المدير التجاري

ما هي الإدارة

- الإدارة من الأمور الصعبة والمعقدة لأنها تتطلب مجموعة كبيرة من المهام والقرارات المصيرية في مجالات الحياة المختلفة. فإذا كانت صائبة فإنها تسدد المؤسسة أو الشركة بطريقة إيجابية وسلسة كي تحقها من أهم المؤسسات أو الشركات في المجتمع. كما أنها ستعلو بها إلى أعلى مراتبها بهدف تطوير النشاط والحفاظ على مسارتها
- الإدارة التجارية
  - مصطلح يشير إلى إدارة العمل التجاري على مستوى عال لتطوير وتنفيذ أسمى استراتيجيات تنمية السوق والأعمال. وهذا يشمل تحديد الفرص الجديدة، وتطوير علاقات جديدة مع العملاء، وخلق مقترحات الأعمال، والإشراف على العمليات، بالإضافة لعمليات التسعير
  - وترتبط بالقواعد والممارسات التي تحدد إجراءات العمل والمفاهيم المعيارية التي تندرج تحتها العلاقات الخارجية، وتنعكس العديد من هذه السياسات، في شروط أو بنود العقود التي تبرمها الشركة أو المنظمة مع الأطراف الأخرى
  - يقوم بهذه المهام المدير التجاري (Commercial Director) المسؤول عن تحديد الأنشطة التجارية الجديدة ورفع نمو الأعمال التجارية، وغالبًا ما يكون عضوًا في فريق الإدارة (Management Team)، ويقدم تقاريره

وظيفة المدير التجاري

- التوجسيات والمقترحات والتوجيهات والتسويق والمبيعات. المدير التجاري هو مدير الشؤون التجارية.
- هو المدير المسؤول عن تحديد الأنشطة التجارية الجديدة ونمو الأعمال التجارية.
- يقوم بتقديم التقارير إلى الرئيس التنفيذي. ويتم توظيف المديرين التجاريين في المؤسسات الكبيرة. وكذلك في المنظمات غير الهادفة للربح والجمعيات الخيرية التي تبحث عن زيادة الدخل لتحقيق أهدافها.
- يقوم بتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التجارية وفقاً لأهداف المؤسسة وأهدافها الرامية إلى تسريع النمو وإجراء أبحاث السوق وتحليلها لإنشاء خطط عمل مفصلة عن الفرص التجارية من خلال فهم متطلبات العملاء الحاليين لضمان تلبية احتياجاتهم.
- فتراح سياسة الشراء والبيع والائتمان للمشروع. الإشراف على تحليل المعلومات الخاصة بالسوق والمتعلقة بالتغيرات التي تطرأ على عمليات العرض والطلب للسلع.
- التفاوض مع الموردين أو الوكلاء الصناعيين أو المندوبين بهدف الحصول على الأسعار والمواصفات للمنتجات. الإشراف على عمليات الاستيراد والتصدير وفقاً للخطط الموضوعة وبحسب المواصفات الفنية المحددة وخطة الشراء.
- الإشراف الفني والإداري على المرؤوسين، وتقييم أدائهم وإنجازاتهم، وإعداد البرامج اللازمة لرفع مستوى معارفهم وتنمية قدراتهم.

المهام الوظيفية للمدير التجاري

- المدير التجاري هو الشخص المنوط به سلطات ومسؤوليات كمدير. وبناء على ذلك، فإنه يجب أن يمتلك امتلاكاً تاماً لجميع متطلبات مدير الشركة. لتطوير وتوسيع العلاقات التجارية، وكذلك التمسك خطة العمل الحالية.
- مراقبة وتنسيق وضع معايير الجودة وتخزين المنتجات أو الخدمات، وكذلك كميتها. وكان المدير التجاري يحدد التكلفة النهائية للسلع، وتشكيله وحجم الإنتاج.
- تنسيق وضع وتنفيذ استراتيجية التسويق. هو المسؤول عن التدريب وتنمية قدرات الموظفين المتبقية على عمل الموظفين.
- مراقبة إعداد الوثائق في الوقت المناسب والمحاسبة. مهمة في بهر الوقت لمهامهم. وبالإضافة إلى ذلك، المدير التجاري لهذه المهمة يكون على مرأى من جميع الأوراق المالية.
- تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التجارية وفقاً لأهداف المؤسسة والأهداف التي تساعد على نمو المؤسسة.
- فهم متطلبات العملاء الحالين لضمان تلبية احتياجاتهم. العمل على اكتساب عملاء جدد وإدارة علاقات العملاء.
- إعداد وتقديم التقارير الدورية للإدارة العليا. المساعدة في تحديد الأهداف المالية ووضع الميزانية ورصدها.

