

- كما أن هناك البعض الآخر، الذين لا يريدون التعبير عن هذه المقاصد؛
 - أخيرا هناك البعض الذين لا يقومون بتنفيذ مقاصدهم، التي عبر عنها سلفا لأسباب متعددة.
 يقول Kotler في هذا المجال ".....فعليه استخدام المسح في التنبؤ تزيد في حالة قلة عدد المشترين، و انخفاض تكلفة الوصول إليهم، و وجود مقاصد محددة لهم، بالإضافة إلى استعدادهم للتعبير عنها، و أخيرا قيامهم بالتصرف بصورة تنفق و مقاصدهم الأصلية"²
 مما سبق يمكن تفضيل أسلوب بحوث المستهلك في حالة السلع الصناعية، و السلع الاستهلاكية المعمرة، و السلع الجديدة التي لا تتوفر عنها أية معلومات، أو في حالة منتجات قائمة يتم تقديمها إلى قطاعات سوقية جديدة.

2.3 المسح الميداني لرجال البيع

تعتمد هذه الطريقة على فكرة أساسية و هي أن رجل البيع كل في منطقته أن يهيئ تنبؤا بالطلب على المنتج أو المنتجات، فهم أكثر الأفراد احتكاكا بالسوق، و بالمستهلكين، و على علم باتجاهات المنافسين.

يتم الحصول على تقديرات بشأن المبيعات المستقبلية للأقاليم من خلال رجال البيع، و يتم تجميع كل تلك التقديرات للحصول على تقدير كلي للمبيعات لكل المناطق معا، عندئذ ينبغي على المديرين تحويل تلك التقديرات إلى تنبؤات بالمبيعات تتسم بالتقديرات الواقعية.

تسير هذه الطريقة في الخطوات التالية و الممثلة في المخطط أدناه؛

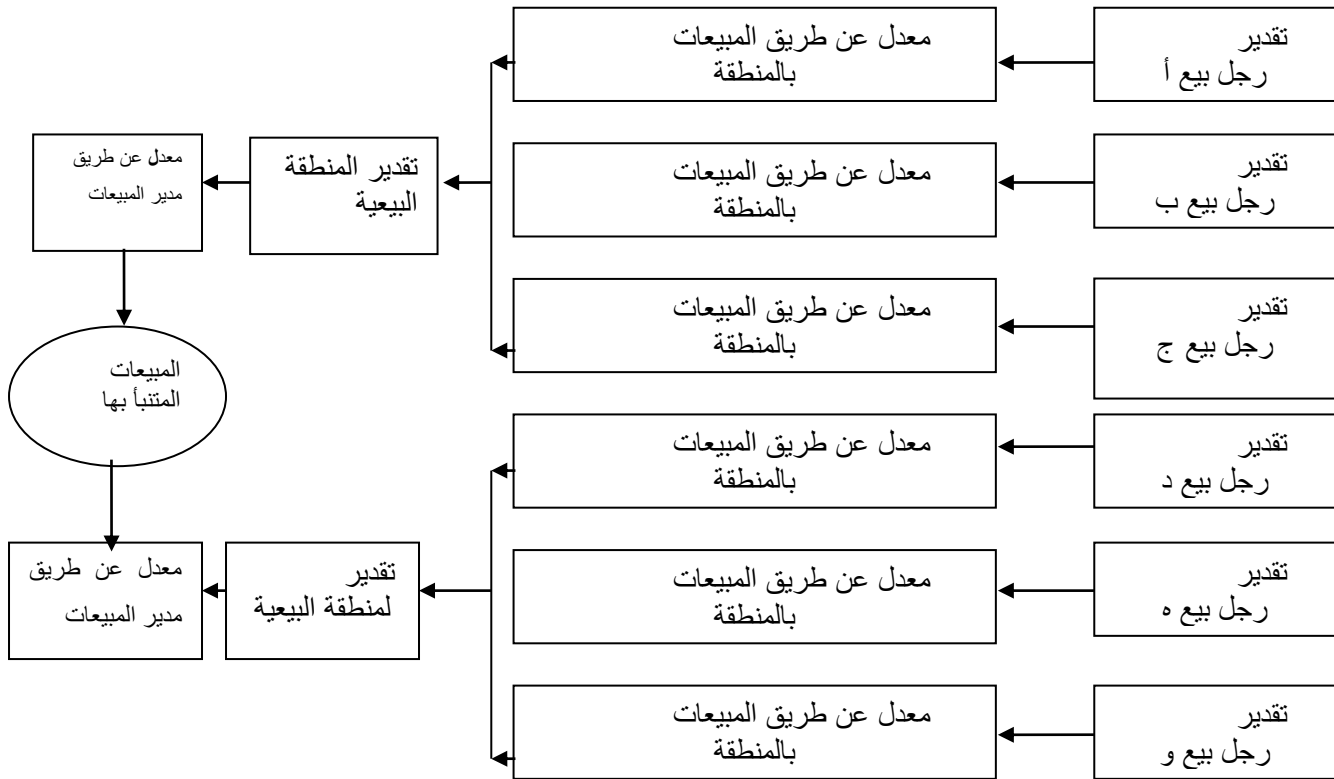
* تبدأ عملية تقدير المبيعات بأن يطلب من كل مندوب بيع كل في منطقته البيعية، أن يحدد رقم المبيعات المنتظر أن يصل إليه في منطقته في الفترة التخطيطية المعينة (تجمع تقديرات رجال البيع في كل منطقة).

