

## تأثير تسيير قوة البيع على الأداء التسويقي للمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الفلاحية AXIUM-SPA

### ملخص

انطلاقاً من دراسة القدم منها وصولاً إلى الأحدث. لذلك نتطرق في عنصر أول للمقاولية في العصور تعتبر المؤسسة أداة للتنمية الاقتصادية بتلبيتها لاحتياجات المجتمع من سلع وخدمات، وذلك من خلال خلق وتطوير منتجات جيدة، تحديد سعر عادل واختيار أفضل شبكة للتوزيع مدعومة بسياسة اتصالية فعالة. لكن كل هذه الجهود ستضيع سدى إذا لم تتوفر على قوة بيعية مُنظمة ومهيكلية بشكل صحيح لإنجاح مسعاها التسويقي الذي يعمل على إيجاد التوافق بين حاجات العملاء ومنتجات المؤسسة. نهدف من هذه الدراسة الإحاطة بأهمية تسيير قوة البيع على أداء المؤسسة التسويقي التي تعتمد على رجال بيع أكفاء يعملون على تحسين صورتها لدى الزبائن.

د. محمد بوشريبة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية  
جامعة قسنطينة 2  
الجزائر

### مقدمة

**يُعرف** التسويق على أنه مجموعة من الأنشطة والجهود المتكاملة التي تؤدي إلى تدفق وتوجيه السلع والخدمات التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عملية التبادل التي تحقق أهداف جميع الأطراف (1). وعلى هذا الأساس، يتوجب على كل مؤسسة إتباع التوجه التسويقي الذي يمدّها بمختلف المعلومات الخاصة بالسوق والمستهلكين، ويسمح لها بتحديد نقاط القوة والضعف التي تمكنها من تحديد الأهداف التي تصبوا إلى تحقيقها من خلال استهداف أسواق معينة وإتباع إستراتيجية المزيج التسويقي بتحديد

### Résumé

L'entreprise est un outil de développement économique qui satisfait les besoins d'une société en biens et services, grâce à un prix juste et un réseau de distribution, soutenu par une politique de communication efficace.

La présente recherche met l'accent sur l'importance d'une force de vente bien organisée et correctement structurée à même de rentabiliser ces efforts et de garantir une meilleure compatibilité entre les besoins des clients et les produits de l'entreprise.

والسعي إلى إيجاد مبداء يبرهن على أهميته في: (1) : المنتج، التسعير، التوزيع والترويج.

بفعل الظروف البيئية الراهنة ومع ازدياد حدّة المنافسة، أصبحت المؤسسات مدعوة للاهتمام أكثر بقوتها البيعية كوسيلة ليس فقط للحفاظ على بقائها واستمراريتها، بل لضمان تطورها وتحقيق أهدافها. ويعتبر البيع الشخصي أو ما يعرف بقوة البيع، من أكثر عناصر المزيج الترويجي (2) فاعلية وتأثيراً على قرار الشراء النهائي للمستهلك لأنه يعمل على إيجاد التوافق بين حاجات الزبائن ومنتجات المؤسسة. وحتى يتحقق لها ذلك، على المؤسسة امتلاك موارد بشرية متميزة، كُفنة (معرفة، مهارة وسلوكاً) ومُدربة بشكل يسمح لها باستيعاب الزبون والتواصل معه بوضوح والإصغاء إليه جيداً لفهم حاجاته ومعرفة سلوكه من أجل إرشاده وتقديم النصح له. لذلك، ومن أجل تحقيق أهدافها التسويقية بالكفاءة والفعالية المطلوبة، عليها تحسين أداء رجال البيع لديها التي تعتبر همزة وصل محورية بينها وبين عملائها نتيجة الاتصال المباشر، لأن نجاح نشاط المؤسسة لم يعد يقتصر على جودة منتجاتها فحسب بل من خلال كفاءة هؤلاء (أي رجال البيع) في التأثير على سلوك المستهلكين.

