

**تمهيد**

تعتبر قوة البيع أو البيع الشخصي أحد الوظائف الأساسية والهامة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية نظرا لما يتيح من فرص متعددة للتوظيف كما أن نجاح هذه الوظيفة له تأثير مباشر على نجاح وتقدم المنظمة ككل وعلى الرغم من ذلك فإن أداء وظيفة البيع ليست بالأمر السهل ويتطلب تنفيذها اختيار أفراد ذات كفاءة عالية للقيام بها.

وإن اختيار إستراتيجية متكاملة لقوة البيع توافق أهداف المؤسسة تتطلب العناية الكبيرة في اختيار رجال البيع والعمل على حسن تسييرهم ومراقبتهم و تدريبهم وتقييمهم و تشجيعهم ولتوضيح أهمية قوة البيع وطرق تفعيلها في المؤسسة ارتأينا أن نتناول في هذا الفصل مفاهيم حول قوة البيع ثم نتعرف على أسس تنظيم قوة البيع وفي الأخير نتطرق إلى إدارة القوة البيعية.

## المبحث الأول: مفاهيم حول قوة البيع

### المطلب الأول: تعريف وأهمية قوة البيع

#### 1- تعريف قوة البيع:

حسب Yves Chirouze: القوى البيعية أو شبكة البيع التابعة للمؤسسة مجموعة أشخاص تجاريين مكلفين بالاتصالات الشخصية مع الزبائن الحاليين أو المحتملين".<sup>2</sup>

أما "J.Phelter et Jorzanice": بأن القوى البيعية عبارة عن مجموعة الأشخاص التجاريين المكلفين بالبيع وإثارة الطلب.<sup>3</sup>

ويعرفها: lindon et Lendrevie "عبارة عن مجموعة أشخاص لديهم قوة البيع أو تسهيل بيع المنتجات لمؤسسة ما من خلال الاتصال المباشر مع الزبائن المحتملين".<sup>4</sup>

هي عملية عرض المنتج للبيع في إطار محادثة شفوية بين رجل البيع والمستهلك المرتقب وعملية البيع الشخصي تتطويع على تكلفة كبيرة بالنسبة للشركة، ولكنه رغم ذلك يعتبر أسلوباً هاماً وضرورياً في عملية البيع بالنسبة لبعض السلع الصناعية مرتفعة الثمن وذات الاستخدامات الخاصة وهي أداة هامة وناجحة في حالات تركيز السوق واحتياج الشركة لبناء جسر من الثقة بين الشركة والعميل المرتقب. وعلى ذلك فأهمية وكفاءة البيع الشخصي تعتبر دالة في نوعية المنتج وقيمتها، ودرجة تكرار عملية الشراء.

#### 2- أهمية قوة البيع:

من الأهداف الأساسية للقيام بالأنشطة التسويقية تحقيق الربح العادل والمناسب، من خلال الوفاء باحتياجات المستهلك وهنا نجد أن البيع الشخصي هو الوسيلة الأولى من وسائل الترويج التي توصلنا إلى تحقيق ذلك الهدف فإذا كان عدد الأفراد المنشغلين بالإعلان بالآلاف نجد أن ذلك العدد يصل إلى الملايين في حالة البيع الشخصي، وفي عدد غير قليل من الشركات نجد أن تكلفة البيع الشخصي تتراوح بين 8%-15% من إجمالي المبيعات بينما تتراوح تكلفة الإعلان بين 1%-3%

<sup>2</sup> Yves Chirouze : **le marketing tome 2**, Edition OPU 1990, P. 85.

<sup>3</sup> J.Phelpher et Jorzanice : **marketing**, Vuibert Gestion 1998 ,P. 430

<sup>4</sup> Lindon et Lendrevie : **marketing**, 4eme Edition, Dalloz 1994, P. 280

حيث إن تكلفة الأجور والعمولة وتكاليف السفر وفتح فروع جديدة تضيف إلى التكلفة الإجمالية للقيام بنشاط البيع الشخصي .

فالترويج من خلال البيع الشخصي يتم من خلال أفراد وكننتيجة لذلك يتميز البيع الشخصي بالمرونة في الأداء مقارنة بوسائل الترويج الأخرى فرجال البيع يستطيعون تغيير أساليبهم البيعية بما يتفق مع احتياجات ورغبات المستهلك ،بالإضافة إلى إن رجال البيع يكونون في موقف يمكنهم من مساعدة ومعرفة رد فعل المستهلك إزاء سلعة معينة وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تجعل هذه السلعة أكثر قبولا لدى المستهلك الحالي والمرتب.

والميزة الثانية من وراء استخدام البيع الشخصي، تتمثل في تقليل الجهود المبذولة إلى أقل حد ممكن ففي حالة الإعلان على سبيل المثال نجد أن معظم الجهود تكون موجهة نحو إرسال الرسالة إلى أفراد قد لا يشكلون المستهلك الحقيقي للسلعة بينما في البيع الشخصي نجد أن الشركة لديها إمكانية تحديد السوق المستهدف بأكثر دقة وفعالية.

وفي معظم الأحوال نجد أن إتمام عملية البيع تتم، من خلال جهود رجال البيع بينما تكون مهمة الإعلان جذب الانتباه وإيجاد الرغبة في الشراء ولكنه لا يساهم في إتمام البيع النهائي للعميل وفي هذا الصدد أيضا نجد ان رجال البيع يقومون بوظائف أخرى للإدارة لا تتعلق مباشرة بعملية البيع فقد يقوم رجال البيع بتجميع المعلومات الكافية عن سياسة الايمان اتجاه المستهلكين نحو منتجات المشروع والشكاوى الحقيقية للجمهور نتيجة تعاملهم مع المشروع .

والمشكلة الرئيسية لاستعمال البيع الشخصي، تتمثل في تكلفته المرتفعة .فإذا كان البيع الشخصي يتيح للمنظمة فرصة الوصول الى السوق المستهدف بأقل جهد ممكن فان تكلفة تنفيذ هذا العمل غالبا ما تكون مرتفعة والمشكلة الأخرى، التي تتعلق باستخدام وسيلة البيع الشخصي في تحقيق الأهداف الترويجية يتمثل في صعوبة حصول المنظمة على الأفراد الأكفاء والذين تتوافر لديهم مقدرة على أداء هذه الوظيفة.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> محمد عبد المحسن: التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، بدون طبعة، معهد الكفاية الانتاجية، المملكة المتحدة 2001، ص. 252 .

المطلب الثاني: طبيعة و أهداف قوة البيع.**1- طبيعة قوة البيع:**

قوة البيع هو عملية اتصال لشخصية بين البائع والمشتري يتم فيها تبادل المعلومات بهدف إقناع المشتري المرتقب بشراء المنتج ولتحقيق ذلك يقوم رجل البيع بما يلي:

\* شرح وتوضيح المنافع التي يحققها المنتج الى العملاء

\* شرح وتوضيح كيفية تشغيل المنتج واستخدامه للعملاء

\* الرد على استفسارات واعتراضات العملاء

\* تحديد شروط البيع

\* المساهمة في تنظيم وتنفيذ الترويج في نقطة الشراء

\* متابعة عملية البيع للتأكد من رضا المشتري

\* جمع المعلومات عن السوق والمنافسة لتطوير الإستراتيجية التسويقية

ويتضح من ذلك إن دور رجل البيع يتعدى مجرد إتمام الصفقة البيعية الخاص بتسلم أوامر

التوريد وتسليم المنتجات المباعة ومن ثم تؤثر إدارة البيع الشخصي بشكل مباشر على نجاح البرنامج