الشركات التي تستخدم هذه الوظيفة

- تعتمد الشركات على وظيفة المدير التجاري باعتباره أحد مسؤولين الإدارة العليا دور الاتصال المباشر بالإدارات الصغرى. وتعد الشركات العاملة في المجالات التالية هي أكثر الشركات حاجة إلى وجود مدير تجاري ضمن هيكلها التنظيمي.
- الشركات التجارية والوكالات التجارية شركات التصنيع شركات بيع الجملة والتجزئة
- شركات الحلول المتكاملة وتطور المعلومات الشركات الهندسية شركات تقديم الخدمات

دور المدير التجاري في الإشراف على التسويق

- يعد المدير التجاري هو المشرف الرئيسي على إدارتي البيع والتسويق، وبما دوره في إدارة التسويق من خلال تفهيم أهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا.
- الإشراف على إعداد دراسات السوق. الإشراف على إعداد دراسات التسويق وتحديد الشرائح المستهدفة.
- متابعة تخطيط التسويق والإشراف على التخطيط للمزيج التسويقي.
- يقوم المدير التجاري بدور (مدير تطوير الأعمال) بهدف فتح أسواق وقنوات تسويقية جديدة.
- لا بعد تعارضاً بين المدير التجاري ومدير التسويق، بل يعد تعاوناً على مستويين.
  - المستوى الاستراتيجي، ويقصد به المفهوم التسويقي، بعد مسؤولية المدير التجاري.
  - المستوى التكتيكي، ويقصد به مفهوم التسويق (العمليات)، بعد مسؤولية مدير التسويق.
  - مفهوم التسويق يعبر عن مجموعة الأنشطة التي تؤدي في علاقة المنظمة بأسواقها.
  - المفهوم التسويقي فهو طريقة التفكير والفلسفة التي يحكم لوجه أنشطة المنظمة.

دور المدير التجاري في صياغة الأهداف التسويقية

- هي النتائج التي ترغب المنظمة في الوصول إليها من خلال جهودها التسويقية
- تحديد الأسواق المستهدفة (Target Markets) هو مجموعة العملاء الذين نسعى شركتنا إليهم.
- إعداد المزيج التسويقي الملائم لهذه الأسواق (Marketing Mix).

دور المدير التجاري في الإشراف على تحديد وتجزئة السوق

- عملية تجزئة السوق هي العملية التي يتم فيها تقسيم السوق الكلية إلى مجموعات أو أجزاء صغيرة متشابهة من المستهلكين، ثم وضع خطط إنتاج وتسويق بما يتلاءم مع المجموعات أو الأجزاء التي سيتم اختيارها (الأسواق المستهدفة).
- يساهم المدير التجاري في اختيار أساس لتجزئة السوق. تحديد القطاعات السوقية الممكنة.
- يساهم المدير التجاري في مراجعة حسابات التنبؤ بحجم الطلب في كل قطاع. وذلك لتحديد أقصى احتمالات فرص البيع أمام جميع المنافسين لمنتجك أو لخدمتك.
- التنبؤ بنصيب الشركة السوقي في كل قطاع وفقاً لنتيجة التسويق بالمبيعات. يساهم المدير التجاري في تقدير التكلفة والعائد من خدمة كل قطاع.
- التهديدات التي تواجه الشركات
  - تهديد من المنافسين الجدد في الصناعة
  - التنافس بين الشركات القائمة
  - تهديد المنتج أو الخدمات البديلة