* ثم يقوم مدير و مناطق البيع بمراجعة هذه الأرقام التقديرية للمبيعات مع إدخال التعديلات التي تعكس معرفتهم بمندوبي البيع، فقد يتضح لمدير المنطقة (الإقليم) أن بعض البائعين ميال إلى التفاؤل و بالتالي يستلزم الأمر تخفيض التقديرات الموضوعة من جانبهم، بينما

²- PH. Kotler, marketing management analysis planning and control prentice-hall inc. englewood cliffs nj, 1980, P228.

يكون البعض الآخر ميالا للتشاؤم و بالتالي قد ترتفع تقديراتهم عن المبيعات المستقبلية. أما عن باقي المندوبين فقد يرى مدير الإقليم أنهم واقعيون في تقديراتهم و بالتالي تبقى على حالها.

الشكل (1.1): خطوات المسح الميداني لرجال البيع



المصدر: د. محمد عبيدات، إدارة المبيعات مدخل سلوكي، دار المستقبل 1995 الأردن ص 205.

* بناء على التعديلات التي يقوم بها مدير المنطقة، يعد هذا الأخير تقريراً (التقديرات المعدلة) يقدمه إلى لجنة مسؤولة على إعداد التنبؤ النهائي للمبيعات و التي تضم مدير المبيعات، و المدير المالي، و مدير الإنتاج، و كبير المهندسين، و مدير البحوث. تقوم هذه اللجنة بمراجعة تلك التقديرات، في ضوء عوامل معينة مثل تعديلات جديدة في تصميم السلع، أو خطة زيادة الإعلان، أو استخدام طرق إنتاج حديثة لتحسين جودة، و يحتمل عدم معرفة مندوبي البيع و مديري المناطق بهذه التعديلات الجديدة.

* أما الخطوة الأخيرة هي التعبير عن التقديرات المستقبلية الخاصة بالمبيعات بوحدات طبيعية أو نقدية، فإذا كان التقدير على الأساس النقدي فيجب تحويله إلى (قيمة المبيعات لكل سلعة/ سعر البيع المتوقع للوحدة) وحدات طبيعية لأغراض تخطيط الإنتاج، حتى يتسنى

المسؤولين عن تخطيط الإنتاج أن يقدرُوا احتياجاتهم في كميات متفق عليها عن كل وحدة منتجة من السلعة من المواد الخام، و القوى العاملة، و الآلات وغيرها من التركيبات التي تدخل في العملية الإنتاجية.