التسويقي ككل، وبالمقارنة بالعناصر الأخرى للمزيج الترويجي تتميز قوة البيع بما يلي:

اولا :المرونة :حيث يمكن لرجل البيع إن يوجه المقابلة والحديث البيعي بالشكل المناسب لكل عميل

على حدى وفقا لاحتياجات وسلوك العميل بالإضافة لإمكانية التعرف على رد فعل العميل مباشرة

للمدخل البيعي المتبع معه ومن ثم إمكانية تعديله مباشرة مثال ذلك حينما يبدو العميل متشككا حول أمر

معين او مهتما بخاصية معينة من خصائص المنتج يمكن لرجل البيع التغيير المباشر بتركيز الحديث

البيعي عليها

ثانيا :التركيز على العملاء الحقيقيين :ومن ثم تقليل الجهود الضائعة حيث توجه الجهود الى العملاء

المهتمين فعلا بالمنتج بعكس الحال في حالة الإعلان حيث ان معظم الجهود الاعلانية خاصة بتوجيه

الرسالة الاعلانية الى جمهور لا يعبر في مجموعة عن العملاء المرتقبين

ثالثا: ينتج عن البيع الشخصي مبيعات فعلية بينما الجهود الترويجية الأخرى تهدف الى تقريب العميل من ذلك فالإعلانات مثلا من الممكن أن تجذب انتباه العميل وتزوده بالمعلومات وتثير لديه الرغبة في الحصول على المنتج ولكن يندر أن تؤدي بالعمل الى إتمام الصفقة.<sup>6</sup>

## 2- أهداف قوة البيع:

الأهداف الرئيسية لقوة البيع هي أهداف السياسة التجارية<sup>7</sup>:

\*زيادة في رقم الأعمال والمبيعات أي الزيادة في الحصص البيعية في السوق والذي يجب أن يكون صحيح وسليم بحيث لا يكفي اخذ الطلبات بمعنى ان رجل البيع يجب ان يكون على استعداد بالوفاء بالطلبات في الوقت المناسب والمكان المناسب .

\*إعطاء صورة ايجابية ولاتقة بالمؤسسة والتي تكون مرتبطة بوسائل الإشهار العلاقات العامة .

التحكم والسيطرة على الأسعار المحددة والمتبعة في إطار السياسة التسويقية .

ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى كمية و نوعية.

اولا :الأهداف الكمية :تتمثل الأهداف الكمية في تحقيق ما يلي:

\*الاحتفاظ بمستوى معين من المبيعات.

\*الحصول على حصة سوقية و الاحتفاظ عليها.

\*الإبقاء على تكلفة البيع الشخصي ضمن حدود معينة.

\*الاحتفاظ بمستوى المبيعات و الأسعار بصورة تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة الكمية كالربح، هامش

كبير ...

ثانيا :الأهداف النوعية : تتمثل الأهداف النوعية فيما يلي:

\*خدمة المستهلك الحالي أي الاتصال بالعملاء و تلقي الطلبات.

\* البحث عن عملاء جدد.

\* الحصول على تعاون الموزعين في ترويج خط المنتجات.

\*إبلاغ العملاء و بصورة دائمة بالتغيرات التي تطرأ على المنتجات .

\*مساعدة العملاء على إعادة بيع السلع المشتراة.

<sup>6</sup>هنا عبد الحليم سعيد : إدارة التسويق، بدون طبعة ، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1986، ص.235-236  
حميدة مختار: مذكرة لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية " أثر نظام التوزيع على المبيعات"، المعهد الوطني للتجارة، 1993، ص. 19 .

\* تزويد العميل بالمساعدة الفنية.

\* تجميع المعلومات التسويقية الضرورية ورفعها لإدارة المؤسسة.

### المطلب الثالث: طبيعة وظيفة وتشكيلة قوة البيع.

#### 1- طبيعة وظيفة قوة البيع:

إن وظيفة قوة البيع تختلف اليوم عن مثيلاتها في السنوات السابقة فلم يعد رجل البيع الناجح هو مدخن السيجار أو صاحب النكتة الخفيفة بل هو الشخص الذي لديه الاستعداد للعمل بجدية وصبر لمعرفة احتياجات المستهلك الحقيقي وتفسيرها ومحاولة الوفاء بها من خلال مناقشتها مع إدارة المشروع التي تقوم بتطوير المنتج المناسب والذي يفي باحتياجات ذلك المستهلك

وتختلف وظيفة رجل البيع عن الوظائف الأخرى في المشروع من حيث :

\* إن رجل البيع يعتبر الممثل الخارجي للمنظمة ومن هنا نجد أن العملاء سوف لا يقومون بالحكم على الشركة من خلال مصانعها بل من خلال انطباعهم عن قوة البيع .

\* أن معظم العاملين في وظائف عادية يخضعون إلى رقابة مباشرة من جانب رؤسائهم بينما في حالة البيع الشخصي نجد أن العاملين يتمتعون بنوع من الحرية في أداء عملهم إلى درجة كبيرة. ولذلك تتطلب هذه الوظيفة أفراد لديهم القدرة على الابتكار وتحمل المسؤولية .

\* يجب أن تتوفر في رجل البيع القدرة على التكيف والعمل مع الآخرين بالإضافة إلى إمكانية التأثير على متخذي قرار الشراء.

إن القيام بوظيفة البيع الشخصي تتطلب أوجه إنفاق من القائم بها تختلف عن بقية الوظائف الأخرى في المشروع مثل نفقات النقل الترفيه المراسم في المناسبات الخاصة.

إن وظيفة البيع تتطلب من القائم بها إمكانية السفر المستمر<sup>8</sup>.

وتتلخص وظيفة قوة البيع فيما يلي:

أولاً: البحث عن العملاء أو المشترين المرتقبين: هم الأفراد الذين لا يستهلكون منتجات الشركة حالياً ولكن يتوقع أن يستهلكونها مستقبلاً.

ثانياً: اختيار المنهج البيعي: ويوجد ثلاثة مناهج:

<sup>8</sup> محمد عبد المحسن: التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، مرجع سبق ذكره، ص.253-ص.254.

(أ) منهج المؤثر والاستجابة: بأن يقوم رجل البيع بإعطاء المستهلك بعض المغريات ثم النظر في ردت الفعل من المستهلك.

(ب) منهج (AIDA): ويعتمد هذا المنهج على أن العميل يمر بعدة مراحل ذهنية متتالية خلال المقابلة البيعية وهي الانتباه، الاهتمام، الرغبة، اتخاذ القرار<sup>9</sup>

\* جذب الانتباه: محاولة تشويق العميل بتصميم السلعة بمواصفات وشكل السلعة ويتم التركيز بالمواصفات الخارجية لسلعة وهذا أهم ما يدور بهذه المرحلة

\* الاهتمام بالعمل: مراعاة العميل في أموره الخاصة من حيث دخله - إثارة الرغبة : لدى العميل وتحفيزه وحته لهذه السلعة

\* قرار الشراء: هو قيام العميل بالشراء واستهلاك السلعة

(ج) منهج إشباع احتياجات العملاء: من حيث أن تكون السلع متوافقة مع احتياجات ورغبات المستهلك من حيث شكل المادة الخام التي صنعت منه لونه ماركته.... الخ

## 2- تشكيلة القوى البيعية:

تتكون القوى البيعية إلى فريقين: قوى بيع داخلية و أخرى خارجية.<sup>10</sup>

أولاً: قوى البيع الداخلية للمؤسسة: و تتخذ الأشكال التالية :

\* المنقبون: و يقومون بتحضير عمل الممثلين وذلك بهدف جذب الزبائن المحتملين إلى منتجات و خدمات المؤسسة

\* مستلمو الطلبات: يسجلون الطلبات و يقومون بالتسليم و متابعة الزبائن

\* البائعون بالهاتف: يقومون بعملية البيع بواسطة الهاتف و ينقبون و يبحثون عن المعلومات انطلاقاً من بنوك المعلومات.