انطلاقاً مما سبق، جاءت هذه الدراسة للخوض في آليات تسيير قوة البيع كأسلوب حديث يواكب التطورات الجديدة في مفهوم التسويق مع إبراز أهميته والمرتكبات الأساسية التي يقوم عليه الأداء البيعي حتى يُمكن المؤسسة محل الدراسة من تحسين أدائها التسويقي. وعليه، تهدف هذه الورقة البحثية الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي: ما مدى تأثير تسيير قوة البيع على الأداء التسويقي لمؤسسة AXIUM الفلاحية. ويستند الباحث إلى افتراض أساس مؤداه: (أن التسيير الجيد لقوة البيع سيزيد من كفاءتها وبالتالي في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة).

تكمن أهمية الدراسة في الدور الفعال الذي أصبح يلعبه رجال البيع في تحديد السياسة التسويقية للمؤسسة كونه الوسيط النهائي بينها وبين الزبون ومدى فعاليتها لإقناعهم وحثهم على الشراء. وهذا لن يحصل إلا من خلال التسيير الجيد لقوتها البيعية، لذلك تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوصف الشامل والدقيق لواقع تسيير قوة البيع في مؤسسة AXIUM الفلاحية بغرض جمع البيانات والمعلومات الضرورية لتحليلها ثم الاستفادة منها لفهم ذلك الواقع و تفسيره باستخدام القابلة الشخصية مع مختلف مسؤولي المصالح بالإضافة إلى التحليل التوثيقي لعمل رجال البيع.

#### أولاً: الإطار المفاهيمي لقوة البيع وآليات تسييرها

تعتبر قوة البيع من أكثر عناصر المزيج الترويجي فعالية في توسيع دائرة التبادل وحلقة الإنتاج على السواء. ولفهم طبيعة قوة البيع بوضوح سنختار أهم التعاريف التي تناولت أهم جوانبه.

#### 1- تعريف قوة البيع

يحمل مدلول قوة البيع عدة تسميات: البيع الشخصي، مندوب المبيعات، رجال البيع، شبكة البيع، الترويج المباشر...، ويقصد به الاتصال الشخصي المباشر بين ممثلي المؤسسة والعميل المستهدف لتقديم المنتج له وتوفير كافة المعلومات التي تساعد على إقناعه وحثه على اتخاذ قرار الشراء (3)، فهو إذن مجموعة من الأشخاص التابعين للوحدة التجارية الموكلين بالاتصال الشخصي مع المشتري الحالي أو المحتمل من أجل بيع منتجات المؤسسة وأحيانا خدمات ما بعد البيع (4).

## 2- أهمية قوة البيع

تتجلى أهمية قوة البيع في المزايا التي تحققها هذه الأخيرة للمؤسسة حتى تساعدنا لبلوغ أهدافها المسطرة التي لا تستطيع تحقيقها إلا بمساعدة رجال بيع مؤهلين، وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي (5):

- ✓ قوة البيع مسؤولة عند انجاز وتنفيذ إستراتيجية التسويق لكونها الإدارة التنفيذية في السوق والمسؤولة عن علاقة المؤسسة مع المستهلكين؛
- ✓ من خلال قوة البيع يمكن التعرف على رد فعل المستهلك اتجاه المنتج ووجهة نظره، وبالتالي معرفة كيفية إقناعه وحثه على الشراء؛
- ✓ تعد الجهود التسويقية المبدولة في عملية البيع الشخصي أقل ضياعا مقارنة بما هو عليه بالنسبة للحملات الإعلانية التي يمكن أن تصل إلى أشخاص ليسوا بذوي علاقة مباشرة؛
- ✓ إمكانية استخدام أكثر من وسيلة للإقناع، حيث أن أسلوب البيع ومعاملة الزبون ولغة التخاطب وكيفية التأثير عليه يمكن أن تعدل بسهولة وبسرعة لموافقة عقلية المشتري. (6)

## 3- أهداف قوة البيع

بعد أن يحدد مدير التسويق أهداف سياسة الاتصال التسويقي سوف يعتمد على مهارة قوة البيع الذي سيخصص لها أهداف خاصة بنشاطها الترويجي، بحيث تكون هذه الأهداف محددة بدقة وبشروط مقبولة ومحددة الوقت والمكان. ومن أهم تلك الأهداف نذكر:

- خدمة الزبائن الحاليين والبحث عن عملاء جدد؛
- مساعدة بعض العملاء على إعادة بيع السلع المشتراة؛
- إبلاغ العملاء عن التغييرات التي تطرأ على السلع؛
- الاحتفاظ بمستوى معين من المبيعات.