من سلبيات المسح الميداني لرجال البيع:

- طول الوقت الذي يتطلبه اتخاذ القرار حتى يصعد من القاعدة إلى قمة التنظيم، و بالتالي لا تصلح هذه الطريقة في اتخاذ القرارات العاجلة؛

- تعتمد على الآراء وحدها، فرجال البيع عادة ما يكونوا مبالغين في التفاؤل أو التشاؤم، فالفرد يتأثر بشخصيته و تجاربه، وهذا أمر يختلف من فرد إلى آخر بمعنى أن رد فعلهم للظروف الاقتصادية عادة ما يكون قويا؛

- كما أن هذه الطريقة لا تعطي أوزانا متساوية للآراء التي يدلى بها جميع الأفراد، فالقرار النهائي ما هو إلا رأي فرد أو فردين من أفراد الإدارة العليا؛

- رجال البيع لا يمكن اعتبارهم من الخبراء المتخصصين في الأمور الاقتصادية. بالتالي كثيرا ما يسهو عليهم تطورات اقتصادية هامة لها تأثير على مبيعات، و نمو المؤسسة، و هذا يجعلها أقل دقة بحيث تكون نسبة الخطأ عالية في تقديراتهم؛

- عند إعداد التقديرات يحتمل تحيز رجال البيع، بحيث يقومون بتقدير أقل من المتوقع وذلك لتحقيق مصلحتهم الشخصية كالاستفادة من المكافآت على النتائج التي يحققونها.

للتقليل من أثر سلبيات هذه الطريقة هناك بعض الإجراءات لتعديلها و هي على

النحو التالي:³

- تدريب رجال البيع على كيفية استخدام هذا الأسلوب؛

- التفرقة الكاملة ما بين مشكلة التنبؤ و الأهداف المسطرة لرجل البيع؛

- تحديد انحراف التنبؤ من طرف رجال البيع؛

- تعديل تنبؤاتهم عن طريق تقديرات المسؤولين الجهويين الذين هم على دراية شاملة بالظروف العامة.

أما إيجابيات المسح الميداني لرجال البيع، فتتوقف على عدة عوامل منها:

- تعتبر من أسهل الطرق في تقدير حجم الطلب و أكثرها شيوعا؛
- لا تحتاج إلى مهارة أو تخصص غير عادي؛
- تكاليفها منخفضة نسبية؛
- تأخذ في الاعتبار رأي كل فرد له صلة مباشرة بالمشكلة، و تتسم في مدى قوة الاتصال المباشر لرجل البيع بالعملاء، و منافذ التوزيع في منطقتهم، وهذا يمكنه من إعطاء بيانات صحيحة بشأن الطلب المتوقع على المنتجات خلال فترة زمنية معينة؛
- جودة اتصال رجل البيع بالإدارة؛
- جودة تمحيص الإدارة لتقديرات رجل أو رجال البيع؛
- يعتمد على هذه الطريقة في حالة نقص المعلومات، و الحقائق اللازمة كأسس للتنبؤ العلمي؛

- تصلح غالبا في حالة التنبؤ بالطلب على المنتجات ذات السوق المستقرة نسبيا.

رغم إيجابيات هذه الطريقة فلا يصح الاعتماد عليها وحدها في التنبؤ، و عادة ما تستخدم مع طرق أخرى للتوصل إلى القرار الصحيح.