دور المدير التجاري في الإشراف على بحوث السوق

- بحوث السوق (أو بحوث التسويق)
  - تعني تخصص السوق ومعرفة أخباره، فالتخصص ليس مقصوراً فقط على أن تحمل قائمة طويلة من الأسئلة المملة تطارد بها الناس في الطرقات، كي يجيبوا عنها، فالبحث غير موفق حوصل يكمن أحياناً لأن يعطي هذه الخطوة ويمدك بما تحتاجه من معلومات.
  - لا تخلو قرارات التسويق من المخاطرة، فقد تجمع معلومات تسويقية سليمة، لكنها محددة بفترة صلاحية زمنية قصيرة، تصبح بعدها غير ذات جدوى.
  - بحوث التسويق: تتعلق بكافة البحوث التي تقوم بها المنشأة بغرض تسويق منتجاتها.
  - بحوث السوق: تتعلق بشكل مباشر بالتعرف على المعلومات الخاصة بالسوق، والتي تتضمن التركيبة الديموجرافية للمجتمع، والسلوك الشرائي للأفراد، وحجم ونوعية وتوقيت الطلب
- الهدف من القيام ببحوث السوق
  - هو معرفة "الوضع الحالي للسوق وللمستهلكين" بحوث السوق هي مؤشر يشير إلى اتجاهات السوق، الحالية والمتوقعة، وعلى جميع القرارات التسويقية أن تشير في هذا الاتجاه.
  - محاولة فهم الدوافع الإنسانية، لأنها دائمة التغير في نمط يصعب التنبؤ به.
  - تناسب تكاليف إجراء بحوث السوق طرداً مع مستوى دقتها، ولذا على التسويق دائماً قياس المنفعة المنتظرة من هذه البحوث، ومقارنتها مع تكلفة الحصول عليها، والفترة الزمنية المطلوبة للحصول عليها، ثم اختيار مستوى الدقة المناسب.
- الأسباب القوية والداعية لقيام المدير التجاري بالاهتمام ببحوث السوق
  - فهم السوق ووصف ما يجري فيه (البحث الوصفي)
  - تجربة أشياء جديدة تماماً (البحث الاختباري)
  - معرفة كيف سيؤثر متغير ما على متغير آخر (البحث التجريبي)

دور المدير التجاري في الرقابة والتقييم البيعي

- يقصد بالرقابة والتقييم التحقق من أن الأداء الفعلي تم طبقاً للخطة الموضوعة والأهداف المحددة. أي تقييم الأداء الفعلي ومعالجة الانحرافات فيه (إن وجدت) للوصول إلى الهدف المحدد.
- أهداف الرقابة والتقييم
  - التحقق من أن العمل يسير كما ينبغي، وتحديد نقاط القصور والعمل على إصلاحها، تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
  - الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وعدم إهدارها. تحفيز رجال البيع ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم.
  - كشف نواحي القصور في الخطة نفسها كأن أحد الأهداف غير قابل للتحقيق، فيتم عندها التعديل في الخطة أثناء تنفيذها.
- إجراءات وخطوات الرقابة والتقييم
  - أولاً: تحديد معايير الأداء
    - هي المعايير والمقاييس التي سيقوم بناءً عليها تنفيذ الخطة البيعية. وهذه المعايير تنقسم عموماً إلى مجموعتين، المجموعة الأولى: معايير الأداء الكمي، المجموعة الثانية: معايير الأداء النوعية (الكيفية)
  - ثانياً: الأداء الفعلي
    - وفي الخطوة يتم تسجيل الأداء الفعلي لمقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً، والوسيلة الأساسية لجمع المعلومات عن الأداء الفعلي هو كتابة التقارير.
    - التقارير البيعية: وهي من أهم وسائل الرقابة والتقييم في تسجيل الأداء الفعلي، كما أنها من وسائل تحفيز رجل البيع على تطوير أدائه
  - ثالثاً: تقييم الأداء
    - وفي هذه الخطوة يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة، وهذه الخطوة تعد من أصعب الخطوات وأهمها.
  - رابعاً: اتخاذ الإجراءات التصحيحية
    - تعديل الأداء الفعلي وتصحيحه ليتماشى مع المعايير الموضوعة.
    - تعديل المعايير الموضوعة (الخطة) لتتماشى مع الأداء الفعلي في حال كشفت عملية التقييم عن عدم إمكانية تحقيق المعيار (الهدف).

