الصعب تحقيقه، فعدم وضوح مسيرتهم أو مساهمهم المهني داخل هذه المؤسسة، يؤثر على معنوياتهم.

## 2- مراقبة نشاط وكيل/مندوب الفريق البيعي:

### أ- مراقبة قوّة البيع الخاصة بالمؤسسة:

تتوقف عملية مراقبة نشاط الفريق البيعي على نوع رجل البيع.

تركّز مؤسسة جازي عامة ومصالحة المبيعات وخدمة الزبائن خاصة على عملية المراقبة، التي تكون يومية، من أجل التأكد أن كل وكيل وكل مندوب يعمل على تحقيق الأهداف المسطرة والمهام الموكّلة له بطريقة صحيحة.

يتمّ استعمال عدّة أدوات تمكنهم من متابعة ومراقبة نشاط هؤلاء وهذا من أجل إيجاد نقاط الضعف والقيام بإجراءات تصحيحية. وهي كالاتي:

(1) بالنسبة لوكلاء مراكز الإتصالات: تكون المراقبة يومية:

– عبر تقارير إحصائية يتحصل عليها المسؤول المباشر يوميًا، بها النتائج التي حققها فريقه في اليوم السابق وهي تحتوي على: متوسط مدّة المكالمات مع الزبائن، عدد المكالمات التي إستقبلها الوكيل مقارنة مع عدد المكالمات التي أجاب عليها، عدد ساعات العمل. تسجّل

هذه النتائج الإحصائية في جدول يسمح له بمتابعة نشاط فريقه طوال الشهر، يدعى هذا الملف ب: "Agent Performance".

— مراقبة نوعية تتعلق بالمكالمات التي يتلقاها الوكيل (تقييم نوعية الخدمات المقدّمة) وكذا كيفية تسجيل طلبات الزبائن. حيث يقوم المسؤول المباشر، كل يوم، بالاستماع لبعض المكالمات التي أجاب عليها الوكيل من أجل وضع الملاحظات حول: كيفية استقبال الزبون، الحديث معه، تقديم العروض، التحكّم في أجهزة العمل... إلخ، قد تكون ملاحظات إيجابية وبالتالي يقدّم المسؤول تهاني شفوية أو كتابية للوكيل أو ملاحظات سلبية وبالتالي يطبق المسؤول إجراءات تصحيحية.

(2) بالنسبة لوكلاء مراكز الخدمات: كذلك تتمّ المراقبة يوميا، بنفس الطريقة التي تستعمل لمراقبة وكلاء الإتصالات، عبر تقارير إحصائية يتحصل عليها المسؤول يوميا من أجل المراقبة الكمية لنشاط فريقه حول: عدد المبيعات المحققة حسب كل منتج، عدد الزبائن الذين خدمهم الوكيل مقارنة بعدد أسباب الزيارة التي سجلها. وعبر مراقبة نوعية حيث هي نفسها تلك التي تتعلق بوكيل مراكز الإتصالات من خلال حضور المسؤول أثناء تقديمه للخدمات.

(3) بالنسبة لممثلي نقاط البيع: تتمّ عملية مراقبة ممثل نقاط البيع يوميا، حيث يقوم المسؤول المباشر له ب:

— النظر في التقارير التي يقدّمها الممثل يوميا، التي يتمّ تحليلها لمعرفة نوعية المعلومات التي جمعها، عدد الزيارات التي قام بها.

— النظر في التقارير التي يتلقاها المسؤول من مصالح آخر حول عدد الخطوط التي تمّ تشغيلها في المنطقة التي ينشط فيها هذا الممثل.

— المراقبة الشخصية من أجل ملاحظة: كيفية التعامل مع نقاط البيع، كيفية تقديم المعلومات، كيفية توجيه وتنظيم نشاطه، إدارة وقته، إعداد مساراته، الصورة التي يقدّمها الممثل لنقاط البيع، مدى التحكّم في تقنيات البيع والتفاوض.

— الإجتماعات التي تتمّ كل أسبوع.

(4) بالنسبة لممثل المبيعات الخاص بالشركات:

يقوم المسؤول المباشر لهذا الممثل بمراقبة نشاط هذا الأخير من خلال النظر في:

- التقارير التي يرسلها المندوب أسبوعياً لمشرفه الذي يقوم بمتابعة نشاطه: عدد الزيارات اليومية التي قام بها، عدد الزيارات مقارنة بعدد المبيعات المحققة، عدد زيارات التنقيب التي قام بها، نوع المعلومات التي جمعها... إلخ.
  - التقارير التي يتحصل عليها المشرف من المصلحة المساعدة حول: عدد المبيعات التي حققها الفريق البيعي، نسبة تحقيق الهدف الشهري لكل مندوب، مقارنة النتائج من مندوب لآخر.
  - المرافقة الشخصية للمندوب عند زيارته لعملائه لمعرفة مدى تحكّمه في تقنيات البيع.
- ب- بالنسبة للقوة البيعية المنتدبة:

كما تمّ ذكره من قبل، توفّر مصلحة التوزيع ومصلحة المبيعات لكل من الموزع الحصري وشركاء عروض وحلول جازي الخاصة بالمؤسسات، مشرفين يهتمون بمتابعة ومراقبة نشاط هؤلاء وذلك من خلال: زيارتهم يومياً، تحضير إجتماعات مع المسؤولين التجاريين للموزعين الحصريين والشركاء، مراقبة الأسعار المطبقة في السوق، متابعة هؤلاء عبر تقارير يومية للمبيعات المحققة.

ما يمكن إستنتاجه من خلال المعلومات التي التي تحصلنا عليها أنه يعتبر مهمّاً لمؤسسة جازي أن يكون لها سلطة أو سيطرة على الوكيل/ المندوب، أي أن تكون لها القدرة على التأثير عليه وبالتالي تغيير سلوكيات هؤلاء من أجل الوصول إلى التأثير المرغوب فيه على زبائن المؤسسة.

يمكن القول أن معظم مسؤولي هاته المصالح يتبعون أسلوب إداري موجه نحو مراقبة النتائج التي يحققها فريقهم البيعي، بدلا من التركيز على عملية تدريبهم لتحسين أدائهم وتطوير قدراتهم، حيث نعلم أن من خلال التأثير على سلوكيات وقدرات رجال البيع، سيتمّ التأثير على النتائج المحققة. وكذلك التدريب المستمر يشجع ممثلي ووكلاء هاته المصالح على المراقبة الذاتية لنشاطهم ونتائجهم.

### 3- تقييم نشاط وأداء وكيل/مندوب مؤسسة "جازي":

إن تقييم نشاط البيع للمؤسسة محل الدراسة ليس بالأمر السهل وخاصة مع عدم توفر المعلومات والمعطيات الكافية والإحصائيات اللازمة، ولكن سنحاول تقديم تقييما وجيزا لنشاط رجال البيع على مستوى مؤسسة جازي بالاعتماد على عدد محدود جدا من المعطيات التي تمكنا من الحصول عليها بصعوبة.



من الممكن تنشيط الفريق البيعي وضمان أداء جيّد لهؤلاء (دائماً بهدف إرضاء الزبائن) من خلال التأثير على النتائج التي تمثل وحدة قياسية للأداء.

يعتبر مسؤولوا هاته المصالح، أنه من المهم أولاً نشر النتائج المحققة في كل مصلحة، خاصة من خلال ربطها بالأجور والمكافآت التي يمكن الحصول عليها فهي وسيلة تسمح لهم بالتحكّم في سلوكيات فرقهم البيع، فهذه الطريقة بالنسبة لهم سوف تخلق جوّ تنافسي بين الوكلاء أو بين المندوبين.

أ- تقييم أداء وكلاء مراكز الاتصالات:

تتمّ عملية تقييم وكلاء مراكز الإتصالات من خلال مصالح متخصصة:

- التقييم النوعي يتمّ من خلال مصلحة تدعى: "إدارة الجودة" (Quality Management)

- التقييم الكمي والإجمالي يتمّ من خلال مصلحة تدعى ب: "التحليل و التقارير".

أهمّ تقييم في هاته المصلحة هو التقييم النوعي حيث يمثل 65 % من إجمالي التقييم، هذا ما يؤكّد مدى الأهمية التي توليها المؤسسة لنوعية وجودة الخدمات المقدّمة والصورة التي تقدّمها لزيائنها وأهمية إرضائهم لأوّل مرّة.

كل أسبوع، تقوم مصلحة إدارة الجودة بالاستماع إلى مكالمات وكلاء هذه المصلحة، أين يتمّ بعدها ملئ ورقة التقييم لكل وكيل تدعى ب: "Fiche d'écoute"، يسجّل فوقها كل النتائج التي حققها الوكيل. ونجد أدناه شكل يمثل التقييم النوعي للوكيل:

### شكل (3-4): التقييم النوعي لوكلاء مراكز الاتصالات

إستقبال الزبون ACCUEIL : كيفية تقديم الوكيل لنفسه، الحماس، صوت دافئ و مبتسم.	يمثل 5% من إجمالي التقييم النوعي
التقمص العاطفي (EMPATHIE): إستعمال مفردات و ألفاظ مهنية و محاولة التكيف مع الزبون، بهدوء و بأدب.	يمثل 20% من إجمالي التقييم النوعي
إكتشاف و فحص طلبات الزبون من خلال طرح مختلف الأسئلة . (EXPLORATION)	يمثل 15% من إجمالي التقييم النوعي
الإنصات و الإستماع للزبون (ECOUTE): من خلال تسجيل كل الملاحظات التي يقدمها الزبون و التأكيد للزبون مدى فهمه للطلب من خلال إعادة صياغة طلبه.	يمثل 15% من إجمالي التقييم النوعي
تقديم الحلول و الإجابة على الطلب من خلال: -توجيه الزبون نحو الحلّ الملائم. -إبراز وتعزيز مختلف الخدمات وتسهيل الضوء عليها. -مدى تحكّم الوكيل في وسائل العمل والمعلومات.	يمثل 20% من إجمالي التقييم النوعي
الإجابة على الاعتراضات: التعريف على، توضيح والإجابة على الاعتراضات من خلال استعمال الحجج المناسبة.	يمثل 10% من إجمالي التقييم النوعي
اختتام المكالمات: -إعادة صياغة الحلول التي تمّ تقديمها. -التأكد مع الزبون مدى فهمه للحلول المقدمّة . -شكره على المكاملة و التأكد من أن الزبون راض من الخدمات المقدمّة.	يمثل 15% من إجمالي التقييم النوعي

المصدر: من إعداد الطالبة بإستعمال وثائق خاصة بالمؤسسة.

