

المحاضرة الثالثة عشر استراتيجيات المبيعات

أهداف المحاضرة

1. تعريف بوظيفة البيع وبلورة الأنشطة الأساسية المنضوية ضمنها.
2. فهم وإدراك الطالب لإدارة النشاط البيعي بمراحلها وخطواتها المختلفة.
3. فهم وإدراك الطالب لإدارة قوى المبيعات بمراحلها وخطواتها المختلفة.

محتويات المحاضرة

مقدمة؛

أولاً: وظيفة البيع؛

ثانياً: إدارة النشاط البيعي؛

ثالثاً: إدارة قوى المبيعات.

مقدمة

يقصد بالترويج المباشر أو الاتصال الشخصي هنا إدارة المبيعات بصفة أساسية، وهي تعتبر بحق العمود الفقري لإدارة التسويق بالنسبة لمعظم المنتجات الصناعية و الاستهلاكية.

ولأجل الوقوف على هذا النشاط الحيوي والهام، فسنتناول الموضوع من خلال كل من وظيفة البيع، وإدارة النشاط البيعي، وأخيراً قوى البيع.

أولاً: وظيفة البيع

1- تعريف وظيفة البيع

يقصد بوظيفة البيع الأنشطة التي يقوم بها رجال البيع اللذين ينظر اليهم باعتبارهم وسطاء اتصالات بين الشركة والعملاء.

كما أنهم يمدون المنظمة بمعلومات عن السوق والمنافسين وغير ذلك من الموضوعات المفيدة للمنظمة وإدارتها التسويقية.

2- المراحل الأساسية لوظيفة البيع:

يمكن تقسيم وظيفة البيع التي يقوم بها رجال المبيعات إلى خمسة مراحل هي:

أ- **دراسة سوق العملاء:** يقوم رجل البيع بدراسة السوق وتحديد المتغيرات التي تؤثر في حجم ونوعية الطلب على المنتج والقيام بالتنبؤ بالطلب في ضوء مختلف الظروف التسويقية.

ب- تحديد استراتيجيات التعامل:

يقوم رجل البيع بتحديد استراتيجيات التعامل مع العملاء الحاليين والجدد في ضوء دراستهم لهؤلاء العملاء ضمن الخطوة السابقة، ومن تلك الاستراتيجيات الممكن استخدامها هنا:

• استراتيجية التعزيز: وتستخدم عندما تتوافق حاجات ورغبات العملاء مع ما يقدمه المنتج من منافع ويعمل على إشباعه.

• استراتيجية التعديل: وتستخدم عندما لا تتوافق حاجات ورغبات العملاء بدرجة كافية مع ما يقدمه المنتج من منافع. مما يدفع رجال البيع إلى تعديل هيكل رغبات العملاء لتتناسب مع ما يقدمونه في السوق من منتجات.

• استراتيجية التغيير: وتستخدم عندما يكون هناك اختلاف جوهري بين حاجات ورغبات وتفضيلات العملاء وما يقدمه المنتج من منافع يضطر رجال البيع إلى محاولة تغيير رغبات وتفضيلات العملاء بطريقة أو أخرى بحيث يتناسب السلم التفضيلي لرغباتهم وحاجاتهم مع أولويات المنافع التي يقدمها المنتج..

ج- **تحديد دوافع العملاء على الشراء:** لأن عملية البيع عبارة عن اتصال شخصي، كان على رجل البيع أن يكون لديه تصور عن الأسلوب الذي سوف يستخدمه في ضوء الاستراتيجية المناسبة للاتصال بالعملاء.

د- المقابلة وتنفيذ الطلبات: على رجال البيع تحديد أسلوب المقابلة البيعية بما يتناسب وطبيعة العملاء، وعندما تنتهي المقابلة باتخاذ قرار الشراء يقوم رجال البيع بتنفيذ الطلبات وتقديم الخدمات اللازمة.

هـ التقييم والمتابعة: بحيث يقومون بتقييم أعمالهم قبل أن تقيم عليهم، لمعرفة مدى قدرتهم على تحقيق الإشباع لعملائهم من جهة، ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف المحددة من إدارة المبيعات كذلك؛ وذلك فضلا ن المتابعة اللاحقة للشراء.