دور المدير التجاري في التخطيط البيعي

- الحجم الإجمالي للسوق
  - ويتم فيه حساب الآتي: الكمية بالوحدات أو بالطن وطبقاً لما يتم تداوله في السوق القيمة التقديرية (بالجنيه أو بالدولار).
  - بيان الكميات موزعة جغرافياً (توزيع الكميات على المحافظات مثلاً، توزيع تقديرات السوق (محلي - تصدير)
  - مبيعات المؤسسة (الحالية وتصورات مستقبلية) حصة المؤسسة من السوق.
  - النسبة المئوية لتغير الكمية من عام لآخر (5 سنوات سابقة مع بيانات المعايير) التكلفة بالنسبة للمبيعات.
- قياس العرض والطلب
  - الطلب: حجم السوق الكلية. العرض المتاحة على المستوى المحلي وفرص التصدير.
  - السوق المستهدفة: كمية شراء العملاء للمنتج ما هي خصائص وصفات المنتج الذي يهتم به العملاء؟
- تقييم المنافسة:
  - كمية وقيمة مبيعات المنافسين عن السنوات السابقة (إن وجدت). الحصة التي يستحوذ عليها المنافسين.
- ما الذي علينا تقديمه في تحليل المنافسة
  - أسماء المنافسين: مع قائمة لجميع منافسيك الحاليين. مع إعداد بحث حول أي منافس يدخل السوق. في المدة المقبلة.
  - ملخص عن منتجات كل منافس: يتضمن ذلك المنوفي، والجودة، والظاهر الإقناعي، وطرائق التوزيع، واستراتيجيات التسويق
  - نقاط قوة وضعف المنافسين: يجب إعداد قائمة بنقاط قوتهم وضعفهم من وجهة نظر العملاء
  - استراتيجيات وأهداف المنافسين: يسهل الحصول على هذه المعلومة عبر الحصول على نسخة من تقريرهم السنوي
  - قوة السوق: هل يسمو سوق منتجك بالصورة الكافية بحيث يكون هناك عملاء لكافة الأعمال النازرة في السوق؟
- دور المدير التجاري في التخطيط البيعي
  - التخطيط البيعي النشاط الذي ينطوي على تحديد أهداف بيعية، وكيفية الوصول إليها باستخدام موارد محددة.
  - المرحلة الأولى: تحديد استراتيجية المنشأة العامة.
    - ويقصد بها التعرف على الهدف الأساسي من عمل المنشأة ككل، وخططها للقيام بدورها في المستقبل، ولكي تتمكن من تحديد الاستراتيجية بدقة.
  - المرحلة الثانية: تحديد التخطيط الاستراتيجي التسويقي:
    - ويقصد بها تحديد الاستراتيجية الجزئية (المنبثقة من الاستراتيجية العامة للمنشأة) والمتعلقة بنشاط أو إدارة التسويق
  - المرحلة الثالثة: إعداد الأهداف البيعية واستراتيجيات العمل البيعي
    - صياغة الأهداف البيعية تحديد استراتيجيات العمل البيعي
    - العلاقات مع العملاء موازنة المبيعات
- دور (رؤية) المدير التجاري في الإشراف على تخطيط وانتقاء المناطق البيعية
  - يقصد بالمنطقة البيعية أي منطقة جغرافية محددة يتواجد فيها عدد معين من العملاء الحالين أو المرتقبين ويمكن الوصول إليها، ويكفي لتشغيل رجل بيع بكامل طاقته
  - يهدف تحديد تخطيط المناطق البيعية إلى
    - استغلال الفرص التسويقية. تخفيض التكاليف. تحديد وتسهيل خدمة العملاء. رفع معنويات رجال البيع تسهيل رقابة رجال البيع.
    - التقدم الموضوعي للجهود البيعية. تسهيل تدريب رجال البيع. منع الاحتكاك بين رجال البيع تحقيق العدالة والمساواة بين رجال البيع.
  - كيفية تحديد المناطق البيعية
    - جمع كافة المعلومات والبيانات الضرورية عن السوق وحجمه وحجم مبيعاتنا فيه، وكذلك معلومات عن عدد السكان وتقسيمهم ومناطقهم الجغرافية
    - تقسيم هذا السوق إلى مناطق فرعية، كل منطقة لها حدود جغرافية واضحة، على أن تكون كل منطقة كافية لتشغيل رجل بيع واحد على الأقل بكامل طاقته لخدمة المنطقة.
    - تحديد حجم المبيعات المتوقعة لمنتجنا داخل كل منطقة، تحديد نسبة مبيعات كل منطقة إلى حجم مبيعاتنا الكلي.
  - العوامل المؤثرة في تحديد المناطق البيعية
    - المبيعات المتوقعة في السوق. المنافسة. مدى توفر وسائل النقل المناسبة. الطلب على السلعة. نوع العملاء.
    - مقدرات رجال البيع الخدمات التي يقدمها المنتج للعملاء. تكاليف البيع سياسات البيع.