ما يمكن ملاحظته من هذا التقييم أن العنصر الثاني "التعاطف مع الزبون" والعنصر الخامس "العروض والحلول المقدمّة"، تمثل أكبر نسبة من إجمالي التقييم النوعي أي 40%.

ومن هنا نستنتج أن جازي تأكّد على الصورة التي ترغب تقديمها لزيائنها، محاولة الإجابة على طلبات الزبون من أوّل مكالمة وكذا التأكيد على إبراز وتسهيل الضوء على خدمات المؤسسة (أي تحقيق المبيعات).

إضافة إلى هذا التقييم النوعي، يضاف تقييم كمي يتكوّن من متوسط ساعات العمل خلال الشهر والمتوسط الشهري لمُدّة المكالمات.

#### ب- تقييم وكلاء مراكز الخدمات:

نفس طريقة التقييم تتمّ كل شهر في مراكز الخدمات (تقييم نوعي وكمي)، يتكفّل بهذا التقييم المسؤول المباشر للوكيل.

— بالنسبة للتقييم الكمي: فهو يمثل المبيعات المحققة خلال الشهر من بطاقات تعبئة، Flexy، بطاقات "جازي" و"Allo"، عروض الأفراد المسبقة الدفع، وعروض المؤسسات. يمثل هذا التقييم الكمي 60% من إجمالي التقييم.

— بالنسبة للتقييم النوعي فهو يتكوّن من:

(1) معارف ومعلومات الوكيل:

— مدى تحكّم الوكيل في المعلومات، والحملات الترويجية الخاصة بالخدمات والعروض المقدمّة.

— مدى التحكّم في أجهزة العمل.

— مدى التحكّم في الخدمات، المنتجات، القوانين، الإجراءات والتسعيرات.

(2) التعامل مع الزبون:

— كيفية استقبال الزبون، الإجابة على حاجاته وكيفية التأقلم معه.

— الإنصات والاستماع الجيّد للزبون من خلال إعادة الصياغة، تحليل الطلب، تقديم الحلول اللازمة و الملائمة.

— مدّة علاج طلبات الزبون، ومدّة انتظار باقي الزبائن (إدارة الوقت).

(3) طريقة التصرف في مركز الخدمات وكيفية التعامل مع باقي الوكلاء:

— الالتزام بالمواعيد، الوصول في الوقت دون تأخير وإحترام أوقات الراحة.

– إحترام المبادئ التوجيهية (المظهر الجيّد، طريقة الكلام، إحترام الغير)، النشاط، روح الفريق... إلخ.

في مراكز الخدمات، يقوم بالتقييم المسؤول المباشر، وهذا قد يؤثر على التقييم النوعي، حيث يمكن لهذا المسؤول أن لا يكون موضوعيا عند تقييم وكلائه (المفاضلة بين الوكلاء).

### ج- تقييم أداء مندوبي نقاط البيع:

في نهاية كل شهر، يتمّ تقييم النتائج المتوصل إليها، حيث نجد تقييم كمي يتعلق ب: عدد الخطوط التي تمّ تشغيلها خلال الشهر والتي استعملها الزبون (أي الأخذ بعين الاعتبار أوّل مكالمة تمت من هذه الخطوط). لكل ممثل هدف، قد يتغيّر من شهر لآخر حسب الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة (وجود حملات ترويجية، بعث منتج جديد).

إضافة إلى هذا التقييم، يتمّ تقييم نوعي يقوم به المسؤول المباشر من خلال مرافقة هؤلاء في الميدان عند القيام بالزيارات اليومية. ويكون التقييم النوعي حول:

#### (1) معارف الممثل:

- مدى تحكّمه في المعلومات (نوعية المعلومات المقدّمة ومدى دقتها) والحملات الترويجية.
- مدى تحكّمه في الإجراءات، المنتجات، الخدمات والأسعار.

#### (2) كيفية التعامل مع نقاط البيع:

- كيفية الإجابة على طلبات نقاط البيع ومدى قوّته في الإقناع وقدرته على حل مشاكل نقاط البيع.

- كيفية تقديم الحجج (فوائد ومميزات الخدمات ومنتجات "OTA").

#### (3) كيفية تعامله مع زملائه: نشاطه، روح الفريق، كيفية تواصله مع زملائه، روح المبادرة... إلخ.

### د- تقييم أداء مندوبي الشركات:

يتمّ في هذه المصلحة، تقييم كمي لمندوبي البيع حيث الهدف الأساسي هنا هو تحقيق المبيعات والربح، يتمّ تحديد كل بداية الشهر، هدف معيّن من عدد الخطوط والحلول المراد بيعها خلال الشهر. إذا تعدى المندوب 50% من هدفه، يتحصل بعدها على عمولة لكل خط أو حل تمّ بيعه. ما يجدر الإشارة إليه، أن المسؤول المباشر، يقوم هو كذلك بتقييم نوعي لفريقه البيعي فيما يخص التقنيات البيعية.

ما يمكن إستنتاجه مما سبق هو أن مؤسسة جازي تركّز على هدفان أساسيان وهما: تحقيق الربح ونقل صورة جيّدة لها وتطويرها. وتعتبر هذه المؤسسة أن قوّتها البيعية هي وسيلة تمكنها من تحقيق هاته الأهداف. فإضافة إلى كونها وسيلة بيع عروضها وخدماتها لتحقيق الربح، فهي وسيلة إتصالية تسمح بنقل المعلومات بأفضل الكيفيات إلى زبائنها. وهذا ما نلاحظه من خلال طرق التقييم التي تطبقها المؤسسة: تقييم كمي (تحقيق الربح) ، تقييم نوعي (للحفاظ على سمعة و صورة المؤسسة في السوق). ولكن ما تجدر الإشارة إليه هو عدم مبالاة مسؤولوا مصلحة المبيعات وخدمة الزبائن بعملية تبادل المعلومات حول أفضل ممارسات الممثلين أو الوكلاء فيما بين مصالح الشرق، الغرب والوسط. مع العلم أن هاته العملية قد تسمح ب: خلق روح الجماعة وكذا نقل أفضل الممارسات لكل مصالح المؤسسة.

يعتبر تحديد مؤشرات كمية لقياس فعالية قوة البيع بمؤسسة جازي أمرا صعبا وذلك نظرا للأسباب التالية:

- عدم توفرنا على حجم المبيعات أو رقم الأعمال المراد تحقيقه من طرف قوّة البيع والذي يمكن استخدامه كمعيار (كهدف) للمقارنة بين النتائج الفعلية والنتائج المراد تحقيقها أو لحساب حجم القوّة البيعية اللازمة.
- عدم تحصلنا على ميزانية قوّة البيع بالمؤسسة للمقارنة بين تكاليف رجل البيع وحجم المبيعات المحققة لمعرفة مدى فعالية مكافأة رجل البيع في توليد قيمة معينة من المبيعات.

## خاتمة الفصل

من خلال ما تقدّم في هذا الفصل نجد أنّ مؤسسة جازي، المؤسسة الرائدة في قطاع الهاتف النقال بالجزائر، تولى أهمية بالغة لقوّتها البيعية والدور الذي تلعبه هذه الأخيرة بهذه المؤسسة وبسوقها من خلال مختلف المهام والأهداف الموكّلة لها. التقربّ من مشركيها عبر تطوير شبكة توزيع واسعة ومنتظمة بهدف توفير كل العروض والخدمات لكل الزبائن في كل مكان وفي أي وقت يمثل أحد العوامل الأساسية التي أدّت إلى نجاح هذه المؤسسة. تتكوّن هذه الشبكة من مجموعة من رجال بيع المتجولون والمستقرون بالمؤسسة يخدمون مختلف فئات زبائن المؤسسة (أفراد، مؤسسات ونقاط البيع) موزعون على نطاق وطني لضمان التغطية الشاملة للسوق. تستخدم هذه المؤسسة قوّة بيعية متنوعة، هدفها هو تحقيق أهداف المؤسسة عامة والأهداف الترويجية خاصة، بيع عروض وخدمات المؤسسة وتطوير حصتها السوقية، بناء علاقات مع الزبائن والحفاظ عليهم، تمثل وسيلة توزيعية وإتصالية في نفس الوقت.

كما خلصنا أنّ هذه المؤسسة تولى إهتماما كبيرا فيما يخص إعداد وتسيير قوّتها البيعية للوصول إلى التأثير المنتظر، محاولة تطبيق التقنيات النظرية ومحاولة إتباع تسيير عصري وحديث. ولكن ورغم كل هاته المحاولات إلّا أنّ هذه المؤسسة لا تزال تسجل نقائص في هذا المجال وتحتاج إلى تحسين بعض الأمور بهدف تعظيم فعالية قوّتها البيعية. و يقودنا التحليل السابق في هذا الفصل إلى بعض الحقائق و أهمها:

- عدم مبالاة رؤساء مندوبي البيع المختصين بالشركات ونقاط البيع بالوقت الذي يقضيه هؤلاء في عملية البيع إلى جانب المهام الإدارية والتنقل. حيث نعلم أنّ البيع هو النشاط الوحيد الذي يرفع في مبيعات الشركة. ومنطقيا، زيادة الوقت مع زبائن المؤسسة وتخفيض الوقت الذي يقضيه في الواجبات الإدارية لها أثر مباشر على المبيعات.
- عدم تركيز رجال البيع على عملية التنقيب خاصة منهم القداما، وتركيزهم أكثر على البيع للزبائن الحاليين للمؤسسة من أجل تحقيق هدفهم الشهري. وبسبب عدم مراقبة المسؤولين لنشاط هؤلاء وتركيزهم فقط على مراقبة النتائج المحققة.