ثانيا: إدارة النشاط البيعي

تعتبر إدارة المبيعات بالمنظمة، مسؤولة عن إدارة النشاط البيعي من جهة، وإدارة قوى المبيعات أو رجال البيع من جهة أخرى. وتمر إدارة النشاط البيعي عبر:

- أهداف المبيعات؛
- تقدير حجم القوى البيعية؛
- استراتيجيات قوى المبيعات؛
- تخصيص أنشطة المبيعات؛
- التقييم.

١- أهداف المبيعات

تقوم إدارة المبيعات عادة بتحديد أهداف المبيعات المطلوب تحقيقها . ويجب أن ترتبط هذه الأهداف بأهداف إدارة التسويق، المرتبطة بدورها بأهداف المنظمة. وتجدر الإشارة إلى أهمية دقة الأهداف (من حيث الحجم أو شرائح المستهدفين، وحصص سوقية وغيرها).

٢- تقدير حجم القوى البيعية:

حيث تقوم إدارة المبيعات، بعد تقرير الأهداف المطلوب تحقيقها، بتقدير حجم قوى المبيعات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، وهناك عدة طرق نشير من ضمنها على سبيل المثال إلى: تكلفة رجال البيع تمثل نسبة معينة من المبيعات؛ عبء العمل البيعي، التي تعتمد على تقدير عدد العملاء المطلوب التعامل معهم وعدد الزيارات المطلوبة والوقت المستغرق للزيارة.

٣- استراتيجيات قوى البيع:

وتتوقف على عاملين مهمين هما حجم قوى المبيعات وعلى علاقة المندوبين بالشركة من حيث اعتمادها على عاملين لديها أو استخدامها لوكلاء من جهة ثانية. وفي ضوء هذه البدائل، ينتج لدى الشركة ستة استراتيجيات كما يحددها الجدول الموالي:

علاقة رجال البيع بالشركة		
البيعات المتوقعة	مستخدمين لدى الشركة	وكلاء المنتج او الموزعين
انخفاض	التخفيض	الاستغناء
ثبات	المحافظة	التعزيز
زيادة	التوسع	الاضافة

- حيث يمكن للشركة مثلا إذا كانت تعتمد على موظفيها وتتوقع تخفيض النشاط البيعي أن تتبع استراتيجية تخفيض هذه القوة، أما إذا كانت تتوقع ثبات مبيعاتها فعليها أن تحافظ على رجال البيع الحاليين لديها فقط أو أن تقوم بالتوسع في تعيين رجال بيع جدد إذا كانت تتوقع زيادة حجم المبيعات لديها؛
- أما إذا كانت تعتمد على وكلاء المنتج أو الموزعين فعليها أن تتبع استراتيجية الاستغناء عن هؤلاء إذا كانت تتوقع خفض قوة المبيعات، أو تعزيز الوكلاء إذا كانت تتوقع ثبات المبيعات، أو أن تضيف وكلاء جدد إذا كانت تتوقع زيادة في حجم مبيعاتها

٤- تخصيص أنشطة المبيعات:

أي توزيع عبء العمل على قوة المبيعات بالشركة، وعلى المنظمة اعتماد الطريقة التي تحقق لها الكفاءة والفعالية في توزيع هذا العبء.

٥- التقييم:

على إدارة المبيعات تقييم النشاط البيعي بها بصفة مستمرة، على أن يكون التقييم على أساس كمي وقيمي حتى نتلافى أثر التغير في الأسعار.

ثالثاً: إدارة قوى المبيعات

يعتبر رجل البيع خط المواجهة الأمامي في المعركة للحصول على أوامر الشراء من العملاء، وتستحوذ تكلفة البيع على جزء معتبر من تكاليف التسويق، وتتمثل خطوات إدارة المبيعات بالمنظمة فيما يلي:

١. تحديد قدرات ومهارات قوى البيع؛

٢. اختيار رجل البيع؛

٣. تدريب رجال البيع؛

٤. تحفيز رجال البيع؛

٥. التوجيه والتنسيق؛

٦. تقييم قوى البيع.

وفيما يلي إشارة موجزة لبعض هذه الخطوات :

١- تحديد قدرات ومهارات قوى البيع:

- القدرة على تحديد حاجات ورغبات الآخرين.
- القدرة على الإقناع والتأثير.
- القدرة على تكوين علاقات اجتماعية.
- القدرة على التقييم الموضوعي.