عادة ما يتم تقسيم أهداف قوة البيع إلى أهداف نوعية وأخرى كمية (7)

## 4- مهام قوة البيع

تتولى قوة البيع عملية البيع والترويج في نفس الوقت، لذلك فإن مهامها توضع على أساس السوق المستهدف من طرف المؤسسة. ويترتب عن ذلك دور رجال البيع الذين يقومون بالعديد من المهام إلى جانب تحقيق المبيعات. يمكن تلخيص تلك المهام فيما يلي:

- البحث عن زبائن جدد La prospection
- الاتصال بالزبائن La communication
- العرض البيعي La vente (بعرض السلعة وشرح خصائصها ومميزاتها)
- الرد على الاعتراضات (السعر، الجودة، الخدمات المرفقة...)
- الخدمات الملحقة (لضمان وفاء الزبون) Service après-vente

## 5- تنظيم وهيكل قوة البيع

### 1.5- العناصر المكونة لقوة البيع

يمكن التمييز في تكوين قوة البيع إلى ثلاثة عناصر رئيسية، وهي على النحو الآتي (8):

✓ **الأعوان المستقلون عن المؤسسة:** وهم يمثلون قوّة البيع الخارجية وينقسمون إلى قسمين: التجار والوكلاء:

○ **التجار:** ينقسمون إلى نوعين: تجار التجزئة (الذين يبيعون سلعا و/أو خدمات إلى المستهلك الأخير) وتجار الجملة (الذين يبيعون سلعا و/أو خدمات إلى أشخاص يستخدمونها لإنتاج سلع أخرى أو إعادة بيعها لأشخاص آخرين؛

○ **الوكلاء:** ليست لهم ملكية السلع التي يتولون بيعها وفي المقابل يتقاضون عمولة مقابل الدور الذي يؤديه في توزيع المنتجات. وهم على ثلاثة أصناف: وكيل البيع، وكيل المنتج والسمسار.

✓ **السواح الوكلاء العارضون VPR (9):** هم موظفون متخصصون يعملون لصالح مؤسسة أو عدة مؤسسات؛

✓ **الأعوان المتخصصون:** وهم موظفون تحدد لهم المؤسسة ما سيفعلونه وكيف، يمكن أن يكلفون بأعمال أخرى غير البيع لهم عائد مضمون بحد أدنى يتكون من شقين احدهما ثابت والآخر متغير.

## 2-5 تنظيم قوة البيع

هناك ثلاثة أساليب يمكن اعتمادها في تنظيم هيكل قوة البيع، وهي الأكثر استخداما من قبل المؤسسات (10):

• **القوة البيعية على أساس جغرافي:** تكون القوة البيعية مسؤولة عن كل الأنشطة الضرورية لبيع المنتجات إلى زبائن المؤسسة في المناطق الجغرافية المختلفة التي تمثل أسواقها والتي تتعامل معها. ومن مزاياه: انخفاض تكلفة التنقل مع إمكانية قياس كفاءة رجل البيع في خدمة المنطقة البيعية المخصصة له؛

• **القوة البيعية على أساس المنتج:** يستخدم في المؤسسات الصناعية التي تتمتع بتكنولوجيا عالية ومنتجات معقدة، والتي تتطلب معرفة متخصصة فضلا عن الخبرة التكنولوجية عند إجراء عمليات البيع لإدارة الحوار البيعي الفني التخصصي بشكل دقيق؛

• **القوة البيعية على أساس السوق:** وهو التنظيم الذي يعتمد على نوعية العملاء. فهناك المستهلكين النهائيين، والمستهلكين الصناعيين (الذين يشترون السلع لاستخدامها في عمليات إنتاج أخرى)، وهناك المشتري الحكومي ومنشآت إعادة البيع. ومن مزاياه: يصبح رجال البيع أكثر إماما باحتياجات العميل ومشاكله مع تحقيق وفورات في تكاليف البيع؛

• **التنظيم المركب:** ويستخدم عندما تتبع المؤسسة عدد كبير من السلع لعدد من العملاء غير المتمركزين جغرافيا، وهو تنظيم يجمع بين التنظيمات الثلاثة السابقة الذكر.