- يمثل الأجر الثابت نسبة كبيرة من نظام الأجور المطبق في هذه المؤسسة مقارنة بالمكافآت والعمولات التي يتحصلون عليها، هذا يؤثر على عمل ونشاط وجهود رجل البيع في تحقيق أهدافهم، إذ يعلمون أن الأجر الشهري مضمون مهما كانت النتائج المحققة.
- عدم وضوح الرؤية المستقبلية فيما يخص مساهم المهني داخل هذه المؤسسة، وهذا ما يؤثر على معنوياتهم. إضافة إلى صعوبة الترقية في السلم الوظيفي أو التغيير من مصلحة إلى أخرى.
- عدم وجود دورات تدريبية حول تطوير المهارات التسويقية والإدارية فيما يخص: تحليل السوق، تقنيات البيع، تنظيم الأعمال، إدارة الأنشطة خاصة بالنسبة للموظفين الجدد من أجل تحويل قدراتهم إلى مهارات وتحسين نتائجهم، مع العلم أن هذا النوع من التكوين سيسمح لهم بتطوير مهارة روح القيادة والإستقلالية.
- عدم وجود دورات تدريبية حول إدارة الوقت وإدارة الضغط، رغم نوعية العمل الذي يقوم به هؤلاء (تواصل مستمر ودائم ومباشر مع السوق مهما كانت الظروف).
- التكوين المقدم لرجال بيع المؤسسة خاصة منهم الموظفين الجدد يعتبر غير كافي، من جهة فيما يخص مدة التكوين التي تعتبر قصيرة ومن جهة أخرى فيما يخص مواضيع التكوين التي تركز فقط على عروض ومنتجات المؤسسة، دون التركيز على مواضيع أخرى خاصة بنشاط الممثل (كيفية إعداد التقارير، متابعة حافظلة الزبائن، تقنيات البيع... إلخ). خاصة في مصلحة المبيعات المباشرة، التي تعتبر من أهم المصالح، كونها تتعامل مع المؤسسات ورجال الأعمال الذين يحققون أكبر نسبة من أرباح المؤسسة جازي
- عدم اهتمام مسؤولوا مصلحة المبيعات وخدمة الزبائن بعملية تبادل المعلومات حول أفضل ممارسات الممثلين أو الوكلاء فيما بين مصالح الشرق، الغرب والوسط. مع العلم أن هاته العملية قد تسمح ب: خلق روح الجماعة وكذا نقل أفضل الممارسات لكل مصالح المؤسسة.
- ينظم معظم مسؤولي هاته المصالح إلى أسلوب إداري موجّه نحو مراقبة النتائج المحققة لفريقهم البيعي، بدلا من التركيز على عملية تدريبهم لتحسين أدائهم وتطوير قدراتهم. حيث نعلم أنّ من خلال التأثير على سلوكيات وقدرات رجال البيع، سيتم التأثير على النتائج المحققة. وكذلك التدريب المستمر يشجع ممثلي ووكلاء هاته المصالح على المراقبة الذاتية لنشاطهم ونتائجهم.

فالتركيز على نوعية الأهداف المحددة، إعادة النظر في الأسلوب الإداري المطبق، وفي نظام الأجور المتبع، الإهتمام بالتكوين المستهدف والمشخص، التركيز على التوظيف الداخلي، قد يساعد المؤسسة على التحسين في فعالية قوتها البيعية.





# خاتمة عامة

---

## خاتمة عامة

كل مؤسسة تعيش وتنمو من خلال بيع منتج أو تقديم خدمة، فهذا هو المنطق الذي تعمل عليه كل المؤسسات التي تريد الاستمرار والتطور، فالمصلحة التجارية وبالأخص قوة البيع هي حتما أقوى هيكل بالمؤسسة. وبيع منتجات المؤسسة، ينطوي على القسم التجاري حتما عملية إعداد وتسيير قوة بيعية فعالة. بدون رجل بيع لا تتطور المؤسسة، هذا هو ملخص أهمية القوة البيعية.

إن أحد التحوّلات الهامة في عالم الأعمال اليوم هو زيادة الإهتمام بصناعة الخدمات، توسّع هذا القطاع بسرعة حتى أصبح قطاع جوهري في اقتصاد الدول والمحرّك الرئيسي والفعال في الاقتصاد العالمي. تزايد الإهتمام بالخدمات في الوقت الحاضر، أدّى إلى ضرورة اعتماد تسويق خاص بها. مع كل هذه التحوّلات، أصبحت المؤسسات تواجه عدّة ضغوطات من يوم لآخر، إشتداد المنافسة، تشابه الخدمات، جعل في مجال الأعمال ندرة في الزبائن وصعوبة كبيرة في الوصول إليهم والتأثير عليهم.

توصلت الكثير من المؤسسات إلى أنه للتمكن من الوصول إلى الزبون عليها النظر إليه ليس كمصدر ربح فقط تبيع له خدماتها، بل كشريك تقيم معه علاقات دائمة ومستمرة، حيث أصبحت عملية خلق العلاقات مع الزبائن، تطويرها والحفاظ عليها من أهم الأمور، ولا يتم هذا إلا باستعمال قوة بيعية.

إنّ البيع الشخصي زاد نطاق تطبيقه ليصبح عنصراً أساسياً في تسويق الخدمات نظراً للخصائص المتميّزة التي تنفرد بها هذه المنتجات. فهو عنصر يؤثر على مكوّنات الخدمات وبالتالي يؤثر على إدراك الزبون لجودة الخدمات المقدمة لهم، فعدم قابلية الخدمة للمس وضرورة وجود مؤدي الخدمة والمستفيد منها في نفس وقت تأديتها، أدّى إلى الاعتماد على البيع الشخصي بشكل مكثّف، حتى أنّ بعض الكتاب أشاروا إلى أنّه أصبح جزء من الخدمة التي سيستفيد منها المستهلك، فالزبائن يحكمون على مستوى جودة الخدمات من خلال الكفاية والفاعلية في أثناء حصولهم على الخدمة، الأمر الذي يؤكّد صحّة الفرضيّة الأولى من فرضيات المذكرة والتي تقضي بأنّ للخدمات خصائص

ومميزات خاصة بها أهمها خاصية اللاملموسية تجعلها تحتاج أكثر إلى الوسائل الترويجية الشخصية كالبيع الشخصي.

كما خلصت الدراسة إلى أنّ التحوّلات الاقتصادية الدولية التي أفرزت انعكاسات هامة في مستوى الأسواق، قد أعطت تصوّرات حديثة في الأنماط التسييرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية، وبالمقابل، حدثت تطوّرات هامة في المفاهيم الاقتصادية وعلى رأسها مفهوم التسويق، حيث انتقل هذا النشاط من كونه أداة لإتاحة السلع والخدمات في الأسواق المختلفة والعمل على إيجاد أساليب لترغيب المستهلكين في عملية الشراء، إلى كونه نشاط وفلسفة تقوم على إشباع حاجات المستهلك المتعدّدة والمتنوّعة، حيث يركّز على أنّ المستهلك سيد السوق وعلى المؤسسات الاقتصادية أن تسخر الإمكانيات المادية والبشرية، حتى تضمن تنفيذ وتلبية إحتياجاته.

من بين أهمّ الإمكانيات البشرية التي قد تسخرها المؤسسات الاقتصادية خاصة منها الخدماتية، لتضمن الوصول إلى الزبون وإرضائه، هي القوّة البيعية. إذ تعتبر أبرز النشاطات التي تمثل الواجهة الأمامية للمؤسسات خاصة منها الخدماتية والتي من خلالها ترتبط في علاقات تبادلية مع البيئة المحيطة بها حيث تعتبر العمود الفقري للإتصالات في تسويق الخدمات.

يستهدف البيع الشخصي تحقيق حجم كاف ومرض من المبيعات مما يوفر الأرباح المأمولة، ليس هذا فحسب بل ليعكس صورة إيجابية عن هذه الشركات في مجتمعاتها، ثمّ يدفع جهود المنظمة لتحقيق النمو المطلوب، ليس هذا فحسب بل تقديم المساهمات الداعمة لاستقرار واستمرار المنظمة في سوق الأعمال. وأيّاً كان الشكل الذي يتّخذه البيع الشخصي فإنّه سوف يظل النشاط الترويجي الوحيد الذي تسيطر عليه الصبغة الإنسانية والعلاقات الشخصية، مسؤوليته الأولى هي ضمان الإتصالات الشخصية والمباشرة والخاصة مع زبائن المؤسسة. يعطي البائع بعداً إنسانياً إلى الحياة الاقتصادية فهو يزرع القيمة التي تشكل في مجتمعاتنا ما يعرف بالإتصال.

إنّ نجاح هذا النشاط، يعتمد على إدارة مختلف مراحل عملية إعداد القوّة البيعية بطريقة فعالة وبناءً على ذلك فتشمل عملية إعداد هذا النشاط على تحديد الأهداف، حجم القوّة البيعية، هيكلتها ونظام تعويضها ومكافأتها. كما يتوقّف نجاح المشروع على طريقة تنفيذ المهام المختلفة بواسطة مجموعة من الأفراد الذين يؤثرون تأثيراً مباشراً على مدى نجاح هذا المشروع. فالأفراد الذين يختارهم المشروع لشغل المراكز البيعية، يجب أن تتوفر فيهم صفات معينة، مع تحديد المسؤوليات التي يجب توافرها في رجال البيع وهذا يحدّد برامج التدريب والإشراف والرقابة.

إن الإختيار السليم يضع الرجل المناسب في المكان المناسب وبالتالي يحقق التوازن، كما يخفض نفقات التدريب إمتاً لأنّ الرجال المعينين أقدر على استيعاب التدريب أو لأنهم لا يحتاجون إلى التدريب ذاته وكذلك يخفض في النفقات الإدارية فيما يخص الإشراف والرقابة. فثمة نتائج لا يمكن تقييمها في حالة إغفال مرحلة من مراحل عملية إعداد أو تسيير القوّة البيعية وهي سوء العلاقات مع الزبائن الحاليين أو المرتقبين وبالتالي التأثير في نشاطات المؤسسة.

إنّ إعداد وتسيير القوّة البيعية من العناصر الإستراتيجية في الشركة بصفة عامة والتسويق بصفة خاصة، فهي تؤثر إلى حدّ كبير على مدى نجاح الشركة، نموها واستقرارها. وعلى أساس كلّ ذلك، أمكن تأكيد صحّة كلّ من الفرضية الثانية والثالثة، المقدمتين في مقدّمة هذه المذكرة، والمعبّرتين عن أنّ:

— التوجّه نحو إقتصاد السوق والمنافسة، يحتم على المؤسسات الجزائرية إعطاء أهمية أكبر لطريقة توزيع وترويج منتجاتها وخاصة من خلال التركيز على والإستعانة بقوّة بيعية.