\* بائعون بالمحلات: يقومون بعملية الاستقبال و البيع للزبائن

\* البائعون بالمراسلة: فيها يقوم البائعون بدراسة احتياجات الزبائن المختلفة و الإجابة عليها عن طريق المراسلة.

\* الزائر و المفوض: يقدم المنتجات و يعلن عنها لدى الزبائن.

ثانياً: قوى البيع الخارجية للمؤسسة: ويتمحور عملها خارج المحلات و تنقسم إلى:

<sup>9</sup> هناء عبد الحليم سعيد : إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص. 240

<sup>10</sup> Yves Chirouze : MARKETING، op.cit, P. 86

### \*الإطارات التجارية

\*مدير التسويق: مسؤول على مجموعة الخدمات التجارية و دوره كمنسق يقدم و يعرض طرق التنمية في السياسة التجارية و مراقبة تطبيقاتها في الميدان

\*المدير التجاري: يحدد السياسة التجارية و ينظم مهامها و ينسق بين أنشطة رؤساء المهام.

\*رئيس الإنتاج: يعمل على تطوير خط المنتجات من جهة المر دودية و يكيف المنتجات حسب طبيعة الأسواق و يحدد الخطة الواجب إتباعها في إنجاز الأهداف و يراقب و يتحقق من إنجازها.

\* مسؤولو المبيعات

\* رئيس المبيعات: و هو المسؤول عن تحقيق السياسة التجارية و يرأس فريق البيع و يساهم في اختيار وسائل التوزيع المستعملة و ينظم نشاطات فريق البيع وهو مسؤول عن مصالح الإدارة التجارية.

\*مفتش المبيعات: يشكل البائعين ويقوم بتعيين وتحديد الوثائق الخاصة بالبيع و البائعين (منتجات، ملفات...) و يراقب البائعين

### المبحث الثاني: أسس تنظيم قوة البيع

يعتمد تنظيم قوة البيع على الإستراتيجية المتبعة في المؤسسة، وعلى نطاق توسعها وحجم أسواقها، والجمهور المستهدف، ويمكن تنظيم هيكل قوة البيع حسب المعايير التالية<sup>11</sup>:

- الهيكل التنظيمي - التخصص - حجم قوة البيع.

### المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لقوة البيع

#### 1- البائع:

و تنطوي تحت هذا الاسم عدة تسميات أخرى حسب طبيعة الوظائف التي يتولاها الشخص و التي تدل على مهمة البائع مثل: مسؤول تجاري، وكيل تجاري، رئيس قطاع، مدير مبيعات، مكلف بالزبائن...و يمكننا ذكر بعض المهام الأكثر خصوصية و التي يعبر عنها بالتسميات التالية<sup>12</sup>

<sup>11</sup> [http:// ta3lim.com/montada/archive/index.php/t5651.htm](http://ta3lim.com/montada/archive/index.php/t5651.htm) site consulté le 25/01/2011 à 11 :00

<sup>12</sup> le même sit-



\*مــندوب تجاري: و هو يقوم بتقديم و ضمان ترقية تشكيلة منتجات مؤسسته لدى المؤثرين على اختيار المنتجات

\*مهندس تجاري: و هو رجل البيع الذي تسند إليه عمليات البيع المعقدة و التي تخص عروض علمية أو في حالة بيع خدمات أو حلول كاملة خاصة في قطاع الإعلام الألسي  
\*تقني تجاري: و هي مهمة رجل البيع التي تخص عملية البيع التي موضوعها منتج جد تقني و على قدرة البائع هنا أن تظهر الاختلاف مثلا في مجال الصناعات المائية

\*متعهد مبيعات: هو يقوم بزيارة المشتريين ذوي التوزيع الضخم، كما يضمن ترقية منتجات مؤسسته و يفاوض في المنتجات التي يفضل بيعها أولا.

## **2- رئيس المبيعات:**

هو مكلف بتأطير، تنشيط، تكوين و مراقبة مجموعة رجال البيع و مختلف التجاريين كما يضمن مهام البيع لأهم زبائن المؤسسة.

كذلك يقوم رئيس المبيعات بتحليل نشاط مجموعة عمله و يوصل للإدارة معلومات عن السوق بصورة دائمة، كما يعتبر المسؤول عن قطاعه البيعي وعن تحقيق أهداف البيع فيه و تقسيم و منح المناطق البيعية لرجال البيع

وحسب أهمية قوة البيع و عدد البائعين المسير، فإن رئيس المبيعات يمكن أن يكون له مرؤوس أعلى سُلماً على المستوى الجهوي مثلاً: رئيس المبيعات الجهوية

## **3- مدير المبيعات:**

و هو المسؤول عن تنشيط مجموعات رجال البيع على الميدان، و يكون على علاقة مباشرة بالإدارة، و هو مكلف بتطبيق السياسة التجارية على مستوى شبكة البيع، و كذا يحدد أهداف الإدارات الجهوية في إطار الأهداف الوطنية، و مدير المبيعات يكون غالباً مسؤول عن التفاوض مع زبائن المؤسسة، خاصة منهم ذوي الحسابات المعتبرة.

## **4- المدير التجاري:**

و يكون مرتبط مباشرة بالإدارة العامة للمؤسسة، و يعرف جيداً الإستراتيجية التجارية لها (كاختيار المنتجات الواجب تطويرها، عمليات الاتصال الواجب القيام بها، قنوات التوزيع المحبذة، سياسة التسعير المتبعة و فئة الزبائن المستهدفة .....). كذلك يقوم المدير التجاري بتحليل النتائج التجارية

المحققة ( تحقيق الأهداف ) و يقترح النشاطات التي ستطبق على الميدان ، كما يحدد ميزانية مجموعة رجال البيع.

### المطلب الثاني: تخصص قوة البيع

يمكن تنظيم هيكل قوة البيع في المؤسسة بالاعتماد على تخصص قوة البيع منها<sup>13</sup>

\* التنظيم الذي يعتمد على تعدد المناطق البيعية (الأساس الجغرافي).

\* التنظيم الذي يعتمد على طبيعة المنتجات .

\* التنظيم الذي يعتمد على نوعية العملاء .

\* التنظيم الذي يعتمد على طبيعة نشاط قوة البيع

#### 1 - التخصص حسب المنطقة الجغرافية:

وهو التنظيم الأكثر شيوعاً لقوة البيع، و فيه كل رجل بيع يعطي منطقة جغرافية محددة أين يمثل المؤسسة و يسوق منتجاتها. و مزايا التخصص بالنسبة للمؤسسة هو تحمل كل رجل بيع لمسؤولية منطقته البيعية، قرب البائع من الزبون و عدم وجود أي إبهام في العلاقة البائع/ زبون، أما بالنسبة للزبون فتنتمئ في كون رجل البيع يعرف جيداً حاجاته.

في المقابل فإن كانت تشكيلة المنتجات كبيرة، فرجل البيع لا يمكنه معرفة كل المنتجات و التحكم فيها، كما عليه التكيف جيداً مع جميع فئات الزبائن باختلاف حاجاتهم و أذواقهم.