**3-5 حجم قوة البيع:** حجم قوة البيع هو نتيجة العلاقة بين عدد الزيارات اللازمة للزبائن الحاليين أو المحتملين وعدد الزيارات التي يمكن لرجل البيع القيام بها، وذلك باحترام التوازن الذي يتوافق بين الموارد والأهداف على اعتبار أنه كلما كان حجمها كبيرا كلما زادت تكاليفها ولكن في الوقت نفسه تساعد على تغطية أفضل للسوق (11). هناك عدة طرق يمكن للمؤسسة اعتمادها لتحديد حجم قوة بيعها:

- **الطريقة التي تعتمد على عبء رجل البيع (12):** والتي تعتمد على عدد الزيارات اللازم تحقيقه في السنة لفئة من الزبائن والتي يمكن حسابها على النحو الآتي:

**عدد رجال البيع = عدد الزيارات الإجمالية اللازمة خلال السنة / عدد الزيارات السنوية لكل بائع**

- **الطريقة المبنية على العلاقة الخطية بين رقم الأعمال وعدد رجال البيع (13)** بحيث يتم تقدير رقم أعمال المؤسسة والمبلغ المتوسط للمبيعات المحققة خلال السنة من طرف البائع ثم تقسيم الرقم الأول على الثاني للحصول على عدد رجال البيع الواجب تشغيله.

**عدد رجال البيع = رقم الأعمال السنوي التقديري / المتوسط التقديري للمبيعات المحققة من طرف البائع خلال السنة.**

## 6- هيكلية قوة البيع (14)

### 1-6 التعريف بأدوار رجال البيع

يستخدم مصطلح رجل البيع للدلالة على الشخص الذي يمارس المهام والأنشطة البيعية من خلال الاتصال المباشر مع العملاء الحاليين والمرتبين بغرض إقناعهم على شراء السلعة أو الخدمة (15):

وبالنظر لأهمية موقع رجل البيع في العملية البيعية، فهذا يعني أن دوره ليس مجرد إتمام عمليات البيع بنجاح وإنما يتوقف عليه دور كبير في مد المؤسسة بالمعلومات حول المنتجات ومدى استجابة العملاء في خطوط الشراء لها وما تحتويه من قيمة. وعليه يمكن حصر أهم تلك الأدوار فيما يلي (16):

- يساهم في دراسة السوق والتنبؤ بحجم المبيعات المتوقع، وبالتالي في قرارات الإنتاج والمشتريات؛
- يساهم في تطوير السلعة في ضوء احتياجات المستهلك والمنافسة الخارجية؛
- يساهم في بيع المنتجات وتحويلها إلى سيولة لتمويل الدورات المتتالية؛
- يساهم في تحصيل مستحقات المؤسسة لدى العملاء التي تمثل المصدر الرئيسي لتمويل الأنشطة؛
- يعتبر معايير وضع المؤسسة التنافسي من خلال إعطائه معلومات وإرشادات وتوصيات للتطوير والتحسين المستمر.

### 2-6 تصنيف رجال البيع

يختلف تصنيف رجال البيع وتحديد أنواعهم تبعاً لطبيعة النشاط الذي يمارسونه. فعند النظر لطبيعة المهام التي يقوم بها رجل البيع ومستوى المهارة المطلوب منه إتقانها، فإنه يمكن تصنيفهم إلى فئات (17):

- الباحثون عن الصفقات: هم رجال بيع يقومون بالعمل في السوق بحثاً عن العملاء المرتقبين وإتمام العمليات البيعية لهم؛
- مناقلو (جامعو) الطلبات: تكون مهمتهم استلام طلب العميل ثم تنفيذه دون القيام بأي مجهود بيعي؛
- مقدمو الخدمات البيعية: يتمثل الدور الرئيسي لهذه الفئة بتقديم الخدمة والمشورة الفنية للعملاء لما يتمتعون به من خلفية فنية مع مستوى عالي من التعليم؛
- ناقلو الطلبات: مهمتهم توصيل الطلبات للمتعاملين مع المحافظة بنفس مستوى الخدمة وتوقيتها (موزعو الصحف مثلاً)؛
- مروج المبيعات: هم رجال بيع يقومون بزيارة متاجر التجزئة مهمتهم عرض المنتجات في أماكنها وحل بعض المشكلات المتعلقة بعرض وترويج المبيعات؛
- البائعون المباشرون: مهمتهم التبشير بالمنتجات الجديدة وصنع عملاء المستقبل بتنمية علاقات طويلة الأجل.