— تحتاج المؤسسة إلى قوّة بيعية فعّالة حتى تتمكن من الوصول إلى زبائنها وتحقيق أهدافها. ويمكن لها الوصول إلى هذه الفعالية من خلال الإعداد والتسيير الجيد لقوتها البيعية.

وقد أوضحت بهذا هذه الدراسة الحالية واقع قوّة بيعية في مؤسسة خدماتية ومدى أهميتها في سياسة المؤسسة عامة وسياساتها الإتصالية خاصة، إذ خلصت هذه الدراسة إلى أنّ قوّة البيع هي عنصر من عناصر المزيج التسويقي عامة والمزيج الترويجي خاصة، هي همزة وصل بين المؤسسة والزبون، فهي المؤسسة والمتحدث بإسمها، كما أنّها الزبون كلّ من حيث نقلها للإدارة شعور ورغبات وتفاعلات الزبائن تجاه الخدمة، فهو العنصر الفعال والمساهم الأكبر في نمو المؤسسة ورفع مدخول رأسمالها. في عالم إشتدت فيه المنافسة وسادت فيه العروض والخدمات المتشابهة، يمكن لقوّة بيعية أن تخلق الفرق بينها.

لم تعد أهمية القوّة البيعية في المؤسسة عامة والخدمات خاصة أمراً يحتاج للإثبات الآن بعد هذه الدراسة. حيث تمّ تقديم طوال هذا البحث وإظهار مكانة هاته القوّة البيعية إضافة إلى كونها وسيلة توزيعية تسمح ببيع وتوزيع منتجات المؤسسة، فهي وسيلة ترويجية مهمتها هي نقل وإيصال كل المعلومات المتعلقة بالعروض والخدمات ونقل صورة المؤسسة وتطويرها من خلال طريقة التعامل وتقديم الخدمات والمعلومات، محاولة تقديم خدمات ذات نوعية جيّدة.

كما تمّ إظهار هذه المكانة من خلال دراسة حالة مؤسسة خدماتية ناشطة في قطاع الإتصالات، مؤسسة جازي، المؤسسة الرائدة في قطاع الهاتف النقال بالجزائر، وقد أوضحت الدراسة الأهمية البالغة التي توليها لقوّتها البيعية وأن هذه الأخيرة تلعب دورا مهما بهذه المؤسسة وبسوقها من خلال:

– كونها أحد العوامل الرئيسية التي أدّت إلى نجاح المؤسسة إلى جانب الإستثمارات، الشبكة ونوعية الخدمات. التقرب من مشركيها عبر تطوير شبكة توزيع واسعة ومنتظمة بهدف توفير كل العروض والخدمات لكل الزبائن في كل مكان وفي أي وقت يمثل أحد العوامل الأساسية التي أدّت إلى نجاح هذه المؤسسة. تتكوّن هذه الشبكة من مجموعة من رجال بيع المتجولون والمستقرون بالمؤسسة يخدمون مختلف فئات زبائن المؤسسة موزعون على نطاق وطني لضمان التغطية الشاملة للسوق.

– حجم وعدد رجال البيع الذين ينشطون في هذه المؤسسة، إذ يمثلون 25 % من إجمالي عمال المؤسسة، هذا يعني أن هناك إستثمارات كبيرة في إدارة وتسيير هذه القوة البيعية فيما يخص: الأجور، المكافآت، التكوين، تكاليف النقل والسفر،... إلخ.

– مختلف المهام والأهداف الموكّلة لها ومختلف أنواع رجال البيع المستعملة.

– تأكيد المؤسسة على أهمية إتباع مختلف التقنيات في إدارة وتسيير القوة البيعية، بهدف الوصول إلى تحقيق أهدافها والتأكيد على أهمية الإختيار المناسب، التكوين والتدريب المستمر، والرقابة والإشراف الدائم على هؤلاء كونها على علاقة دائمة ومباشرة بزبائن المؤسسة، فمستقبل أي شركة يكمن في جودتها التجارية ومهارات فريقها البيعي وأن أي نقص في أي مرحلة قد يآثر على نشاط رجال البيع وبالتالي على نشاط المؤسسة، خاصة وأنّ قطاع الإتصالات قد وصل إلى مرحلة نضج، وهنا تبرز أهمية قوة البيع في هذه المرحلة للحفاظ على زبائن المؤسسة من خلال العمل على بناء علاقات معهم والحفاظ عليهم.

وبهذا نكون قد أجبنا على إشكالية البحث التي كانت: "هل أعطت المؤسسات الخدماتية المكانة اللازمة لقوّة البيع بإعتبارها وسيلة توزيعية وإتصالية في آن واحد لها علاقة مباشرة بالمشتري في تلبية رغباته وإرضائه؟".

غير أنه، ورغم كل الطرق والتقنيات المتبعة لإعداد، إدارة وتسيير القوة البيعية حتى تكون فعالة وتصل إلى التأثير المنتظر والفعال المرغوب فيه، إلاّ أن هذه الدراسة سجلت بعض النقائص فيما يخص:

تنظيم وقت رجال البيع، التركيز على عملية التنقيب، التوسيع في المواضيع الخاصة بالتدريب، التركيز على التوظيف الداخلي وإيضاح الرؤية المستقبلية فيما يخص المسار المهني لرجال البيع، التركيز على تبادل المهارات فيما بين مختلف المصالح والعمل على تحسين الأسلوب الإداري للمسؤولين. فمن أجل فعالية أكبر للقوة البيعية، أوضحت هذه الدراسة أن على المؤسسة:

- التذكير المستمر والدائم لرجال البيع فيما يخص أهميتهم في المؤسسة، في تحقيق أهدافها، في استمراريتها وتطويرها، كونهم همزة وصل بين المؤسسة وزبائنها.
- إعادة النظر في نظام الأجور الذي يركز حاليا على الأجر الثابت والعمل على الزيادة في العمولات والمكافآت والتخفيض في الأجر الثابت وهذا بهدف دفع رجال البيع إلى بذل جهود أكبر لتحقيق الأهداف المسطرة.
- التأكيد على عملية تطوير وتحسين فعالية رجال البيع فيما يخص العملية البيعية لتحقيق الربح من خلال التكوين أكثر في مجال تقنيات البيع، التسويق، تنظيم الأعمال والزيارات والمسارات والتي تعتبر شرط يأدي منطقيا وحتميا إلى تحسين ربحية المؤسسة. وكذلك في كيفية تنظيم الوقت وإدارة الضغط.
- التركيز على وضع أهداف محددة فيما يخص عملية التنقيب لرجال البيع الحاليين أو خلق قوة بيعية داخلية خاصة عملها هو التنقيب والبحث على زبائن جدد، وبهذه الطريقة تضمن المؤسسة هذه العملية دون جعلها مهمة من مهام باقي رجال البيع.
- توفير مصلحة خاصة لإعداد جولات ومسارات رجال البيع، حتى تتمكن المؤسسة من التحكم أكثر في نشاطات هؤلاء وبالتالي في النتائج التي ترغب الوصول إليها.
- إعادة النظر في الأسلوب الإداري المطبق، من خلال التحوّل من أسلوب موجه نحو مراقبة النتائج المحققة، إلى أسلوب موجه نحو إشراف وتدريب الفريق البيعي للتأثير على سلوكياتهم التي ستأثر حتما على النتائج المحققة، وذلك من خلال تقديم دورات تكوينية لمسؤولي المصالح حول كيفية التدريب والإشراف المستمر للفرق البيعية.
- يتوجّب على المؤسسة أن تولي إهتماما أكبر لرجال بيعها من خلال الإنصات إليهم، لإحتياجاتهم وطلباتهم، من أجل الرفع في معنوياتهم، تنشيطهم لبذل جهود أكبر والعمل على توضيح الرؤية فيما يخص مسيرتهم المهنية في هاته المؤسسة.

- من خلال إتباع نظام جيّد لتسيير المبيعات أخذًا بعين الإعتبار الأهداف والمؤشرات اللازمة، تكوين متخصص، إشراف جيّد لنشاطات رجال البيع، وتدريب مستمر في الميدان، يمكن للمؤسسات أن تخلق الفرق وتحقق تقدم معتبر. فهذه الطريقة ستتمكن المؤسسات من الوصول إلى الزيادة في مبيعاتها بطريقة مستمرة كما ترغبه، وليس من خلال البحث على البائع المولود.
  - تهدف من خلال هذه البرامج التكوينية إلى الحفاظ على قدراتها التنافسية من أجل خدمة زبائنها بأفضل كيفية وخلق ذهنية إيجابية عند موظفيها، حيث أنّها فهمت أن مستقبلها يكمن في جودتها التجارية أي في مهارات فريقها البيعي، والمراقبة الدائمة لمدى استيعاب هذه البرامج التدريبية.
  - لقد قمنا بمناقشة موضوع المذكورة بما يتناسب والإشكالية المطروحة، ونظرا لأنه يمكن التوسّع فيه أكثر، ندعو الباحثين لدراسته في عدّة مستويات، حيث يمكن تصوّر إشكاليات تكون موضوع لدراسات أخرى نصوغها كما يلي:
  - طرق تعظيم إنتاجية رجال البيع وتحسين فعاليتهم في المؤسسة.
  - أهمية تقنيات البيع والتفاوض في تحقيق الربح والوصول إلى أفضل النتائج.
  - طرق وتقنيات تخفيض معدّل دوران رجال البيع في المؤسسات.
  - الطرق المستعملة لتعليم كيفية تدريب وتنشيط فريق بيعي.
- في نهاية هذا البحث، نكون قد عرضنا بالشكل والمنهجية، والتي تساهم ولو بشكل بسيط في إظهار واقع، دور وأهمية قوّة البيع في تسويق الخدمات بالمؤسسات عامة والمؤسسة الجزائرية على وجه الخصوص.



# قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

1. أبو بكر مصطفى محمود، أخصائي البيع الناجح، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
2. أبو قحف عبد السلام، التسويق مدخل تطبيقي، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
3. أبو قحف عبد السلام، بناء المهارات التسويقية في فن البيع- التفاوض- تخطيط الحملات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2005.
4. أبو علفة عصام الدين أمين، التسويق المفاهيم و الإستراتيجيات (النظرية والتطبيق)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
5. ادريس ثابت عبد الرحمن، المرسي جمال الدين محمد، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
6. الأزهري محي الدين، التسويق الفعال (مبادئ وتخطيط)، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر، 1995.
7. الباشا محمد، الجيوشي محمد، شحادة نظمي، الحلبي رياض، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2000.
8. الشنواني صلاح، الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
9. الصحف محمد فريد، التسويق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002.
10. الصحف محمد فريد، التسويق: المفاهيم و الاستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 1998.
11. الصحف محمد فريد، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
12. الضمور هاني حامد، طرق التوزيع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2000.
13. الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2002.
14. العسكري محمد شاكر، التسويق: مدخل إستراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

15. حجازي محمد حافظ، المقدمة في التسويق، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005.
16. حرب بيان هاني ، مبادئ التسويق، الطبعة الاولى، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن.
17. زهير مصطفى، التسويق وإدارة المبيعات، دار النهضة العربية، بيروت ، 1984 .
18. زوكار إياد، التسويق وإدارة الأعمال التجارية، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، دمشق، 1999 .
19. عبد الصبور محسن فتحي، أسرار الترويج في عصر العولمة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى القاهرة، 2002.
20. عبد الفتاح محمد سعيد، إدارة التسويق، المكتبة الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر.
21. عبيدات محمد، الضمور هاني، حداد شفيق، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2001.
22. علي حسين، الأساليب الحديثة في التسويق: الدليل العملي للإستراتيجيات والخطط التسويقية، دار الرضا للنشر والتوزيع.
23. نظام موسى، سويدان شفيق، حداد إبراهيم، التسويق ومفاهيم معاصرة 2003، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

### الكتب باللغة الأجنبية:

24. AGUILLAR Michel, Vendeur d'élite: techniques et savoir faire des meilleurs vendeurs, 3<sup>eme</sup> éditions, Dunod, Paris, 2000.
25. ALARD Pierre, DIRINGER Damien, La stratégie de la relation client, édition Dunod, Paris, 2000.
26. AUDIGIER Guy, Marketing pour l'entreprise, GUALINO EDITIONS, Paris, 2003.
27. BAUMANN Michel, Les 199 check-lists du marketing, Edition d'organisation, paris, 2000.
28. BILLON Dominique, TARDIEU Jean-Michel, Les nouvelles techniques du marketing , édition Chiron, paris, 2002.
29. BLOCH Alain, MACQUIN Anne, Encyclopédie: vente et distribution, Economica, Paris, 2001.

30. BOYER Luc, BURGOUD Didier, Le marketing avancé :du one to one au e-business, éditions d'organisation, Paris, 2001.
31. CHARON Guy, HERMEL Laurent, La vente : la nouvelle donne de la force de vente, economica, 2002.
32. COLLA Enrico, ROBIN Thierry, Marketing et management commercial, Vuibert, Juin 2003.
33. DAVID Patrick , La négociation commerciale en pratique, Editions d'organisation, Paris, 2001.
34. DAYAN Armand, Le marketing appliqué aux biens et services industriels et professionnels, 5ème édition, éditionVuibert, Paris, 2003.
35. DEBOURG Marie Canille, CLAVELIN Joel et PERRIER Olivier, Pratique du marketing, 2ème édition, BERTI éditions , Alger, 2004.
36. DECAUDIN Jean-marc, La communication marketing: concepts, techniques et strategies, 3ème édition, economica, Paris , 2003.
37. DE MARCOLINO Pierre-Michel, Les meilleurs pratiques du commercial, Edition d'organisation, 2009.
38. DEMEURE Claude, Marketing, éditions DALLOZ, paris, 2005.
39. DUBOIS Pierre Louis, JOLIBERT Alain, Le marketing: fondements et pratiques, 3ème édition, Economica, Paris,1998.
40. DUMOULIN Christian, Jean-PaulFLIPO, Entreprises de services:7 facteurs clés de la réussite, édition d'organisation, Paris, 1991.
41. DURAFOUR Daniel, Marketing et action commerciale, édition Dunod, paris, 2000.
42. FILSER Marc, Les canaux de distribution : description, analyse, gestion, vuibert, Paris, Juillet 1989.
43. FOURNIS Yves, Le Réseau de vente, Dunod, Paris, 1987.
44. HAMON.C, LEZIN.P et TOULLER.A, Gestion et management de la force de vente, 2ème édition, Dunod, Paris, 2000.
45. HELFER Jean-Pierre, ORSONI Jacques, Marketing ,7ème édition, Vuibert, Paris, 2001.
46. HUYOT Daniel, LAFAIX Philippe, Défendre vos prix dans la vente, 2ème éditions, édition d'organisation, 2002.
47. INGORD Philippe, Promotion des ventes et action commerciale, Vuibert, Paris, Mars 1995.
48. KOTLER Philip, Les clés du Marketing, Pearson éducation, Paris, 2003.
49. KOTLER Philip, DUBOIS Bernard, MANCEAU Delphine, Marketing management, 11ème édition, édition Pearson éducation, Paris, 2004.
50. KOTLER Philip, Marketing selon KOTLER, Pearson village Mondial, 2005.
51. LANGE Manuel, MOUTOT Jean-Michel, Mesurer la performance de la fonction commerciale, éditions d'organisation, 2008.

52. LEBON Yvelise, VAN LAETHEM Nathalie, Le marketing orienté résultats, édition Dunod, Paris, 2003.
53. LENDREVIE.J, LEVY.J et LINDON.D, Mercator, 7ème édition, édition Dalloz, Paris,2003.
54. MARION Gilles, Antimanuel du Marketing, 3 ème édition, édition d'organisation, paris, 2004.
55. MAYAUX Francois, VOLGER Eric, Ce que manager dans les services veut dire, édition d'organisation, paris,2005.
56. MICHOU Christian, Le Marketeur: les nouveaux fondements du Marketing, Pearson édition, Paris, 2003.
57. MOULINIER René, Les techniques de vente, Edition d'organisation, Paris, 2000.
58. MOULINIER René, Vendre aux grands comptes, éditions d'organisation, Paris,2001.
59. MOULINIER René, La prospection commerciale: stratégies et tactiques, éditions d'organisations, Paris, 2002.
60. MOULINIER René, Visites clients:préparez vos négociations, éditions d'organisation, 2005.
61. M.SCHEELEN Frank, LEVITTE Marc, Vendeur, acheteur, à chaqu'un son style, éditions d'organisation, Paris,2001.
62. ORSONI Jacques, HELFER Jean-Pierre, Sophie DEBERN, Les bases du Marketing, 5ème édition, édition éducapôle Gestion, Paris,2006.
63. PICARD Fontaine, PARMENTELOT Anne, Le management :ses fondements et ses applications, édition fontaine picard,2004.
64. PY Pascal, Conquérir de nouveaux clients, 2<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, 2005.
65. PY Pascal, Faire signer ses clients:closing, 4ème édition, édition d'organisation, 2007 .
66. RATAUD Pierre, L'alchimie de la vente, 4ème édition,édition d'organisation,2003.
67. RATAUD Pierre, Les questions qui font vendre, 3ème édition, éditions d'organisation, 2007.
68. T.AVER Jean, Les secrets de la vente aux particuliers: 29 techniques pour conclure ses ventes, éditions d'organisation, 2005.
69. VANDERCAMMEN Marc, Marketing: l'essentiel pour comprendre, decider, agir, édition de BOECK, 2002.
70. VANDERCAMMEN Marc, JASPIN-PERNET Nelly, La distribution, 2<sup>ème</sup> édition, éditions Berti, Bruxelles, 2005.
71. VEDRINE Sylvie Martin, Initiation au marketing: les concepts clés, édition d'organisation, Paris, 2003.
72. VERNETTE Eric, L'essentiel du marketing : marketing fondamental, édition d'organisation, 2001.
73. WESTPHALEN Marie-hélène, Communicator: le guide de la communication d'entreprise, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris,2001.

74. ZEYL Alfred, DAYAN Armand, Force de vente: direction, gestion, organisation, 3<sup>eme</sup> édition, édition d'organisation, 2003.

### رسائل و أطروحات جامعية:

1. براينيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية - دراسة على قطاع البريد والإتصالات في الجزائر، مذكرة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2006-2007.
2. حداد سهيلة، فعالية البيع الشخصي في تسويق الخدمات: دراسة حالة مؤسسة Beta Management للخدمات الإشهارية، مذكرة ماجستير في التسويق، السنة الجامعية 2005-2006.
3. شرفة جمال، تسويق الخدمات ، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قسنطينة، 2004-2005.
4. كورتل فريد، دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره، دراسة ميدانية مقارنة، مذكرة دكتوراه، الجزائر، 2004-2005.
5. ميلودي أم الخير، " تحليل النشاط التسويقي للخدمات الإشهارية في المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة "EPRS" ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2001-2002.