#### 2- التخصص حسب المنتج:

أحياناً نجد أن بعض المؤسسات تسوق العديد من المنتجات المتنوعة و رجال بيعها يتعاملون مع زبائن ذوي احتياجات مختلفة، و عليه فأنماط التعامل مع هؤلاء تكون جد متباينة، و لذلك فإن رجل بيع واحد سيجد صعوبة في بيع تشكيلة منتجات واسعة و متنوعة بهذه الصورة، في هذه الحالة على المؤسسة أن تخصص قوة بيعها حسب عائلات المنتجات.

وهذا النمط من التنظيم لقوة البيع يسمح لرجال البيع بمعرفة أحسن المنتجات و يكون تقويمه شاملا لكل منتجات المؤسسة، و هو غالبا ما يكون مؤهلا لبيع منتجات تقنية، أما الزبون فيستفيد من نصائح ذات نوعية و جودة معينة من طرف رجل البيع المتخصص و معرفة أحسن للحاجات الخاصة به، في المقابل يستوجب هذا التخصص جهدًا لتكوين رجل البيع و استقلاليته بتشكيلة منتجاته.

### **3- التخصص حسب نوع الزبون أو السوق:**

من المعروف أن الزبائن ليست لديهم نفس الحاجات، فبعض الزبائن تحقق المؤسسة من خلاله مبيعات مهمة و لكن غير دائمة، و آخر يكون بطلبات قليلة لكن بصورة دائمة و عليه فعلى المؤسسة أن تضع تنظيما لقوة بيعها أين يكون رجال بيعها متخصصون حسب نوع الزبائن، حيث يوجهون لفئة محددة و التي تستوجب معرفة خاصة لعملهم و أدواق الزبائن و حتى الخاصة منها.

ومن مزايا هذا التنظيم هو معرفة أحسن لعملية اتخاذ قرار الشراء للزبون و بأحسن تكيف مع فرض الأسعار و الخدمات المرافقة، أما المساوئ فتتمثل في ثقل المسؤوليات التي تلقى على عاتق رجل البيع.

### **4- التخصص حسب النشاط:**

أن القيام بالبيع هو إيجاد الزبائن، تحديد حاجاتهم، حل مشكلاتهم، التفاوض، الاتفاق ضمان المتابعة و كسب ثقة الزبائن و وفائهم لمنتجات المؤسسة. و عليه فإن خلاصة دورة عملية البيع تستوجب تحقيق عدة مراحل هي: البحث عن الزبائن، التفاوض حول عقد البيع و الحصول على وفائهم، و هذه المراحل المختلفة لعملية البيع تحتم تنفيذ عدة نشاطات متباينة و التي تفرض قدرات معينة، فمن الأفضل للمؤسسة اختيار قوة بيع متخصصة حسب النشاط الواجب القيام به..

فمهمة البحث عن الزبائن تسند لرجال البيع يطلق عليهم اسم ' الصيادين ' أو ' جالبي الأعمال '، حيث يتصلون بالزبائن بالهاتف أو بالمقابلة الشخصية.

أما مهمة التفاوض فتسند لرجال بيع متخصصون والذين يحققون مقابلات البيع و التفاوض مع الزبائن و عقد الصفقات

-أما مهمة كسب وفاء الزبائن فتولى لهيكله متخصصة في ذلك، و التي تقوم بعمليات التسويق المباشر أو العلاقات العامة مثلاً.

و نشير إلى أنه في الواقع لا يوجد تنظيم مثالي لقوة البيع، فالتنظيم الناجح لها يكون بمعرفتها كيفية التقدم نحو الأمام متجنباً في نفس الوقت ما قد يؤدي بها للزوال.

### **المطلب الثالث: حجم قوة البيع**

#### **1- مفهوم حجم قوة البيع:**

ان رجال البيع بالنسبة للمؤسسة هم احد عناصرها الإنتاجية الهامة ذات التكلفة المرتفعة وبالتالي من الأهمية تحديد العدد الأمثل لرجال البيع بالمنشأة أو حجم القوة البيعية بها وذلك لان الزيادة في عدد رجال البيع سوف تؤدي غالباً لزيادة المبيعات إلا انه من المؤكد ان تؤدي هذه الزيادة للزيادة في التكاليف ومن ثم يجب تحقيق نوع من التوازن بين كل من عنصر المبيعات وعنصر التكلفة عند تحديد عدد رجال البيع اللازمين للمنشأة.<sup>14</sup>

حتى يكون للمؤسسة قوة بيع أكثر فعالية، من الأساسي و المهم تحديد عدد رجال البيع اللازم لنشاطها التجاري، بعدها تقوم بإعداد تقسيم حصص للمناطق البيعية المستهدفة. إن حجم قوة البيع لا يجب أن يحدد بالنظر فقط لعامل التكاليف، بل على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار الطاقات البيعية الممكنة في مختلف القطاعات.

#### **2- طرق تحديد حجم قوة البيع<sup>15</sup>:**

تتعدد طرق تحديد قوة البيع ولكن أكثرها شيوعاً يتمثل في الآتي:

<sup>14</sup>نفيسة باشري: إدارة المبيعات ، بدون طبعة ، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1986، ص.320

<sup>15</sup> CHIROUZE(Y) : le marketing , op.cit.p.89

أولاً: طريقة التحليل الحدي : تسمح هذه الطريقة للمؤسسة بتعيين وتوظيف رجال البيع جدد وطالما ان الدخل الحدي المقدر يتجاوز التكاليف الحدية المقدر استعمالها وان هذه الطريق تتطلب إحصائيات تقديرات للمبيعات (عديدة ومحددة)

وبالرغم أن هذه الطريقة تعتبر منطقياً من اسلم الطرق الخاصة بتحديد حجم قوة البيع إلا أنها أصعب تطبيقاً في الحياة العملية إذ تتطلب من المنشأة تحديد التغيرات المتوقعة في علاقتها بالمستويات المختلفة من الجهود البيعية متمثلة في زيادة عدد رجال البيع<sup>16</sup>.

كما أنها غير مناسبة عندما ترجع الزيادة في المبيعات بالدرجة الأولى لعوامل أخرى غير البيع الشخصي مثل الإعلان ووسائل ترويج المبيعات<sup>17</sup>.

ثانياً: طريقة ترتكز على تكلفة العمل لرجل البيع: تقوم هذه الطريقة بإحصاء عدد الزبائن المحتملين وتوزيعهم وتقسيمهم في فئات (تجار جملة تجار تجزئة.....) أو حسب المناطق النشاط....وبعدها يتم تحديد أو تقدير عدد الزبائن الممكن ان يقوم بها رجل البيع لزيادة الزبائن لفئة معينة (مطلوبة) وبهذا يتم أو يتمكن من تحديد عدد الأفراد اللازمين لتوظيفهم وذلك وفقاً للمعادلة التالية:

$$ع = \sum_{ن=1}^ن \frac{ن.ك}{ن.م}$$

حيث ع = تمثل حجم قوة البيع

م = تمثل عدد الزيارات اللازمة لفئة معينة

ز = تمثل الزبائن المحتملين لفئة معينة

ك = تمثل عدد الزيارات الممكنة لرجل البيع لفئة معينة من الزبائن

ن = تمثل فئة الزبائن

ومن الصعوبات الاعتماد على هذه الطريقة هي صعوبة تقدير عدد الزيارات الممكنة لرجل البيع لفئة معينة من الزبائن (ك)

<sup>16</sup> نفيسة باشري: إدارة المبيعات ، مرجع سبق ذكره ، ص.332

<sup>17</sup> نفس المرجع، ص.332

وكمثال توضيحي منتج يريد مواجهة 2000 تجار تجزئة - 400 تجار جملة - 20 مركز للشراء فيقدر مايلي:

جدول 2- مثال عن طريقة تكلفة العمل لرجال البيع

فئات الزبائن	عدد الزيارات الممكنة لرجال البيع /سنة	عدد الزيارات اللازمة/سنة
تجار التجزئة=2000	800	24
تجار الجملة=400	700	12
مرتکز الشراء=20	600	24

المصدر: نفيسة باشري: إدارة المبيعات، مرجع سبق ذكره، ص. 333.