3.3 تقدير آراء رجال الإدارة

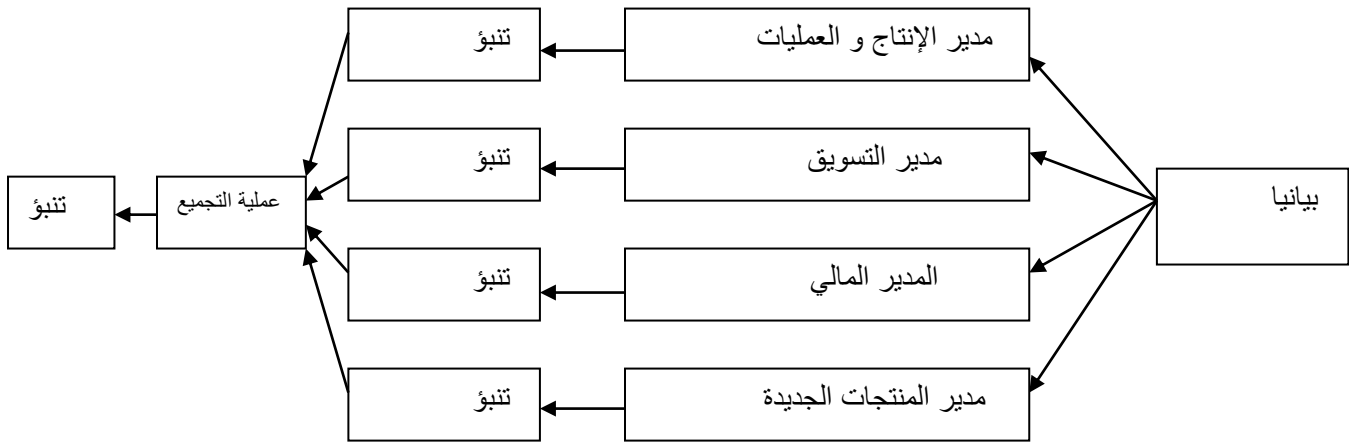
أوسع الطرق انتشارا في التنبؤ هي تجميع آراء و توقعات رجال الإدارة، و يمكن تلخيصها في خطوتين؛

* تشكيل فريق من المديرين بمستوى الإدارة العليا للمؤسسة في قطاعات وظيفية كمدير الإنتاج، و العمليات، و مدير التسويق الخ، بحيث يعكس هذا التشكيل مهارات متكاملة، و تجمع آراء، و توقعات رجال الإدارة، بحيث يعطي كل مدير معلومات عن الظروف، و الأحوال السائدة، و ظروف الإنتاج، و غيرها من المعلومات.

* في الخطوة الثانية يتم تلخيص هذه التنبؤات الفردية، و عرضها عليها مجتمعين لمناقشتها، و اتخاذ قرارا نهائيا بشأنها.

على ضوء ما جاء أعلاه يمكن تمثيل هذه الطريقة بالمخطط التالي :

الشكل (2.1): عملية تنبؤ لجنة المديرين



المصدر: د. سونيا بكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية الإسكندرية 2000، ص 87. يتم استخدام أحد الأساليب الإحصائية للتوصل إلى متوسط مناسب يعبر عن هذه الآراء أصدق تعبير، و يلعب الشخص الذي على قمة الإدارة العليا للمشروع دورا هاما في التوفيق بين هذه الآراء و التوصل إلى ذلك المتوسط.

تتوقف إيجابيات آراء رجال الإدارة في التالي:

- تتفوق هذه الطريقة على أسلوب آراء رجال البيع، على أساس أن رجال الإدارة يتميزون بخلفية اقتصادية أكبر، كما أن تطلعاتهم أعم وأشمل من رجال البيع؛
- يمثل هذا الأسلوب تنبؤ جماعي، و هذا ما يمكن رجال الإدارة تجنب التطرف في التفاوض، أو في التشاؤم بالمقارنة بالتنبؤ الذي يقوم به شخص واحد؛
- تجنب هيمنة تنبؤ مدير أو سيطرته على رقم التنبؤ الكلي؛
- تعتمد هذه اللجنة في عملها على العديد من المدخلات من كل أجزاء المنظمة، كما تستعين بمجموعة من المحللين الذين يقدمون التحليلات المطلوبة.
- تعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشارا في التنبؤ إلا أنها لا تخلو من نقائص، و تتمثل أهم هذه العيوب في:

- صعوبة الاتصال و التعامل مع العناصر الأخرى المستخدمة في المؤسسة؛

- عدم إمكانية تصحيح أو مراجعة التنبؤات الخاطئة؛

- تسود وجهة نظر أحد أعضاء الفريق و يرجع لعدم وجود مسؤولية محددة، هذا ما يؤدي إلى دقة أقل في التنبؤ، و للتغلب عن هذا لابد من مراعاة أمرين، يتمثل الأول في ترتيب تقدم