### مجالات:

1. ABOUTI Oriane, " comment motivez les jeunes salaires", Revue L'entreprise, N° 182/183, décembre 2000.
2. GALLE Christelle, " Comment repérer vous un bon commercial", Revue l'essentiel du marketing, Mars 1998.
3. PIERROT Sébastien, "Bien traiter les réclamations clients", Revue L'entreprise, n° 182/183, décembre 2000, p134-142.
4. "BYNATNA", Magazine d' OTA, n°02, automne 2009

**مراجع الأنترنت:**

1. شامل سيدي محمد، "أهمية التوجه التسويقي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر"، الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، الممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، 10-21 أبريل 2004.  
<http://www.freewebtoun.com/nadacom/seminaire/sem10/SAHA.Pdf>

\*\*\*\*\*

2. ABBASSEN Hamid, "Marketing mobile en algerie : un marché énorme à créer" ,  
[www.mobilealgerie.com/...algerie/3743-march-norme-crer.html](http://www.mobilealgerie.com/...algerie/3743-march-norme-crer.html)
3. BALLAND Dominique, " Recruter une force de vente indépendante : comment faire le choix ?",  
[Http://ifac-online.fr/ifac\\_files/Balland\\_versus/AP.pdf](http://ifac-online.fr/ifac_files/Balland_versus/AP.pdf)
4. BARBIER Julie, OSANT David, WEHR Isabelle, " la force de vente ", marketing 2007/2008, <http://docgestion.Isuisse.com/d1force.pdf>
5. BOYER Luc, BOUTIGNY Erwan, SCOUARNEL Aline, " L'interface commercial / marketing", document introductif à l'étude prospective métiers marketing/vente, <http://grandecole.inseec-france.com/media/recherche/doc>.
6. CONDOU Isabelle, "Vendeurs d'hier et d'aujourd'hui :quelles differences\_?",Action commerciale,n° 205,21/05/2001, <http://www.actionco.fr/action-commerciale/Article/vendeurs-d-hier-et-d-aujourd-hui-quelles-differences—336-1.htm>.
7. CROTTET Sevrine, " Les stratégies internationales en Marketing des services. Les cas des PME suisses ", thèse en sciences économiques et sociales,université de FRIBOURG,Suisse,2001, P41, <http://ethesis.unifr.ch/theses/downloads.PHT?Files=CROTTET.Pdf>
8. HEMERY Gilles, " manager les commerciaux nomades ",commerce et marketing B TO B, P 02,  
[Http://www.sales-mkg.org/pdf/nomades.pdf](http://www.sales-mkg.org/pdf/nomades.pdf)
9. DR. JALLAT Frédéric , Fabio ANCARANI,"just in time": pricing stratégies in services: towards a concept of customized management of services supply", international congress "marketing trends", venice, 20<sup>th</sup>-21<sup>th</sup> january 2006, <http://www.escp-eap.net/conferenes/marketing/2006cp/materiali/papers/fr/JallatAncarain.pdf>.
10. JODOIN Marion, " Introduction au service", [http://www.chenelière.ca/cfiles/pdf/2044\\_136.pdf](http://www.chenelière.ca/cfiles/pdf/2044_136.pdf)
11. LOUYAT Gérard, " Pourquoi les entreprises s'intéressent davantage au marketing des services?", 2005, <http://3w.aegir-consulting.com/ccip-articleglouyat.Pdf>
12. LOTIGIE Michel," la prospection :cadre général", <http://www.objectifs.net/la-prospection.htm>.
13. LOTIGIE Michel,"La conclusion de la négociation", <http://www.objectif.net/conclusion.htm>

14. LOTIGIE Michel, " la conclusion de la négociation du prix", <http://www.objectif.net/conclusion.htm>
15. LOTIGIE Michel, "Suivi commercial", <http://www.objectif.net/suivi-commercial.htm>
16. M. BECKMAN Dale, "Marketing des services" ,1ère Partie, 25/01/2007, <http://J1Poignot.free.fr/triptyques/SERVICE/service.ppt>
17. PY Pascal, "Comment répondre aux objections les plus courantes?", Magazine L'entreprise, conseils marketing, 16 aout 2006, <http://www.conseilsmarketing.fr/techniques-de-ventes/comment-repondre-aux-objections-les-plus-courantes.htm>.
18. RICHET Daniel, " la qualité", 2000/2001, [http://www.cyber.uhp-nancy.fr/demos/QUAL-001/chapitre2/cours\\_2\\_3\\_2.htm](http://www.cyber.uhp-nancy.fr/demos/QUAL-001/chapitre2/cours_2_3_2.htm)
19. ROGER Francois-xavier, « Les facteurs clés de succes d'un opérateur de téléphonie mobile dans les pays en developpement », revue de Proparco, numéro 4, novembre 2009, [http://www.proparco.fr/webdav/site/proparco/shared/PORTAILS/Secteur\\_prive\\_developpement/PDF/SPD4\\_PDF/Fran%C3%A7ois-Xavier-Roger-Millicom-Les%20facteurs-cles-de-succes-d-un-operateur-de-telephonie-mobile-dans-les-pays-en-developpement.pdf](http://www.proparco.fr/webdav/site/proparco/shared/PORTAILS/Secteur_prive_developpement/PDF/SPD4_PDF/Fran%C3%A7ois-Xavier-Roger-Millicom-Les%20facteurs-cles-de-succes-d-un-operateur-de-telephonie-mobile-dans-les-pays-en-developpement.pdf)
20. SALLARD Isabelle, Laurent BAILLIARD, " force de vente /marketing direct :qui va gagner le match ?", magazine action commerciale , N° 255,01-09-2005, <http://www.actionco.fr/action-commerciale/Article/force-de-vente-marketing-direct-qui-va-gagner-le-match---15177.htm>
21. PRIMONT Pierre Antoine, " Stratégies compétitives, controle des vendeus et performance de la force de vente", Finance, contrôle, gestion, volume 6, N° 3, septembre 2003, <http://www.u-bourgogne.fr/LEG/rev/063159.pdf>
22. VAN SCHENDEL Pierre, "les 06 motifs d'achats de vos clients", magazine " indépendant et entreprise", septembre 2005, [http://www.sdi.be/PDF-FR/FR\\_09\\_2005\\_pdf/08\\_09\\_com\\_09\\_05\\_fr.pdf](http://www.sdi.be/PDF-FR/FR_09_2005_pdf/08_09_com_09_05_fr.pdf)
23. ZANDT Wladimir, "Comment développer immédiatement vos ventes et vos marges et les mots qui vendent et les mots qui tuent vos ventes", [http://marketing-agoca.fr/marketing-Blog/downloads/Guide\\_des\\_mots\\_qui\\_tuent\\_vos\\_ventes.pdf](http://marketing-agoca.fr/marketing-Blog/downloads/Guide_des_mots_qui_tuent_vos_ventes.pdf)
24. "10 astuces pour captiver vos interlocuteurs", revue Indépendant et Entreprise ,avril 2007, [www.Sdi.be/PDF\\_FR/FR\\_04\\_2007\\_ADF/18\\_Sdi\\_de\\_07\\_fr.pdf](http://www.Sdi.be/PDF_FR/FR_04_2007_ADF/18_Sdi_de_07_fr.pdf)
25. "A propos de Djezzy", [HTTP://www.orascomtelecom.com/subsidiaries/details.Aspx?Id=101](http://www.orascomtelecom.com/subsidiaries/details.Aspx?Id=101).
26. "DJEZZY, premier employeur du secteur des télécoms en Algérie", [http://www.tsa-algerie.com/communiqués-de-presses/djezzy-premier-employeur-du-secteur-des-telecoms-en-2010\\_144.html](http://www.tsa-algerie.com/communiqués-de-presses/djezzy-premier-employeur-du-secteur-des-telecoms-en-2010_144.html).
27. " Djezzy organise trois événements pour terminer l'année en beauté ", 28 decembre 2010, [http://www.tsa-algerie.com/communiqués-de-presses/djezzy-organise-trois-evenements-pour-terminer-l-annee-en-beaute-\\_134.html](http://www.tsa-algerie.com/communiqués-de-presses/djezzy-organise-trois-evenements-pour-terminer-l-annee-en-beaute-_134.html).



28. " le Marché de télécommunication en Algérie", [HTTP://www.elmoudjahid.com/fe/Actualirés/119/6](http://www.elmoudjahid.com/fe/Actualirés/119/6).
29. "Orascom telecom Algerie", [HTTP://www.wikipédie.com/orascomtelecom.Htm](http://www.wikipédie.com/orascomtelecom.Htm).
30. " OTA: 2,2 milliards de dollars ont été investis en Algerie ", 23 avril 2006, <http://algerie.actudz.com/article919.html>.

# قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
110	أمثلة على الإستراتيجيات التي تشق من الأهداف	1-2
111	أمثلة حول تكتيكات وإستراتيجيات الجهاز البيعي التي تشق من الإستراتيجية التسويقية	2-2
116	التحليل الجغرافي للمساحات البيعية وتجار التجزئة	3-2
117	مخطط الزيارات	4-2
125	مزايا وعيوب الثابت بالنسبة للمؤسسة ولرجل البيع	5-2
126	مزايا وعيوب استعمال (العمولة) و(العمولة+الثابت) على مستوى المؤسسة ورجل البيع	6-2
127	مزايا وعيوب المكافأة التشجيعية بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة لرجل البيع	7-2
134	مزايا ومساوئ الاعتماد على مكاتب خاصة أو المؤسسة لتوظيف رجال البيع	1-3
141	مزايا ومساوئ التدريب عن طريق مسؤولي المؤسسة والمراكز المتخصصة	2-3
158	الأسئلة الملائمة لمختلف مراحل العملية البيعية	3-3
164	الإجابات الممكنة لتقديمها للإجابة على اعتراضات الزبون	4-3
168	تقنيات أخذ الإجازة في حالة البيع أو عدم البيع	5-3
193	أسعار عرض الكلاسيك	1-4
194	أسعار عرض "جازي مراقبة"	2-4
196	أسعار عرض Djezzy Business	3-4

196	أسعار ومميزات عرض djezzy business control	4-4
217	عدد موظفي مصلحة المبيعات وخدمة الزبائن بالنسبة للمؤسسة ككل	5-4
220	مختلف مهام رجال بيع مؤسسة "OTA"	6-4
225	أهداف رجال بيع مؤسسة "OTA"	7-4
227	النتائج التي حققتها مؤسسة جازي مقارنة بمنافسيها	8-4
227	رقم الأعمال الشهري المتوسط التي تحققة المؤسسة مع كل زبون	9-4
229	توزيع وكلاء أو مستشاري مراكز الخدمات على المناطق الجغرافية	10-4
231	توزيع وكلاء مراكز الاتصالات على المناطق الجغرافية	11-4
232	التقسيم الجغرافي لمصلحة المبيعات المباشرة	12-4
236	عدد ممثلي مبيعات الشركات	13-4
237	عدد المندوبين المتخصصين بنقاط البيع حسب المناطق البيعية	14-4
242	مختلف الملامح والصفات التي يجب توافرها في قوة بيع مؤسسة "OTA"	15-4
250	مواضيع الدورات التدريبية الخاصة برجال بيع المؤسسة	16-4