### 3-6 مقومات البائع الناجح

هناك بعض السمات والمقومات التي تميز رجل البيع الناجح نذكر أهمها على النحو الآتي:

- الأمانة والقدرة على زرع الثقة؛
- الرغبة في البيع (18)؛
- التحكم في إدارة الوقت وتنظيم الأولويات؛
- حسن التعامل مع المتعاملين؛
- الرغبة في التعلم وتطوير الذات؛

### 7- تسيير قوة البيع

يتم تسيير قوة البيع بالبحث عن رجال البيع واختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم وتقييم أدائهم:

**1-7 توظيف رجال البيع:** يسبق عملية التوظيف، تحديد الصفات التي يجب على رجال البيع امتلاكها بالإضافة إلى طبيعة المهام المسندة ثم تحديد مصادر الحصول عليهم (19):

- تحليل الوظيفة البيعية: لمعرفة الأعمال والمهام المطلوب تأديتها من قبل رجال البيع؛
- تحديد المؤهلات: أي مقدار المعارف والمهارات العملية والشخصية الواجب توافرها لشغل الوظيفة (20)؛
- توصيف عمل رجال البيع: بتدوين هذه الأوصاف وكتابتها في سجلات تحفظ إلى حين الحاجة إليها، والتي يمكن إسنادها إلى مدير الموارد البشرية للمؤسسة
- تحديد مصادر الحصول على رجال البيع: هناك مصدران، مصادر داخلية وأخرى خارجية:

✓ المقصود بالمصادر الداخلية هو اعتماد المؤسسة على رجال البيع المتاحة داخل المؤسسة والتي تتوفر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة بإتباع عدة طرق: الترقيات، النقل الوظيفي، الإعلان الداخلي، رجال البيع السابقون؛

✓ تلجأ المؤسسة إلى المصدر الخارجي للتوظيف بسبب اقتناعها بضرورة تفعيل ديناميكية جديدة لقوتها البيعية بجذب رجال بيع متميزين قادرين على تأمين قوة الدفع المميزة والمطلوبة بإتباع عدة طرق: الإعلانات في الصحف، مكاتب التوظيف، الجامعات والكليات والمعاهد المتخصصة، الإعلان عبر الانترنت.

- الاختيار والتعيين: وتأتي بعد الانتهاء من تحديد المرشحين لشغل الوظائف البيعية المطلوبة، ونظرا لأهمية هذه المرحلة يجب القيام بعدة إجراءات نذكرها كالتالي:
  - فرز طلبات المترشحين للتأكد من الشروط والمؤهلات المطلوبة؛

- الإعداد لإجراء المقابلات للتعرف على الخصائص الشخصية للمرشحين (21)؛
- اختبار المترشحين (شفهي، تحريري)، ثم اختبار الحالة الصحية؛
- تجميع كافة المعلومات عن المتقدمين في الخطوات السابقة لإجراء تقييم نهائي ثم اتخاذ قرار التعيين.

## 2-7 تكوين وتدريب رجال البيع

تعتبر عملية التكوين والتدريب ضرورة حيوية لتسيير قوة البيع نظرا لتعدد مهام رجل البيع ( تحقيق المبيعات، البحث عن زبائن جدد، جمع المعلومات، إقناع الزبون، كتابة التقارير، متابعة الطلبات...) للاستجابة لتطلعات وانتظارات الزبائن.

### ● تحديد أهداف وموضوعات البرنامج التدريبي

- عند تصميمها لبرنامج تكوين وتدريب قوتها البيعية على رجال البيع أن يصبحوا قادرين على:
- المعرفة الجيدة بثقافة المؤسسة (تاريخها، إمكانياتها، نمط التنظيم، قيمها...)
  - المعرفة الجيدة بكيفية صنع المنتجات وتركيبها وما هي الوظائف التي تؤديها هذه المنتجات في مختلف الاستخدامات؛
  - المعرفة الجيدة بزبائن المؤسسة وميزات المنافسة (القدرة على التمييز بين الزبائن، حاجاتهم، دوافعهم وعاداتهم الشرائية)؛
  - القدرة على تقديم منتجات المؤسسة بأسلوب فعال من خلال عرض دليل البيع؛
  - القدرة على تحقيق أفضل النتائج في أقصر وقت ممكن وكيفية توزيع الوقت على العملاء.