وطبقا للطريقة فإن:

ومنه

$$ع = 24 \times 2000 \div 800 + 12 \times 400 \div 700 + 24 \times 20 \div 600$$

ع= 68 رجل بيع للتوظيف

تتميز هذه الطريقة بالسهولة بالإضافة لمراعاتها أن المجهود البيعي المطلوب من رجل البيع يختلف من فئة لأخرى من فئات العملاء وان كان يؤخذ عليها مايلي<sup>18</sup>

عدم مراعاة هذه الطريقة للاختلاف في درجة استجابة العملاء داخل الفئة الواحدة التي تتلقى نفس المجهودات البيعية

تفترض هذه الطريقة أيضا قيام رجال البيع باستخدام وقتهم بنفس الدرجة من الكفاءة

كما ان بعض رجال البيع قد يستخدمون وقت العمل البيعي استخداما أفضل من البعض الاخر وذلك لاختلاف الكفاءة والخبرة والقدرات الشخصية الخاصة بكل رجل بيع

<sup>18</sup> نفيسة باشري: إدارة المبيعات ، مرجع سبق ذكره، ص. 328.

ثالثاً : تركز على وجود علاقة بين رقم الاعمال وعدد رجال البيع طريقة: وهي طريقة سهلة تتضمن تقدير رقم الأعمال المحتمل للمؤسسة وكذا إجمالي المبيعات المحقق المتوسط لكل رجل بيع ثم يتم تحديد حجم قوة البيع وفق المعادلة التالية:

**حجم قوة البيع = رقم الأعمال المحتمل للمؤسسة**

**إجمالي المبيعات المحققة المتوسطة لكل رجل بيع**

مثال توضيحي: رقم الأعمال المحتمل للمؤسسة = 6000000

إجمالي المبيعات = 600000

ومنه عدد رجال البيع للتوظيف =  $6000000 / 600000 = 10$  افراد

ورغم سهولة هذه الطريقة إلا أنها لا تخلو من النقد فهي تنظر للقوة البيعية على أنها ناتج المبيعات او تابع للمبيعات رغم انه من الناحية المنطقية يتوقف حجم المبيعات على عدد رجال البيع بمعنى انه من المنتظر زيادة المبيعات نتيجة لزيادة عدد رجال البيع والعكس ليس صحيح وذلك لان حجم المبيعات يرتبط إلى حد كبير بمستوى المجهودات التسويقية وعدد رجال البيع او عنصر البيع الشخصي يمثل جزء هام من هذه المجهودات التسويقية وقد يعتبر من أهمها في بعض المنشآت وبالتالي فتحديد عدد رجال البيع اللازمين لتغطية السوق في فترة زمنية محددة منطقيا يجب ان يسبق تحديد المبيعات المتوقعة من هذه السوق.<sup>19</sup>

### المبحث الثالث: إدارة القوة البيعية

ان ما تمتاز به قوة البيع داخل المزيج التسويقي هي تكلفتها المرتفعة و صعوبة التحكم فيها كونها مورد بشري لذلك تقتضي القدرة على تسييرها أي يعني اختيار، تدريب ، ومكافأة لرجال البيع لدى المؤسسة

**المطلب الأول: اختيار رجال البيع:**

**1- مميزات وخطوات الاختيار:**

<sup>19</sup> نفيسة باشري: إدارة المبيعات ، مرجع سبق ذكره ، ص.322

يعتبر اختيار رجل البيع المناسب احد مفاتيح النجاح في إدارة البيع الشخصي فاختيار الفرد المناسب هو أهم الأنشطة الإدارية ككل وهذا ينطبق في حالة اختيار الأفراد للوظائف الإشرافية أو العادية فالاختيار المناسب يمكن أن يحقق لإدارة المشروع المميزات أو الفوائد التالية<sup>20</sup>

\*انه يتيح للإدارة فرصة الحصول على الفرد المناسب الذي يقوم بتمثيلها في الأسواق المختلفة  
إن الاختيار المناسب لرجال البيع يجعل تدريبهم وتحفيزهم أمرا سهلا-

\*اختيار رجل البيع المناسب سوف يؤدي الى خدمة العملاء بكفاءة وتكرار عملية الشراء

والخطوات الثلاث الرئيسية في اختيار رجل البيع تتمثل في الآتي:

اولا :تحديد عدد الأفراد المطلوب اختيارهم: وهذا يتطلب تحديد وتوصيف للوظيفة بالإضافة إلى تحديد المواصفات التي يجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة وهي أصعب خطوة في عملية الاختيار ويحدد( ماك ماري ) الخصائص التالية في رجل البيع الناجح:

\*استعداد كامل للعمل وبذل مزيد من الطاقة.

\* الثقة بالنفس

\*تطلعات متلاحقة نحو تحسين الدخل والحالة الاجتماعية

\*الإلمام الكافي باللغات المختلفة

\*شخصية تنافسية

\*المقدرة على أداء البحوث بطريقة جيدة

بشكل عام فان إدارة التسويق تجد بان رجل البيع الناجح يجب ان تتوفر فيه صفات معينة يمكن إيجازها بما يلي<sup>21</sup>:

\*تزويد الزبائن بالمعلومات عن السلع والخدمات التي يقدمها

\*ان تكون لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن السلع والخدمات التي يقدمها وكذلك عن السلع والخدمات المنافسة لها

\*لديه القدرة على التعرف على حاجات ورغبات الزبائن والاستجابة لهم

\*لديه القدرة على الاستجابة السريعة

\*يعمل على تطوير قدراته ومعلوماته باستمرار

<sup>20</sup>توفيق محمد عبد المحسن: التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، مرجع سبق ذكره، ص.255-256

<sup>21</sup>ردينه عثمان يوسف : تكنولوجيا التسويق ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2004 ، ص.204-206



- \*يعمل على تنفيذ أهداف المنظمة وبناء سمعة طيبة لها
- \*يملك القدرة الكافية من المرونة في التعامل
- \*ان يكون لديه الرغبة في العمل كرجل بيع
- \*ان يكون حسن المظهر وذو شخصية متزنة وسلوك لائق
- \*القدرة على استخدام التقنيات الجديدة
- \*لديه القدرة على جمع المعلومات عن السوق ومتابعة التغيرات فيه ورفعها الى ادارة التسويق
- \*ان يقوم بعمل علاقات جيدة مع الزبائن بهدف كسبهم لزبائن دائمين ومخلصين للمنظمة
- في الوقت الحاضر يجب أن تتوفر في رجال البيع القدرة على استخدام الحاسوب والعمل ضمن إطار التجارة الالكترونية والاستعانة بشبكة الانترنت
- ثانيا :تصفية المتقدمين للعمل<sup>22</sup> ويجب ان يتوفر في هذه المرحلة مايلي:
- \*اختيار العدد المناسب من الأفراد الذين يمكن توظيفهم بصفة مستمرة وليس في حالة وجود وظائف خالية فقط فيما يتعلق برجال البيع
- \*تتضمن كافة أنواع الوظائف المطلوب شغلها
- \*تتضمن جميع مصادر الحصول على العاملين
- ثالثا :اختيار الشخص المناسب من المتقدمين: يجب ان يقوم مدير المبيعات باستخدام كافة الأساليب الحديثة للاختيار من اجل اختيار الأفراد الذين تتوافر فيهم مواصفات شغل الوظيفة وهذه الوسائل الوسائل تتضمن ملئ طلب التوظيف .مقابلة شخصية .افراد يمكن الوصول إليهم وتعتبر المقابلة الشخصية أحسن وسيلة للاختيار حيث تحقق المميزات التالية:
- \*يمكن أن تساعد القائم بعملية التوظيف على تحديد مدى رغبة المتقدم في شغل الوظيفة
- \*مقدرة المنظمة على تحقيق أهداف من يرغب في شغل الوظيفة.