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	الفرق بين المفهوم التسويقي والمفهوم البيعي	1-1
24	تطور النظرة الحديثة لوحدة التسويق	2-1
30	بعض الأمثلة حول السلع والخدمات التي تغلب الجانب الملموس وغير الملموس	3-1
38	النظرة الإجمالية لتسويق الخدمات	4-1
41	نظام إنتاج الخدمة	5-1
54	عملية الاتصال في المؤسسة الخدمائية	6-1
74	مكانة الإدارة التجارية في المؤسسة	1-2
90	رسم خريطة الوظائف التجارية	2-2
100	مختلف أساليب البيع	3-2
102	استخدامات التلفون في العمل البيعي	4-2
119	أنواع المسارات	5-2
146	مراحل العملية البيعية	1-3
147	سلوك رجل البيع في مختلف مراحل المقابلة البيعية	2-3
198	الهيكل التنظيمي لشركة جازي	1-4
223	مختلف أساليب البيع المستعملة في شركة "جازي"	2-4
257	التقييم النوعي لوكلاء مراكز الاتصالات	3-4

الملاحق

### فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
285	مختلف قطاعات الأعمال التي تعمل عليها مؤسسة "جازي" في وسط البلاد	01
286	تقرير الزيارات التي يعدها مندوب مصلحة المبيعات المباشرة	02
287	دليل المقابلة le guide d'entretien	03
289	معايير الإنتقاء / بطاقة تقييم	04

## الملحق رقم (01): مختلف قطاعات الأعمال التي تعمل عليها مؤسسة "جازي" في وسط البلاد

قطاع الأعمال	وصف القطاعات الاقتصادية
الطاقة	شركات النفط، شركات التعدين والغاز، شركة الحفر، الدراسات الجيولوجية... إلخ. المؤسسات المنتجة للكهرباء، الشركات المصنعة للمعدات.
الهيدروليك	مؤسسات التطهير،... إلخ
الصناعة الثقيلة	منتجات الأغذية، منتجات الإستهلاك الواسع (أثاث، نسيج، مستحضرات التجميل،... إلخ)
صناعة السيارات	صانع السيارات، موزع السيارات، الشركات المصنعة للمعدات.
صناعة المستحضرات الصيدلانية والطبية	المخابر، الصيدليات، العيادات،... إلخ.
البناء	بناء الطرقات، المصانع، العمارات... إلخ.
تجارة التجزئة	مكاتب السجائر، بقالة،... إلخ.
التوزيع	موزعي معدات الإعلام الآلي، الإتصالات، معدات المكتب،... إلخ.
المهن الحرة	المهندسين المعماريين، كاتب العدل... إلخ
وسائل نقل الأشخاص والبضائع.	مؤسسات الطيران والشحن... إلخ
خدمات المؤسسات	خدمات الإتصالات، الخدمات الإلكترونية، خدمات التنظيف، وكالة إتصال... إلخ.
الجمعيات و الهيآت الإجتماعية	النقابات، الإتحادات الرياضية، الجمعيات الخيرية،... إلخ
الإدارات العمومية	الوزارات، الولايات، الصناديق الوطنية... إلخ
البنوك والتأمينات	المؤسسات البنكية، مؤسسات التأمين، الجهات العسكرية... إلخ.
السياحة، الفنادق والمطاعم	وكالات السياحة، الفنادق، المطاعم... إلخ.
وسائل الإعلام	الجرائد، مواقع الإنترنت، قنوات تلفزيونية
السفارات	السفارات الأجنبية بالجزائر.

**المصدر:** وثيقة خاصة بالمؤسسة



**الملحق رقم (02) : تقرير الزيارات التي يعدها مندوب مصلحة المبيعات المباشرة.**

		اليوم	
		رقم العقد	
		إسم المؤسسة	
		إسم المسؤول أو الشخص الذي تم التواصل معه	
		منصبه أو وظيفته	
		رقم الهاتف	
		عنوان المؤسسة	
إجمالي الزيارات الأسبوعية.	عدد الزيارات التي تمت في الأسبوع حسب نوع الزيارة.	التفتيش	نوع الزيارة
		التحليل	
		التفاوض	
		اجتماع العملية	
		BLACK BERRY	التحليل
	عدد الخطوط		
	عدد الحلول		التفاوض
	عدد الخطوط	BLACK BERRY	
	عدد الحلول		اجتماع العملية اليومية
	عدد الخطوط	BLACK BERRY	
	عدد الحلول		الملاحظات

**المصدر:** وثيقة خاصة بالمؤسسة

### الملحق رقم (03) : دليل المقابلة **le guide d'entretien**

<p>المرشح :  الاسم و اللقب : .....  الوظيفة المقترحة : .....</p>
<p>أ - الاستقبال :  الترحيب بالمرشح بشركة "جازي" و شركه على المجيء لهذه المقابلة و احترامه للموعد (إذا كان ذلك مناسباً).</p>
<p>ب - الأسئلة الانتقالية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف تم اهتمامكم بشركة "جازي"؟</li> <li>- كيف عرفتم أن المنصب شاغر؟</li> <li>- كيف كانت علاقتكم مع شركة "جازي" من قبل؟</li> <li>- ماهي وجهة نظركم لهذا المنصب الذي تقدمتم له؟</li> </ul>
<p>ج - عاميات :</p> <p>ذكر بعض النقاط التي سيتم التطرق إليها خلال المقابلة :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مراجعة خلفية المرشح ، خبرته، تعليمه، اهتماماته، نشاطاته و كل ما أراد المرشح إضافته.</li> <li>- إعطاء نظرة عامة حول شركة "جازي".</li> </ul>
<p>د- الخبرة :</p> <p>مناقشة المنصب الموعود ، الواجبات و المسؤوليات ، الكفاءات التقنية ، الراتب و الأسباب التي تشجع المرشح إلى تغيير منصب عمله.</p>
<p>هـ - التعليم :</p> <p>المواضيع المفضلة لدى المرشح و لماذا ، و ماهي الأسباب التي جعلته يختار تخصصه الجامعي ، الدروس التي يعتبرها جد صعبة ، الانجازات الكبرى التي حققها و كيف؟، علاقة التعليم مع سيرته المهنية، التكوين المستقبلي المتوقع و/أو المخطط.</p>
<p>و- النشاطات و مراكز اهتمامات المرشح :</p> <p>اهتماماته و مصالحه ، النشاطات المرغوب القيام بها و الغير محققة.</p>
<p>ي - الصفات التي تميز القائد :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- هل سبق و تم وصفكم كقائد؟ في أي موقف؟</li> <li>- ما هي مميزاتكم للقيادة التي تتصفون بها؟ اذكرها.</li> </ul>
<p>ن - التخطيط / التنظيم :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- هل استعملتم من قبل أدوات التخطيط؟ ماهي؟ كيف تستخدمها؟</li> </ul>
<p>ز- حل المشاكل :</p> <p>صف لنا لحظة كانت فيها أفعالكم سبب لمشكلة؟ ما الذي فعلتموه لحل هذا الإشكال؟ ما هي العبرة المستخلصة؟.</p>
<p>ع - روح الفريق :</p>

<p>- حسب رأيكم ما هو الفرق بين مجموعة و فريق ؟</p> <p>- ما هو العامل الذي تضيفونه لنجاح الفريق؟</p> <p>- هل باستطاعتكم إعطاء مثال حول هذا السلوك في الماضي ؟</p>
<p>غ - توجه نحو الزبون :</p> <p>حسب رأيكم كيف يمكن تعريف مصلحة الزبائن؟</p>
<p>ف - الحاجة إلى التطور :</p> <p>ماهي النقاط و الميزات التي تود تحسينها و تطويرها؟</p>
<p>ق - سؤال انتقالي :</p> <p>هل لديكم سؤال محدد حول المنصب؟، قبل تزويدكم بمعلومات إضافية حول المنصب و الفرص الموجودة بهذه الشركة.</p>
<p>ل - تقديم عام و الإجابة على أسئلة المرشح، حول:</p> <p>التنظيم ، العمل ، الفوائد ، مكان العمل ، فرص السيرة المهنية ، التكوين ، الراتب،.....الخ.</p>
<p>ك - نهاية المقابلة :</p> <p>- هل من سؤال إضافي؟</p> <p>- شكر المرشح لقدمه لهذه المقابلة.</p>

تعليقات مسؤول المقابلة حول المرشح:

.....

.....

.....

.....

مرفوض :.....

مقبول :.....

المصدر: وثيقة خاصة بالمؤسسة

## الملحق رقم (04): معايير الانتقاء/بطاقة التقييم

وزن	نقطة/علامة	معايير الإنتقاء/الاختيار	لجنة
نتيجة من 1 الى 5			
5	5	<b>1- درجة الخبرة /المعرفة التقنية:</b>	
5	5	أ- الماركات / العلامات الممثلة حالياً.	مصلحة المبيعات
5	5	ب - عدد أنواع أو تشكيلات المنتجات التي تمثلونها.	مصلحة المبيعات
5	5	ج - منذ متى تمثلون هذه العلامات.	مصلحة المبيعات
<b>2- قوة البيع</b>			
5	5	أ - عدد رجال البيع المنقولون (قوة بيعية خارجية).	مصلحة المبيعات
5	5	ب - عدد رجال البيع المقيمون (قوة بيعية داخلية).	مصلحة المبيعات
5	5	ج - عدد الزبائن لكل رجل بيع.	مصلحة المبيعات
<b>3- مهارات و فعالية رجال البيع:</b>			
4	5	أ - السيارات المستعملة.	مصلحة الميزانية
4	5	ب - عدد الزيارات لإبرام صفقة بيعية.	مصلحة الميزانية
4	5	ج - عدد تكرار الزيارات حسب كل زبون و كل رجل بيع (يوم ،أسبوع ، شهر).	مصلحة الميزانية
4	5	د- معرفة رجال البيع لمنتجات شركة "جازي".	مصلحة الميزانية
4	5	هـ - القدرة على تطوير القوة البيعية.	مصلحة الميزانية
<b>4- طبيعة الشهادات:</b>			
4	5	أ - هل لديكم حصرية الماركات؟	مصلحة التسويق
4	5	ب - هل تملكون عمال مصادق عليهم من طرف مورديكم؟	مصلحة التسويق
4	5	ج - ما هو المستوى الدراسي/خبرة بائعكم؟	مصلحة التسويق
<b>5- تقارب / تناصق عروض الشركاء مع منتجات شركة "جازي":</b>			
4	5	أ - هل يمكن دمج منتجاتكم المعروضة مع منتجات شركة "جازي"؟	مصلحة التسويق
5	5	ب - هل تقدمون عروض ترويجية؟	مصلحة المبيعات
<b>6- المراجع:</b>			
10	5	أ - هل للموزع قاعدة البيانات الخاصة بالزبائن الحاليين و المرتقبين؟	مصلحة المشتريات
10	5	ب - ما هو رقم الأعمال المحقق خلال هاته الثلاث سنوات الأخيرة؟	مصلحة المشتريات
<b>7- التقارير:</b>			
5	5	أ - هل لديكم مديرية مبيعات؟	مصلحة المبيعات
4	5	ب - هل تراقبون تطور منافسيكم في المنطقة التي تعملون بها؟	مصلحة التسويق

ملاحظات عند المفاوضات قبل المقابلة :

نوعية التواصل مع المرشح خلال مرحلة الاختيار :

- أ- الحضور في الوقت (عدم التأخر).
- ب- احترام المواعيد (الإجابة على دفتر الشروط تقديم الملف في الوقت).
- ج- تعامل المرشح.