ما تجدر الإشارة إليه، أن عملية تكوين وتدريب رجال البيع يعهد بها عادة إلى مديري المبيعات أو إدارة التدريب الداخلية أو الجهات الخارجية والمراكز الاستشارية، وهذا بحسب حجم المؤسسة وعدد رجال البيع الذين يحتاجون إلى التدريب.

### ● خطوات البرنامج التدريبي (22):

- تحديد احتياجات التدريب: يصبح التدريب أمرا ضروريا عند ظهور عدم رضا الزبائن، تحديث هيكل التنظيم، انخفاض المبيعات، الإسراف والتبذير، انخفاض الإنتاجية، المشاكل الصحية...؛
- وضع الخطة التدريبية: وهي تتضمن: تحليل الوظيفة، تحديد الأهداف الرئيسية للتدريب، اختيار المتدربين، إعداد البرنامج التدريبي؛
- اختيار طريقة التدريب: يمكن التمييز بين طريقتين من طرق التدريب البيعي:
  - طرق التدريب الفردي، بإتباع طريقة الخطوات الأربعة المعروفة (التحضير للتدريب، عرض التدريب، تطبيق ما تعلمه، المتابعة).



- طرق التدريب الجماعي، بإتباع عدة أشكال: المحاضرات، استعمال الوسائط التكنولوجية مثل التلفزيون، الفيديو...، المناقشات العامة، تقمص الأدوار، دراسة حالة معينة، المحاكاة.
- تقييم البرنامج التدريبي: الغاية منه زيادة وتطوير فاعلية البرامج التدريبية إضافة إلى تزويد المديرين بمعلومات واضحة حول تقدم عملية التدريب باتجاه تطوير كفاءة الأداء رجال البيع حسب الخطة التدريبية؛
- متابعة التدريب: لمعرفة السبل الكفيلة أو التقنيات المستخدمة في ثبات و تطوير فكرة التدريب لغرض زيادة المهارات والمعرفة و الوعي لدى البائع.

### 3-7 تحفيز قوة البيع

لجذب رجال البيع المميزين يجب أن يكون لدى المؤسسة خطة مكونة من عدة محاور: جزء ثابت، جزء متغير، تعويض نفقات العمل والتحفيزات الايجابية.

إن إدراك إدارة المبيعات لأهمية العامل المالي في حياة رجال البيع يستدعي منها مراعاة الطريقة التي تختارها لتحسين أدائهم وتمتين ولائهم بضمن الشروط الآتية: ديمومة الدخل، تشجيع القدرات التي تحقق أفضل النتائج، تحري العدالة في تحديد الأجور والتحفيزات.

- **الجزء الثابت (المرتّب)**: وفقاً لهذه الطريقة فإن المؤسسة تقوم بدفع مبلغ معين لرجل البيع مقابل الأنشطة والمهام التي يقوم بها أثناء فترة زمنية يتفق عليها الطرفان بغض النظر على الجهود المبذولة أو ما يحقق من مستوى المبيعات في نهاية الفترة. الهدف من هذه الطريقة ضمان دخل ثابت حتى في فترات نقص النشاط مما يخلق نوع من الاستقرار والطمأنينة، كما يتيح لإدارة المبيعات حرية أكبر في تحديد وتعديل النشاطات المسندة لمندوبيها بصورة أسهل كنقل رجال البيع من منطقة إلى أخرى (23)؛

- **الجزء المتغير (العمولة)**: تحدد عادة كنسب مئوية من قيمة مبيعاته الصافية، كما تحدد أحيانا على أساس مبلغ معين عن كل وحدة مباع، وقد تكون العمولة تصاعدية فترتفع نسبتها بعد أن تصل مبيعات رجل البيع حدا معيناً، كما أن نسبتها قد تختلف في المنشأة الواحدة بين سلعة و أخرى أو بين مجموعة من السلع الأخرى. هذه الطريقة تُشعر رجال البيع بدرجة أكبر من الاستقلال نتيجة ربط العمولة بين جهده ودخله (24) ، كما تسمح باجتذاب رجال البيع الأعلى كفاءة والذين يفضلون في العادة هذه الطريقة بسبب ارتباطها بالنتائج المحققة وهم يشعرون بقدرتهم على تحقيق نتائج أفضل وبالتالي دخل أكبر؛