## 2-تقديم الافراد الذين وقع عليهم الاختيار:

بعد ان تتم عملية الاختيار الافراد الذين تتوافر فيهم المواصفات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة تقوم إدارة المشروع بتقديم هؤلاء الأفراد إلى الأقسام التي سيعملون بها للتعرف على العاملين والتكيف معهم وفي هذه المرحلة يجب على الإدارة ان تتبع ظروف هؤلاء الأفراد الجدد والعمل على حل المشكلات التي تواجههم.

<sup>22</sup>توفيق محمد عبد المحسن: التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، مرجع سبق ذكره، ص.257

### 3- مصادر الحصول على رجال البيع:

تعددت المصادر التي يمكن عن طريقها الحصول على رجال البيع وتتمثل أهمها في الآتي<sup>23</sup>:

أولاً: موظفي المنشأة: وذلك يرجع للمزايا التالية:

\*يتوفر لدى المنشأة علم كامل بكفاءاتهم عامة وبظروفهم المختلفة التي قد يكون لها علاقة بالانجاز عادة ما يكون الموظفون على دراية كاملة بالشروع وإدارته وسياساته ومنتجاته المختلفة وبالتالي تقل الحاجة الى تدريبهم في هذه النواحي

\*زيادة ولائهم وارتباطهم بالمنشأة ورفع روحهم المعنوية لشعورهم إن فرص الترقى المشروع لا تقتصر على الإدارات التي يعملون بها إنما هي متاحة لهم في الإدارات الأخرى.

ثانياً: رجال البيع بالمؤسسات الأخرى: ويتميز هذا المصدر بأن رجل البيع تتوفر لديه الخبرة البيعية عامة والخبرة بالمنتج والسوق الذي تعمل به المنشأة إذا كان قد سبق له العمل بالمنشآت المنافسة .

ثالثاً: خريجو الجامعات والمدارس: ويعتبر مصدراً شائعاً للحصول على رجال البيع خاصة في الوظائف البيعية التي تتطلب قدرات ذهنية أو تعليم فني لدى شغلها .

رابعاً: الإعلانات: ويكون ذلك بقيام الشركة بالإعلان عن حاجتها لشغل وظائف البيع ودعوة الأفراد الراغبين في العمل للتقدم إليها وهنا يجب على الشركة أن تركز على نوع وحجم المعلومات المقدمة .

خامساً: مكاتب التوظيف وتستخدم أحياناً كمصدر للحصول على رجال البيع اللازمين للأعمال البيعية الروتينية كالبيع ويجب على المنشأة التركيز على مكاتب التوظيف ذات السمعة الطيبة .

### 4- طرق اختيار رجال البيع:

بعد تحليل وظائف البيع المختلفة وتحديد الصفات الواجب توافرها في شاغلي هذه الوظائف وبعد تحديد مصادر الحصول على المترشحين لمليء هذه الوظائف يتطلب الأمر تحديد الوسائل التي تمكن من اختيار رجال البيع ونذكر منها<sup>24</sup>:

\*استمارة طلب التوظيف: تحوي الاستمارة على الاسم تاريخ الميلاد والحالة الاجتماعية المؤهلات الدراسية العنوان الجنسية الوظيفة الحالية الاجتماعية المؤهلات الصحية بصفة عامة المرتب.....وتختلف شكل الاستمارة من مؤسسة لأخرى على حسب تحليل الوظيفة تحليل الوظيفة طبيعة السلعة ونوع العملاء .

<sup>23</sup> نفيسة باشري: إدارة المبيعات، مرجع سبق ذكره، ص.345-349

<sup>24</sup> حميدة مختاري: مذكرة لنيل شهادة اليسانس " اثر نظام التوزيع على المبيعات "، مرجع سبق ذكره، ص.74-78

\*شهادة الخدمة السابقة : تعتبر شهادة الخدمة السابقة مصدر يمكن الرجوع إليه لجمع بيانات منها عن الشخص المتقدم عن مدى نجاحه في العمل السابق وعن رأي رؤسائه القدامى في كفاءته وأخلاقه إلا إن بعض المؤسسات لا تكتفي بتقديم شهادة الخدمة السابقة بل تقوم بإجراء اتصالات مع الأشخاص الذين كانوا يعملون معه.

\*المقابلة الشخصية : وهي من اهم طرق الاختيار اذ تسمح الإدارة للمؤسسة باستيفاء بعض المعلومات واكتشاف الكثير من الصفات على سبيل المثال التعرف على كفاءة الشخص ولباقتة وسلوكه وشخصيته وخبراته ومظهره الخارجي.....الخ

الاختبارات النفسية : تقوم بعض المشروعات بإجراء اختبارات نفسية للمتقدمين لمساعدتها على اختيار أفضل واكفء رجل بيع ولذا فهي تلجا أخصائيين فنيين في علم النفس وتوجد أنواع كثيرة من الاختبارات اختبارات الذكاء الاستعداد الميكانيكي القدرة على التعامل.

### المطلب الثاني: تدريب رجال البيع.

نتيجة للتطور والتغير المستمر في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وبطبيعة الأنشطة التي يجب أن يقدمها رجل البيع فان المنظمات تعمل باستمرار على فتح دورات تدريبية لرجال البيع وذلك يهدف إلى<sup>25</sup>.

\*ان التدريب يعمل على إعداد كادر قادر على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال العمل

\*تطوير قابليتهم واستعدادهم في استخدام التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال المتاحة

\*التعرف على التطورات والتغيرات الحاصلة في السلع والخدمات التي يتعاملون معها

\*التعرف على السلع و الخدمات المنافسة والبديلة

\*تطوير قدراتهم المعرفية

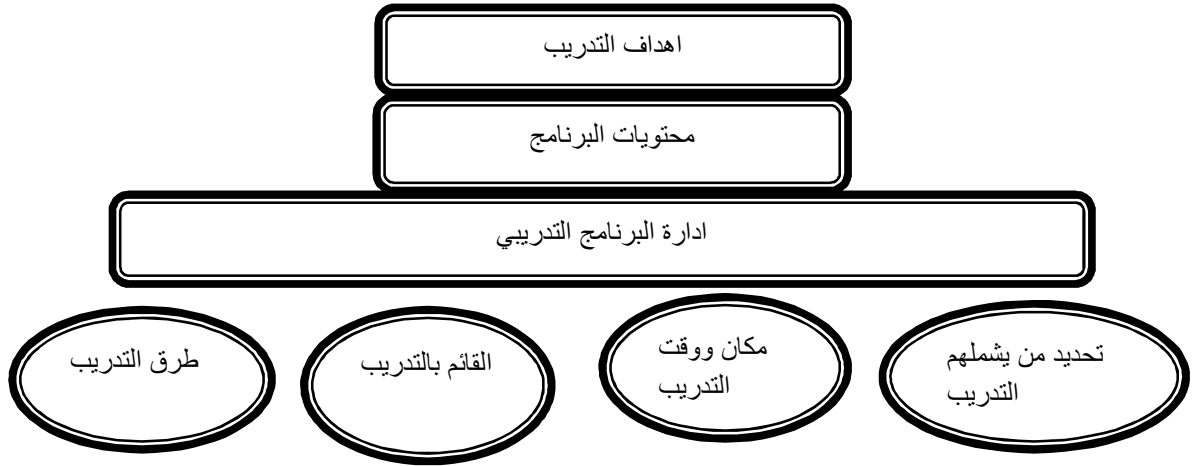
\*الاطلاع على تجارب وخبرات الآخرين والاستفادة منها في مجال العمل