المصدر: وثيقة خاصة بالمؤسسة

# الملخصات

## الملخص

تعدّ القوّة البيعية عنصر من عناصر السياسة التسويقية عامة والسياسة الإتصالية خاصة، فهي همزة وصل ووسيط مميز بين المؤسسة والزبون. فهي المؤسسة، كما أنّها الزبون كلّها، فهي عنصر محرك وأساسي لتحقيق الأهداف التجارية من حيث التموقع واختراق السوق، كما أنّها العنصر الفعال والمساهم الأكبر في نمو المؤسسة وزيادة مدخول رأسمالها، كل مؤسسة تعيش وتنمو من خلال بيع منتج أو تقديم خدمة، فهذا هو المنطق الذي تعمل عليه كل المؤسسات التي تريد الاستمرار والتطور، الوظيفة التجارية وبالأخص قوّة البيع هي حتما أقوى هيكل بالمؤسسة.

إن أحد التحوّلات الهامة في عالم الأعمال اليوم هو زيادة الاهتمام بصناعة الخدمات، توسّع هذا القطاع بسرعة حتى أصبح قطاع جوهري في اقتصاد الدول والمحرك الرئيسي والفعال في الاقتصاد العالمي، أصبحت المؤسسات الخدمائية تواجه عدّة ضغوطات من يوم لآخر، إشتداد المنافسة، تشابه الخدمات، جعل في مجال الأعمال ندرة في الزبائن وصعوبة كبيرة في الوصول إليهم والتأثير عليهم. ولهذا حتى تتمكن المؤسسات من الوصول إلى الزبون، عليها النظر إليه ليس كمصدر ربح فقط تبع له خدماتها، بل كشريك تقيم معه علاقات دائمة ومستمرة، ولا يتمّ هذا إلا باستعمال قوّة بيعية، إذ تعتبر عنصر يؤثر على مكوّنات الخدمات وبالتالي يؤثر على إدراك الزبون لجودة الخدمات المقدمة له، حيث أصبحت جزء من الخدمة التي سيستفيد منها الزبون، تمثل وسيلة توزيعية وإتصالية في نفس الوقت، وبهذا تتأكد مكانة قوّة البيع في مؤسسة خدمائية.

يستهدف البيع الشخصي تحقيق حجم كاف ومرض من المبيعات مما يوفر الأرباح المأمولة، ليس هذا فحسب بل ليعكس صورة إيجابية عن هذه الشركات في مجتمعاتها. إن نجاح هذا النشاط، يعتمد على الإعداد والتسيير الجيّد والفعال لهذه القوّة البيعية، حيث أن إعداد وتسيير القوّة البيعية من العناصر الإستراتيجية في الشركة بصفة عامة، فهي تؤثر إلى حدّ كبير على مدى نجاح الشركة، نموها وإستقرارها، تمثل قوّة البيع أحد العوامل الرئيسية التي أدّت إلى نجاح المؤسسات الخدمائية العاملة في مجال الإتصالات في بعض البلدان النامية كالجائر، ولذلك، حاولت دائما المؤسسة الرائدة في قطاع الهاتف النقال "جازي" من إتباع معايير النجاح الأساسية كتطوير شبكة توزيع واسعة ومنتظمة. هذه المؤسسة قد حققت نجاحها

من خلال محاولة تطبيق التقنيات النظرية ومحاولة إتباع تسيير عصري وحديث. ولكن رغم كل هاته المحاولات إلا أنّ هذه المؤسسة لا تزال تسجل نقائص في هذا المجال وتحتاج إلى تحسين بعض الأمور بهدف تعظيم فعالية قوّتها البيعة.

**كلمات مفتاحية:** قوّة البيع، مكانة وأهمية قوّة البيع، تسويق الخدمات، المزيج التسويقي، المزيج الإتصالي، إعداد وتسيير رجال البيع، قطاع الهاتف النقال، مؤسسة جازي.



## Résumé

La force de vente est un des éléments de la politique marketing en général et de la politique de communication en particulier, elle est le lien et l'intermédiaire privilégié entre l'entreprise et le client. Elle représente l'entreprise aux yeux du client, comme elle représente tous les clients aux yeux de l'entreprise, c'est un élément moteur qui permet la réalisation des objectifs commerciaux en terme de positionnement, de pénétration du marché, c'est le principal actif et le plus grand contributeur à la croissance de l'entreprise et à l'accroissement du revenu de son capital. Chaque entreprise vit et grandit par la vente d'un produit ou d'un service, c'est dans cette logique que l'entreprise est appelée à assurer sa croissance et sa survie, la fonction commerciale et plus précisément la force de vente constitue probablement l'une des puissantes structures au sein de l'entreprise.

L'un des changements importants dans le monde des affaires aujourd'hui est l'intérêt croissant accordé à l'industrie des services, ce secteur s'est développé rapidement jusqu'à ce qu'il devienne un secteur fondamental dans l'économie du pays et le moteur principal et efficace dans l'économie mondiale, plusieurs entreprises prestataires de services sont confrontées de jour en jour à une pression énorme, le développement agressif de la concurrence, la ressemblance des services offerts, la rareté des clients, les difficultés à les atteindre et à les influencer, tous ces changements ont affecté le milieu des affaires. Et pour cela, afin de permettre aux entreprises d'atteindre les clients, elle ne doit plus les considérer seulement comme une source de profit, à qui elle doit vendre ses services, mais en tant que partenaire avec qui elle noue des relations durables et continues, et ce n'est possible que par l'utilisation d'une force de vente, c'est un élément qui a énormément d'effets sur la composante des services ainsi affecte la perception de la qualité des services reçus par le client, ou il est devenu une partie du service rendu. C'est à la fois un moyen de distribution et de communication, c'est avec cela que se confirme la place et l'importance de la force de vente dans une entreprise de service.

La force de vente vise à atteindre un niveau satisfaisant et suffisant de ventes dans le but d'enregistrer les bénéfices désirés, non seulement ça, mais pour refléter une image positive de ces entreprises dans leurs communautés. Le succès de cette activité dépend de l'efficacité de sa mise en place et de sa gestion, ces derniers représentent des éléments stratégiques pour l'entreprise en général, ils influencent en grande partie sur sa réussite, sa croissance et sa stabilité. La force de vente représente l'un des facteurs clés de succès des prestataires de services qui opèrent dans le secteur des télécommunications dans les pays sous développés comme l'Algérie, et de ce fait, Djezzy leader dans son domaine d'activité en Algérie a toujours essayé de respecter les critères clés de succès comme la nécessité de développer un large réseau de distribution, cette dernière a atteint son objectif par l'application de différentes techniques théorique de mise en place et de gestion en voulant suivre une gestion moderne. Malgré toutes les tentatives, cette entreprise continue jusqu'à présent d'enregistrer des imperfections dans ce domaine et nécessite l'amélioration de certains points afin de maximiser l'efficacité de sa force de vente.

## Mot clés :

La force de vente, la place et l'importance de la force de vente, marketing des services, marketing mix, le mix de communication, la mise en place et la gestion de la force de vente, le secteur des télécommunications, l'entreprise djezzy.

## Summary

The sales force is one element of the marketing policy in general and political communication in particular; it is the link and intermediary between the company and the customer. It represents the company to the customer, as it represents all customers for the company. It is a key driver that allows the achievement of commercial objectives in terms of positioning, market penetration, it is the main active and the biggest contributor to the company's growth and increased revenue of its capital. Every company lives and grows by selling a product or service, it is within this logic that the company is called to ensure its growth and survive; the commercial function and more specifically the sales force is probably one of the power structure in the company.

One of the major changes in the business world today is the growing interest to the service industry, this sector has grown rapidly until it became a key sector in the country's economy and the main motor and effective in the global economy; many service companies are confronted every day to enormous pressure, development of aggressive competition, the similarity of services offered, the rarity of customers, difficulties in achieving them and to influence them, all these changes have affected the business environment. And for this, to enable companies to reach customers, it should not be considered them only as a source of profit, which has to sell its services, but as a partner with whom she forges lasting and continuous relationship, and it can only be by using a sales force, it is an element that has considerable impact on the service component and affect the perception of the quality of services received by the customer, and it became a part of the service given to him. It is at the same time a means of distribution and communication, it is with these reasons that are confirmed the place and importance of the sales force in a service business.

The sales force aims to achieve a satisfactory level and sufficient sales in order to register desired benefits, not only that, but to reflect a positive image of these companies in their communities, The success of this activity depends on its effective establishment and management, they represent a strategic element for the company in general, they influence largely on its success, growth and stability. The sales force is one of the key success factors for service providers operating in the telecommunications sector in underdeveloped countries like Algeria, and therefore, Djezzy leader in its sector of activity in Algeria has always tried to respect the key criteria for success as the necessity to develop a large distribution network. It achieved its objective by applying different techniques of establishment and management of sales force wanting to follow modern management. Despite all attempts, the company continued to date to record deficiencies in this area, and requires the improvement of certain points in order to maximize the efficiency of its sales force.

## Key Words

Sales fore, the place and importance of the sales force, marketing services, marketing mix, mix of communication, establishment and management of sales force, sector of telecommunications, the company Djezzy.