٢- اختيار رجل البيع:

- اختيار رجال البيع ذوي خبرة سابقة.
- اختيار رجال البيع ليس لديهم خبرة سابقة.

٣- تقييم قوى البيع:

- قياس مستوى الانجاز الفردي
- ترتيب مستوى الانجاز لدى قوى البيع

المحاضرة الرابعة عشر موضوعات هامة في إدارة التسويق: العلامة التجارية؛ طرح المنتجات الجديدة؛ تطوير العرض في السوق الدولي.

أهداف المحاضرة

1. تعريف بماهية العلامة التجارية وأهميتها الاستراتيجية للمنظمة والعملاء.
2. إحاطة الطالب علما بخطوات تطوير وطرح المنتجات الجديدة بالسوق.
3. فهم وإدراك الطالب لأساليب تطوير العرض في السوق الدولي.

محتويات المحاضرة

مقدمة؛

أولاً: العلامة التجارية؛

ثانياً: طرح المنتجات الجديدة؛

ثالثاً: تطوير العرض في السوق الدولي.

مقدمة

تتناول هذه المحاضرة لثلاثة موضوعات هامة أخرى في إدارة التسويق، وتتعلق هذه الموضوعات أساساً بما يلي:

- العلامة التجارية؛
- إعداد وطرح المنتجات الجديدة؛
- تطوير العرض في السوق الدولي.

أولاً: العلامة التجارية

1- مفهوم العلامة التجارية:

حسب كوتلر وزملائه، فإن العلامة التجارية «هي عبارة عن اسم، أو عبارة، أو علامة، أو رمز، أو رسم، أو كل توليفة لبعض أو جملة هذه العناصر، تستخدم للكشف عن /والتعريف بالسلع والخدمات لبائع ما أو لمجموعة من الباعة وتميزهم عن المنافسين».

العلامة هي عنصر مفتاحي بالنسبة لاستراتيجية المنظمة، فهي تضيف أبعاداً جديدة على منتجاتها وتميزها عن العروض الأخرى لغيرها من المنظمات والتي تستجيب لنفس الاحتياجات.

2- العلامة التجارية كرأس مال:

ينظر للعلامة التجارية كرأس مال بالنسبة للمنظمة، بحيث يعبر رأس المال الناتج عن العلامة التجارية، حسب كوتلر وزملائه، «عن القيمة التي تقدمها العلامة التجارية للمنتجات من السلع والخدمات التي تغطيها هذه العلامة».

إن هذه القيمة ترتبط في الواقع بتفكير وأحاسيس وأفعال الزبائن بالنسبة للعلامة التجارية وكذا بأسعارها وحصتها السوقية ومردوديتها.

وهكذا فهي تمثل رأس مال غير ملموس هام، من شأنه أن يمنح قيمة نفسية ومالية للمنظمة.

3- دور العلامة:

تلعب العلامة دوراً أساسياً لدى العملاء والمنظمة على حد سواء؛ فبالنسبة للعملاء فهي تلعب دور الدليل والمعرف، وبالنسبة للمنظمة فإنها تشكل أداة استراتيجية بالنسبة إليها.

أ- دور العلامة بالنسبة للعملاء: ويتجلى عبر النقاط التالية:

- هي تسمح للمستهلك بالتعرف على مورد السلعة أو الخدمة؛
- هي وسيلة ضمان ومصدر ثقة لأنها تعبر عن التزام عمومي للجودة يصاحبه مستوى معين للأداء؛