- دور المدير التجاري في الإشراف على وضع وتحديد الحصص البيعية
  - وفي هذه المرحلة يحدد المدير التجاري الأسلوب والوسيلة الأمثل لتطبيق الحصص البيعية، ثم يترك عملية التنفيذ لمدير المبيعات.
    - هدف وحافز يعني تقييم أداء رجل البيع الرقابة على نشاط رجال البيع
    - تطوير خطط مكافآت فعالة الرقابة على المصروفات وتكاليف البيع تشجيع المنشآت البيعية
    - الكشف عن نقاط القوة والضعف في التخطيط والتنظيم البيعي
  - أهداف الحصص البيعية
  - أولاً: حصص حجم المبيعات
    - في هذه المرحلة يشرف (فقط) المدير التجاري على أسلوب وضع أسس تحديد الحصص البيعية على أساس حجم المبيعات لتحقيق المساواة والشفافية والمصداقية بمشاركة المبلغة في تحديد الحصص البيعية
  - ثانياً: تحديد الحصص البيعية على أساس الحصص المالية
    - ويمكن تطبيقهما بطريقتين: حصص الأرباح حصص التكاليف
  - ثالثاً: حصص النشاط
    - ترتيب الأنشطة حسب أولويتها وأهميتها. تقدير الوقت والجهد المطلوب لأداء كل نشاط.
    - تحديد حصة لكل نشاط. مثلاً رجل البيع أن يقوم يومياً بعشر مكالمات هاتفية مع العملاء.
  - رابعاً: الحصص المركبة
    - هذا النوع من الحصص يلحأ إلى تطبيقه المدير التجاري وتحت إشرافه عندما يرغب في السيطرة على الأنشطة البيعية وتمر البيعية لرجل البيع
- استخدام مصفوفة بوسطن لتحديد الخطط والحصص البيعية
  - مصفوفة بوسطن (BCG Growth-Share Matrix)هي أداة تخطيط استراتيجي تساعد الشركات ورجال الأعمال اتخاذ قرار استراتيجي، إما أن تحتفظ بها للاستثمار أو تخرج منه وإما أن تستثمر فيه بشكل أكبر.
  - تقوم مصفوفة النمو من بوسطن على بعدين، هما:
    - معدل نمو السوق: نسبة الزيادة السنوية في حجم السوق.
    - الحصة السوقية: نسبة علامة تجارية معينة من السوق.
  - المصفوفة تنقسم إلى 4 أقسام، كل قسم يمثل حالة معينة.
    - علامة الاستفهام: تعبر عن أن نسبة نمو السوق مرتفعة، وأن الحصة السوقية منخفضة، وغالبًا ما تكون المنتجات الجديدة في هذه الحالة.
    - النجوم: تعبر عن أن نسبة النمو مرتفعة، وأن الحصة سوقية مرتفعة، أي مستثمر يتمنى أن تكون شركاته في هذه الحالة.
    - البقرة: تعبر عن أن نسبة نمو السوق منخفضة، لكن الحصة السوقية عالية، وهنا يكون وصول الشركة التي مرحلة النضوج (منتجات رابحة)
    - الكلاب: تعبر عن أن نسبة نمو السوق منخفضة، وأن الحصة السوقية منخفضة كذلك، وهنا لن تستفيد الشركة من أي استثمار لأن نسبة نمو السوق منخفضة (منتجات معدل بيعها منخفض)
- دور المدير التجاري في الإشراف على التنبؤ بالمبيعات
  - التنبؤ بالمبيعات بأنه: تقدير حجم المبيعات المتوقعة والتي يمكن تحقيقها من منتج معين في سوق معين خلال فترة معينة في ضوء خطة تسويقية محددة.
  - أهداف التنبؤ بالمبيعات:
    - يعد التنبؤ بالمبيعات الأساس الأول للتخطيط لكافة الأنشطة الإدارية ويمكن من خلال التنبؤ بالمبيعات تقدير الأرباح خلال نفس الفترة.
    - يعد الأساس عند اتخاذ القرارات التسويقية مثل قرارات التسعير، والترويج، والتوزيع، والإنتاج.
    - المساعدة في توقع الصعوبات التي ستواجه المنشأة مستقبلاً، يعد أساساً لنشاط الرقابة في المنشأة.
    - المساعدة في تحديد تكلفة التسويق وتوزيع التكاليف التسويقية.
  - أنواع التنبؤ بالمبيعات
    - التنبؤات طويلة الأجل (أحد المهام الرئيسية للمدير التجاري)
    - التنبؤات قصيرة الأجل (مهمة مدير المبيعات والمناطق ولكن في إطار التنبؤات طويلة الأجل)
  - متطلبات التنبؤ بالمبيعات
    - حصر العوامل التي أثرت على حجم مبيعات المنشأة في السابق، مراجعة التنبؤات السابقة ومدى دقتها.
    - دراسة المنافسة الحالية بدقة ونوع ردود أفعالها، مراقبة تغير الوقت، بالنسبة للسلعة وانتقالها من مرحلة عمرية إلى أخرى.