<sup>25</sup>ردينة عثمان يوسف : تكنولوجيا التسويق ، مرجع سبق ذكره ، ص.210

1- برنامج التدريب<sup>26</sup> :

رغم اختلاف الاحتياجات التدريبية من تنظيم بيعي لأخر إلا انه تتشابه العملية الخاصة بوضع برنامج التدريب في معظم المنشآت ويوضح الشكل التالي خطوات عملية التدريب

الشكل-10- برنامج التدريب



المصدر: نفيسة باشري، إدارة المبيعات، مرجع سبق ذكره، ص. 358

أولاً: أهداف التدريب :من الأهمية بمكان أن تعكس أهداف التدريب احتياجات وتوقعات المتدربين وذلك من منطلق إن نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها يجب أن يكون من نجاح كل فرد داخلها في تحقيق أهدافه الشخصية فعادة ما يحقق التدريب المزايا التالية للمتدربين :

رضا اكبر عن الوظيفة -رضا اكبر عن الوظيفة-مزيد من فرص الترقى-زيادة الكسب-مزيد من الاستقلال الاقتصادي-الشعور بالرضا والأهمية -احترام النفس-الحصول على موافقة الآخرين-تحسن المركز الاجتماعي.

رغم ان أهداف التدريب قد تختلف من شركة الى أخرى إلا أن هناك بعض الاتفاق على الأهداف

العامة للتدريب والتي تتحدد في الآتي<sup>27</sup>

\* زيادة الإنتاجية

<sup>1</sup>Kennel B heas:**how to develop succesful salesmen**, new york ,Mc graw-hill Inc,1957, p.98-99

<sup>27</sup>نفيسة باشري: إدارة المبيعات، مرجع سبق ذكره، ص360

\* رفع الروح المعنوية

\* انخفاض معدل دوران العمالة

\* تدعيم العلاقات بالعملاء

\* تنظيم وقت رجل البيع

ثانياً: محتويات برنامج التدريب يمكن أن يشمل التدريب الموضوعات التالية<sup>28</sup>:

(أ) التعريف بالمنتجات التي يتعامل بها المشروع حيث يفيد رجال البيع بمعلومات عن السلعة وطريقة صنعها ومكوناتها وكيفية استخدامها واستعمالاتها المختلفة في زيادة القدرة البيعية لرجل البيع وتمكينه من الرد على استفسارات العملاء .

(ب) معلومات عن السوق والصناعة بشكل عام يحتاج رجال البيع لمعرفة الدور الذي تلعبه الصناعة التي يعملون بها في الاقتصاد القومي والحالة الاقتصادية السائدة والمتوقعة وذلك لان التقلبات الاقتصادية تؤثر على دوافع الشراء التي تؤثر بدورها على أساليب البيع فقد يشير رجل البيع إلى التضخم المرتقب وتوقع ارتفاع الأسعار لإقناع المشتري بالعمل على الشراء.

(ج) معلومات عن المنشأة يعتبر رجل البيع ممثل للمنشأة أمام عملائها وبالتالي يجب ان يكون على علم تام بتاريخ المنشأة تنظيمها وأهدافها طويلة الأجل بالإضافة إلى أهدافها التسويقية فهذا سوف يمكنهم من شرح ومناقشة هذه السياسات للعملاء للحصول على تأييدهم للمنشأة.

(د) معلومات عن تنظيم وقت رجل البيع: اذ غالبا ما يحتاج رجل البيع لمساعدته في كيفية تنظيم وقته بين الأعمال المختلفة والقطاعات البيعية المختلفة وتتمثل صعوبات تنظيم الوقت عند رجال البيع فيما يلي:

\* طول الوقت المستغرق في السفر والتنقلات بين العملاء

\* قصر الوقت المستغرق مع العملاء ذات حجم التعامل الكبير

\* طول الوقت المستغرق مع العملاء ذات حجم التعامل المحدود او غير المستمر.

\* طول فترة الانتظار لتحديد موعد مع العميل

(هـ) أساليب وفن البيع : ويتوقف نوع التدريب المطلوب في أسلوب وفن البيع على طبيعة السلعة او الخدمة المراد بيعها وخبرة المتدربين وسياسات المنشأة فأسلوب البيع المطلوب لخدمة التامين على الحياة مثلا يختلف عن الأسلوب الخاص ببيع احد الأدوية ففي الحالة الأولى يجب أن يقتنع الناس

<sup>28</sup> نفيسة باشري: مرجع سبق ذكره ،ص.367

بالحاجة للتأمين على الحياة وأهميته ولكن في الحالة الثانية لا يحتاج الأطباء للشعور بالحاجة لنوع معين من الدواء ولكن يجب إقناعهم بأهمية وصف صنف معين لمرضاهم ومن ثم يحتاج رجل البيع الخاص بشركة التأمين على الحياة لوقت أكثر ومجهود أكثر في تنمية مهاراته البيعية وفن تعليمه أساليب وفنون البيع عن مثيله في شركة الأدوية.

ثالثا : تحديد من يشملهم التدريب : غالبا ما يشمل التدريب كل من رجال البيع الجدد وذلك لتعريفهم بالمنشأة وتاريخها وطبيعة أعمالها والصناعة التي تتدرج ضمنها والمنتجات التي تنتجها - عملاؤها - منافسيها والظروف المحيطة بالإضافة لتدريبهم على طرق وأساليب البيع وأبعاد الوظيفة البيعية ويشمل التدريب رجال البيع القدامى أيضا و ذلك للاتي<sup>29</sup>:

\* تنمية المهارات البيعية لديهم

\* تعريفهم بالمنتجات الجديدة

\* إرشادهم لحسن استغلال الوقت

\* إرشادهم لكيفية إدارة القطاعات البيعية الخاصة بهم

\* رفع الروح المعنوية لرجال البيع.

رابعا : تحديد وقت ومكان التدريب: فبعض الشركات تقوم بتدريب رجال البيع الجدد بمجرد التحاقهم بالعمل والبعض الآخر يفضل تركهم يمارسون العمل ليثبتوا مقدرتهم ورغبتهم في العمل البيعي كما أن مدة التدريب<sup>30</sup> تختلف من برنامج لآخر وفقا لأهدافه ومحتوياته والتي تحددها الاحتياجات التدريبية وتختلف مدة التدريب باختلاف فلسفة الإدارة واختلاف قدرات واستعدادات المتدربين. كما أن التدريب قد يتم في المركز الرئيسي بشكل مركزي وقد يتم في الفروع بشكل لا مركزي.<sup>31</sup>

خامسا : تحديد القائم بالتدريب: هل هو مدير مبيعات أو إدارة التدريب بالمنظمة أم متخصصين من خارج المنظمة .