- تؤثر العلامة كذلك في الطريقة التي يتم بها تلقي المنتجات لأنها تسمح للعملاء بالتعرف على المنظمة التي تسوق المنتج المعني، ويربط العلاقة ما بين عمليات تسويق المنتج وتجارب المستهلكين السابقة عن المنتجات التي تحمل نفس العلامة؛
- عندما تكون مرفقة بقيم وبجانب تخيلي، فإن حضور العلامة يمكن أن يؤثر كذلك على الطريقة التي يتلقى بها الزبائن أداء المنتجات. فالعلامة التجارية تستطيع إذن أن تقود الزبائن إلى التقييم بشكل أفضل للخصائص الجوهرية للمنتج (يحكم على السيارة على أنها، أقوى، أسرع، وأحسن تهيئة) وتجعله ينظر إليها عبر قيمة رمزية ترتبط بهوية العلامة وليس بالمنتج في حد ذاته (فتظهر هذه السيارة على أنها رمز للنجاح الاجتماعي أو تبدو ملائمة أكثر لأسلوب حياة العميل).
- يحدد المستهلكون العلامات التجارية التي من شأنها أن تستجيب لاحتياجاتهم، وتلك الأقل ملائمة لذلك، فالعلامة هنا تسمح لهم باختصار مسار عملية الشراء لديهم وأن يقلصوا بالتالي من دائرة المخاطر على هذا المستوى؛
- أخير فإن العلامة التجارية تلعب دورا تعريفيًا بالنسبة لزبائنهم الذين يعبرون على أنهم إنما يشترون من خلال العلامات التجارية المعروضة.

ب- دور العلامة بالنسبة للمنظمة: بالنسبة للمنظمة فإن العلامة التجارية تمثل عدة مزايا:

- بداية هي تسهل متابعة المنتج والعمليات التموينية؛
- بعدها، فهي تقدم حماية شرعية لتجنب استنساخ المنتج أو استنساخ بعض خصائصه التقنية أو الحسية، حيث أن أسماء العلامات التجارية مسجلة تبعا للمناطق الجغرافية وفئات المنتجات بما يمنع منظمات أخرى من نفس الصناعة أن تعيد استعمال الأسماء الموجودة؛
- الشعارات والتعليقات هي بدورها محمية؛
- إن مسار عملية التصنيع من شأنه أيضا أن يكون موضوعا لبراءات اختراع، وهذه العناصر المختلفة تتبع لحقوق الملكية الفكرية وتسمح للمنظمة بأن تستثمر في علامتها التجارية وأن تجعل منها أصلا من الأصول دون الخوف من استنساخها من المنافسين.
- فضلا عن ذلك فإن العلامات التجارية تعتبر بمثابة مؤشرات عن الجودة بالنسبة للمستهلكين؛
- إن الولاء للعلامة يتباين بشكل معتبر تبعا للقطاعات، لكن بالنسبة لأغلب فئات المنتجات، فإنه يضمن مستوى معينًا للطلب ويشكل حاجزا للدخول بالنسبة للمنظمات الجديدة التي من شأنها أن تسوق منتجات من نفس الفئة.

ثانياً: إعداد وطرح منتجات جديدة

تتطور المنظمات على المدى الطويل من خلال إدخال منتجات جديدة والاستثمار في أسواق جغرافية جديدة، ذلك لأن الابتكار مهم للتنامي مع تطلعات السوق، ولتحسين المنتجات الموجودة وبناء مستقبل المنظمة. ويلعب التسويق دورا مهما في عملية تطوير المنتجات الجديدة من السلع والخدمات، فهو دوماً في أصل الأفكار، يقيم مدى جدواها التجارية، يسمع صوت العميل أثناء العملية ويشغل إلى جانب البحث والتطوير، يدير الاختبارات المنجزة لدى العملاء، ثم يضع بعد ذلك شروط الطرح في السوق.

1- الجوانب المتعلقة بالمنتجات الجديدة:

بإمكان المنظمة أن تضيف منتجا جديدا لنشاطها بطريقتين: التملك أو الابتكار.

أ- تملك المنتجات الجديدة: باختيارها لطريق التملك، فإنها ليست هي من يطور المنتج بنفسها وإنما تستغل حقوقا موجودة. والتملك يمكن أن يأخذ ثلاثة أشكال:

- أن تتخرط المنظمة في برنامج يستهدف الاستيلاء على شركات قائمة؛
- أن تشتري براءات اختراع تسمح لها باستغلال منتجات جديدة؛
- أن تصنع بموجب ترخيص المنتجات التي تهمها.

ب- ابتكار منتج جديد: بالنسبة للابتكار، فهو ثمرة إما لسياسة تطوير داخلي مبنية على أعمال مكاتب دراسات، مخابر ومصالح البحث والتطوير، وإما نتيجة سياسة تعاقدية تقوم على الاستعانة بباحثين مستقلين أو بمنظمات متخصصة.