سادسا : تحديد طريقة التدريب: وهل يتم الاعتماد على المحاضرات أو تمثيل الأدوار أو تحليل الحالات أو التدريب في الميدان ويفيد الاعتماد على المحاضرات عندما يكون الهدف هو تعريف المتدربين ببعض الحقائق مثل تاريخ المنظمة وسياساتها ومنتجاتها وأسواقها وغيره ويفيد تمثيل الأدوار

<sup>29</sup> هناء عبد الحليم سعيد: إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص.245

<sup>30</sup> نفيسة باشري: إدارة المبيعات، مرجع سبق ذكره ، ص.382-383

<sup>31</sup> هناء عبد الحليم سعيد: إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص.245

في تدريب الأفراد على فنون وأساليب البيع ويفيد تحليل الحالات في تدريب رجال البيع على كيفية حل المشكلات .

### المطلب الثالث: مكافأة رجال البيع وطرق مراقبتهم

#### **1- مكافأة رجال البيع:** ويتم ذلك من خلال كل من <sup>32</sup>:

أولا : المكافآت غير المالية: وتتمثل في الآتي:

\* الاعتراف بالجهد المبذول من رجل البيع

\* فرص الترقى والتقدم

\* الشعور بالانتماء.

ثانيا: المكافآت المالية :

\* مكافآت نقدية

\* مكافآت مالية غير نقدية (مثل رحلة مدفوعة الاجر او التأمين على رجل البيع)

وتتطلب مكافأة رجل البيع اتخاذ قرار بشأن

\* مستوى المكافأة ويعبر عن حجم الدخل الذي يحصل عليه رجل البيع خلال فترة معينة

\* طريقة المكافأة وتمثل النظام الذي يحصل من خلاله رجل البيع على مستوى الدخل المحدد له.

وتوجد ثلاث طرق لمكافأة رجل البيع:

(ا) طريقة المرتب الثابت:

يتم منح رجل البيع في نهاية الشهر مرتب ثابت بغض النظر عن أدائه وهذا ما يجعله يشعر بالأمان

نتيجة لثبات مرتبه في نهاية الشهر، لكن من عيوب هذه الطريقة أنها تجعل رجل البيع يتكاسل و لا

يقوم بعمله على أكمل وجه.

(ب) طريقة العمولة:

من خلالها يمنح رجل البيع نسبة مئوية من الأموال عن الصفقات التي قام بتنفيذها ، و تتميز هذه

. الطريقة بتحفيز رجال البيع على الأداء ، إلا أنه لا يكون بها مرتب ثابت.

(ج) طريقة المرتب الثابت والعمولة: <sup>33</sup>

<sup>32</sup> هناء عبد الحليم سعيد: إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره ، ص250

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص.234

وتعتمد على الجمع بين المرتب الثابت والعمولة حيث يحصل رجل البيع على مبلغ ثابت مضمون بصفة دورية بالإضافة إلى نسبة عمولة ترتبط بنسبة عمله .

وتتميز هذه الطريقة بالآتي

\* توفير الاستقرار لرجل البيع

\* تحقيق العدالة ومنح رجل البيع الفرصة لزيادة دخله

\* الاهتمام بالأعمال غير البيعية

## 2- طرق المراقبة الفعالة لرجال البيع<sup>34</sup>:

انه من المهم تحديد قواعد اللعبة بوضوح لرجل البيع و إعلامه بالأسس التي سوف يقيم من خلالها. هناك طرق مختلفة للمراقبة ، والتي تكون لائحة من التدخلات التي يمكن للمسير تكييفها أو مزجها لمراقبة رجال بيعة، حيث يتم سردها في الطرق الثلاثة التالية :

اولا: المرافقة الشخصية : وهنا مسؤول، مفتش، أو مدير المبيعات يرافق دوريا رجل البيع في زيارته للزبائن، وذلك يمكن المسؤول من تقدير عمل رجل البيع في كيفية تعامله و جودة اتصاله مع الزبون، وكذا مستوى تنظيمه على الميدان

ثانيا: تحليل وثائق رجل البيع

أ) سندات الطلبات: ويجب أن ترسل من طرف رجل البيع بأقصى إسرار ممكن وذلك تجنباً لتأخر تنفيذ الطلبات، تفادي الأخطاء أو تجنباً لمصدر تكلفة إضافية أو لصراع محتمل مع الزبائن، لأن الاستعمال السريع لسندات الطلبية يسهل من تسيير المخزون ، التموين والإنتاج ، كما تعتبر أداة مهمة لتكييف السياسة التجارية للمؤسسة مع سوقها (معرفة الجودة والنوعية المطلوبة وفي الموسم المناسب ولماذا؟)

ب) تقرير النشاط :وهو لا يقتصر بإعلام مدير المبيعات بعمل رجل البيع فقط ، بل يعلمه بحالة الزبائن والمنافسة كذلك، فهو يحصل على رؤية آنية ودقيقة للسوق.

وللمتابعة الجيدة لنشاط مجموعة عمل رجال البيع، يقوم مدير المبيعات بمراقبة الوثائق التالية

ج)تقرير الزيارة: ويحتوي على تعليق مختصر عن الزيارات ،والذي يظهر النتائج المحققة كالطلبات المرسله ، وكذا الأحداث المهمة كغياب زبون ما أو تأخره عن الدفع.



(د) وثيقة الزبون: وهي وثيقة تضم جملة علاقات المؤسسة بزملائها (تاريخ الزيارات، رقم الأعمال المحقق، نقاط بيع جديدة، تغييرات في أنماط الأنظمة المتبعة، أو في الاستلام أو السعر المطبق). ...

(هـ) التقرير الأسبوعي: وهو يسجل النشاط الأسبوعي لرجل البيع والمبين لعدد زيارات الزبائن المحققة، عدد الزبائن الجدد، رقم الأعمال حسب الزبون، حسب المنتج والإجمالي المسافات المقطوعة والنفقات المخرجة. ...

وكل هذه المعلومات المجمعة تمثل تغذية لما يعرف بلوحة القيادة لرجل البيع، وفيها يتم تطبيق متابعة حقيقية لنشاط قوة البيع.

ثالثاً: المراقبة: من خلال لوحة القيادة: لوحة القيادة عبارة عن وثيقة تجمع عدد كبير من المعلومات التي لها صلة مباشرة بنشاط رجل البيع، والتي تسمح بمقارنة نتائجه المحققة مع الأهداف المتوقعة، وفيها تظهر بدقة النقاط المراد تقييمها وهذا بالاستحواذ على أدوات القياس اللازمة.

وعموماً يتم التمييز بين أهداف كمية وأهداف نوعية، كما أن أجزاء هذه الوثيقة تحدد حسب طبيعة نشاط المؤسسة: منتجات أو خدمات، نوع الزبائن، أهمية وتنوع تشكيلة المنتجات المسوقة..

## خلاصة الفصل الثاني

وكخلاصة فإن قوة البيع هي الوظيفة التسويقية الأكثر قدماً وأهمية وتكمن أهميتها في بقاء وزيادة الميزة التنافسية لكل مؤسسة تريد وضع برنامج أداء فعال لإدارة مواردها.

تعد قوة البيع من أكثر طرق الترويج فاعلية وأكثرها تكلفة في الوقت نفسه وتظهر فاعلية قوة البيع كنتيجة لاعتماده على الاتصال بشخص واحد في لحظة واحدة وبالتالي يتمكن رجل البيع من صياغة الرسالة التي تلائم احتياجات هذا الشخص.

بعد دراستنا لهذين الفصلين اتضح لنا أن هدف كل من التوزيع وقوة البيع في التسويق يرمي إلى اتمام العملية البيعية وعلى ضوء هذا الهدف المشترك تظهر ملامح الفصل الثالث الذي يتناول أثر قوة البيع على توزيع المنتجات الصناعية.