٢- أسس تقسيم المنتجات الجديدة:

نميز عادة بين المنتجات الجديدة تبعا لدرجة ابتكار السوق والمنظمة.

أ- فمن وجهة نظر السوق: يتعلق الأمر بتحديد ما إذا كان المنتج يحتوي على تكنولوجيا جديدة، وما إذا كان يغير من عادات الاستعمال لدى الزبائن. ومن ثمة فإن المخاطر التي تواجهها المنظمة ستتعلق ابتداء بمدى موثوقية التكنولوجيا، ثم بعد ذلك بمدى ممانعة الزبائن لتغيير عاداتهم.

ب- أما بالنسبة لدرجة الابتكار بالنسبة للمنظمة: فهو يحدد مجال تضافر الجهود (synergy) التي على أساسها يمكن أن تركز المنظمة فيما يتعلق بتطوير وتسويق (من حيث البحث والتطوير) التكنولوجيا، سلاسل الانتاج، قنوات التوزيع، العلامة التجارية،...

فكلما كان المنتج بعيدا عن الأنشطة الاعتيادية للمنظمة، كلما كان على هذه الأخيرة أن تتوفر على موارد جديدة وكفاءات لأجل تطوير المنتج الجديد وطرحه في السوق.

٣- الأنواع المختلفة للمنتجات الجديدة

وبالأخذ لهذين المعيارين (السوق والمنظمة)، نميز ما بين ستة أنواع للمنتجات الجديدة هي:

- **المنتجات الجديدة تماما:** وتكون في أصل خلق أسواق جديدة؛
- **الخطوط الجديدة للمنتجات:** تسمح للمنظمة بأن تتموقع في سوق موجود كانت غائبة عنه؛
- **التوسع في خطوط الإنتاج:** تمدد من خط إنتاج قائم؛
- **تحسينات المنتج:** بحيث تقوي من أداء المنتج وتعزز الصورة؛
- **إعادة التوقيع:** (التموضع من جديد)؛
- **المنتجات الجديدة الأقل سعرا:** منتجات بنفس الجودة وأقل تكلفة.

٤- خطوات تطوير وطرح المنتجات الجديدة:

أ- بروز الفكرة: (عادة ما تأتي من اكتشاف حاجة لم تلب لدى الزبائن ويكون مصدرها السوق، أو لتكنولوجيا جديدة من شأنها أن تستجيب بشكل أفضل لتطلعاتهم ويكون مصدرها البحث والتطوير)؛

ب- تصفية الأفكار: فإذا كان هدف المرحلة الأولى هو زيادة عدد الأفكار، فإن الهدف هنا هو تقليصها عبر التصفية؛

ج- ترجمة الأفكار إلى مفهوم: (إعداد المفهوم واختباره بتقديمها لعملاء مختارين في شكل صورة أو عبارة)، ومن المهم التمييز بين الفكرة التي تعبر عن إمكانية المنتج، والمفهوم الذي هو وصف للفكرة من زاوية الفوائد للعملاء، بحيث يجيبنا عن: من قبل من يستخدم؟ متى؟ لماذا؟ وكيف؟؛

د- إعداد استراتيجية التسويق: (تحديد حجم وهيكل وسلوك السوق المستهدف؛ التموضع؛ وتحديد الأهداف المتعلقة برقم الأعمال والحصة السوقية وأرباح السنوات الأولى)؛

هـ - التحليل الاقتصادي: (تقدير المبيعات؛ تقدير التكاليف والأرباح)؛

و- إعداد المنتج: (إنجاز النماذج الأولية؛ اختبار المنتج تقنيا وعلى الزبائن)؛

ز- اختبارات السوق: وهو إطلاق فعلي أو من خلال المحاكاة في منطقة ومدة محددين للتعرف على ردة فعل السوق والتوزيع ولتقدير أحسن للمبيعات)؛

ح- إطلاق المنتج: فبانتهاج اختبارات السوق يكون لدى المنظمة ما يكفي من المعلومات لاتخاذ القرار بشأن المنتج الجديد. علما أن قرار إطلاق المنتج ينتج عنها نفقات أكبر من كافة المراحل السابقة وذلك فضلا عن تكاليف التسويق التي تزداد بدورها.

ثالثا: تطوير العرض في السوق الدولي

١- مفهوم التسويق الدولي وأهميته:

يعرف التسويق الدولي بشكل عام على أنه الوصول إلى المستهلك الدولي واكتشاف حاجاته ورغباته والعمل على إشباعها بمستوى أفضل من في المنافسين وتنسيق الجهود والنشاطات التسويقية من خلال المزيج التسويقي الدولي لتحقيق أهداف المنظمة أخذا بعين الاعتبار لقيود بيئة الأعمال الدولية.

من هذا المنظور، تكمن أهمية التسويق الدولي في:

1. الوصول إلى المستهلك الدولي و اكتشاف حاجاته و رغباته؛
2. العمل على إشباعها بمستوى أفضل من المنافسين؛
3. تعبئة و توجيه كافة موارد المنظمة (المالية، المادية، و البشرية) بغرض مقابلة متطلبات المستهلك الدولي بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة الدولية؛
4. الأخذ في الاعتبار لقيود و تقلبات بيئة الأعمال الدولية، وتنسيق الجهود التسويقية ضمن ذلك بما يحقق أهداف أطراف التبادل.

٢- القرارات الرئيسية للتسويق الدولي:

تتمثل القرارات الرئيسية للتسويق الدولي حسب كوتلر وزملائه في:

- قرار الدخول للأسواق الدولية؛
- اختيار الأسواق الدولية المستهدفة؛
- اختيار الأسلوب المناسب لدخول الأسواق المستهدفة؛
- إعداد مخطط للتسويق الدولي؛
- اختيار الأسلوب المناسب للتنظيم.

٣- نماذج وأساليب الدخول للأسواق الدولية:

بشكل عام فإنه على الشركة بمجرد اختيار السوق أن تحدد أفضل طريقة لدخوله، وهنا نحن أمام خمسة خيارات (إذا ما استثنينا خيار الإنترنت)، هي:

أ- خيارات التصدير المباشر: هو أن تقوم الشركة المنتجة بعملية التصدير بنفسها وهنا تقع المسؤولية على عاتقها، حيث تدار وتنفذ نشاطات التصدير من قبل جهة غير مستقلة تنظيمياً عن الشركة.

ب- التصدير غير المباشر: بموجب هذا الشكل تلجأ الشركة إلى غيرها من الشركات والوكلاء الذين يقومون بالعملية بدلاً عنها ويتحملون الجزء الموكل إليهم من المسؤولية في هذا الشأن.

ج- خيار الشبكة العنكبوتية: حتى تقوم المنظمة بالتصدير المباشر أو غير المباشر، فإن ثمة دائماً محاولة تجريبية للخوض في السوق الدولي قبل ذلك، واليوم فإن الإنترنت بإمكانه أن يسهل بشكل معتبر عملية التصدير، وهكذا فإن كثيراً من المنظمات التي لم تكن تفكر في التصدير، وجدت نفسها معنية به بمجرد أن لديها مواقع على الشبكة العنكبوتية.

د- الترخيص: بموجب هذه الصيغة، فإن الشركة المعنية بدخول السوق (مثلاً كوكاكولا، فنادق هيلتون...) تقوم بالسماح لشركة أخرى في بلد آخر باستعمال تقنية معينة طورتها الشركة المعنية أو باستخدام اسم تجاري، براءة اختراع أو سر تجاري، أو أي عنصر آخر لديه قيمة سوقية ملك لتلك الشركة مقابل إتاحة يدفعها الشريك المستفيد.

هـ- الشراكة: وهي صيغة يتزايد استخدامها من قبل المستثمرين الأجانب، وتتمثل في ان تدخل في شراكة مع شركاء محليين لأجل بناء مشروع يتقاسم الطرفان ملكيته والتحكم فيه.

و- التملك التام للمشروع: الطريقة الأخيرة للدخول للسوق الخارجي تتمثل في التملك التام أي تملك للمشروعات والاستثمارات بنسبة ١٠٠%. تعد هذه الاستراتيجية الطريقة الأسرع لتحقيق تواجد مميز في السوق و كذا تحقيق الربحية، و هو أمر تفضله الشركات متعددة الجنسيات.

ع محمد المنعم

دكتور في بحوث التسويق والتمويل وعضو المجلس الأعلى للتعليم