- **النظام المختلط (مرتّب ثابت وعمولة)**: يُستخدم هذا المزيج عادة عندما يكون الحجم المباع متعلق بتنشيط رجال البيع مع تمكين المؤسسة من القيام بمراقبة معينة

على نشاط رجال بيعها خاصة الغير مرتبطين بالبيع مباشرة، كذلك يسمح بتجنبها تحمل أعباء البيع المجمدة في فترات الكساد مع ضمان لرجل البيع جزءا من دخله؛  
- **تعويض النفقات:** التي تمكن رجال البيع من القيام بمجهودات بيعيه التي يراها لازمة؛  
- **الايجابيات الملحقه:** كالإجازات المدفوعة، أو المرضية، التقاعد والتأمين. بالإضافة إلى التحفيزات المعنوية.

#### 4-7 تقييم أداء رجال البيع:

إن الغرض من تقييم أداء رجال البيع هو التعرف على درجة مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مطابقة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع والمخطط له، بحيث يتم تحديد الانحرافات حال وقوعها ومحاولة معالجتها والتخفيف من أثارها باستخدام الرقابة الدائمة والتوجيه المستمر.

➤ **أهداف التقييم:** يمكن استخدام نتائج تقييم أداء رجال البيع لتحقيق

الأغراض التالية (25):

- التعويض لرجال البيع بناء على أداء كل منهم، مما يشكل حافزاً لهم على بذل مزيد من الوقت والجهد؛
- تحديد مدى حاجة رجال البيع للتدريب؛
- استخدام نتائج تقييم الأداء كأساس للترقية؛
- استخدام نتائج تقييم الأداء بوضع معايير جديدة تساعد في تطوير عمليتي الاستقطاب والاختيار مستقبلاً.

➤ **طرق التقييم:**

- تحليل سجلات المبيعات وتقارير رجال البيع ومقارنتها بالأهداف البيعية المحددة؛
- مقارنة أداء رجال البيع بالحصص البيعية (يومية، أسبوعياً، شهرياً) من طرف مشرفي المبيعات؛
- الملاحظة الشخصية من جانب مديري المبيعات؛
- التحليل بالنسب (معدل التغطية السوقية، وقياس نسبة تغطية رجل البيع لإجمالي عدد المشتريين في المنطقة)؛
- تقدير كفاءة من خلال ملء استمارات خاصة توضع فيها درجات لمجموعة من الصفات والإنجازات التي استطاع رجل البيع أن يحققها؛
- آراء العملاء في رجال البيع (طريقة تعاملهم).

**ثانياً: واقع تسيير قوة البيع في المؤسسة الفلاحية - AXIUM-SPA**

1. **التعريف بالمؤسسة:** هي مؤسسة اقتصادية ذات أسهم تم إنشاؤها ببلدية عين السمارة – قسنطينة- في سنة 2004 برأس مال يقدر بـ 20.000.000 د.ج وبـ 50 موظف.

تتمثل أهداف المؤسسة فيما يأتي:

- تحسين نظم الإنتاج لإمداد المزارعين بما يحتاجونه من مواد والدعم التقني لهم؛
- تنويع الموارد من الحبوب وتطوير المنتجات الغذائية؛
- تحقيق مصداقيتها في السوق بكسب الزبائن باعتبارهم شركاء.

تمتلك المؤسسة تشكيلة كبيرة من المنتجات تسمح لها بالوصول إلى أكبر فئة من المستهلكين. منها من يباع مباشرة ومنها ما يتم إعادة إنتاجه ثم بيعه: منتجات الحبوب (القمح الصلب، القمح اللين، الشوفان أو الخرطال، العدس)، والآلات الفلاحية (الحصادات والجرارات بمختلف أنواعها).

2. **الهيكل التنظيمي لقوة البيع:** هناك قوة بيع داخلية وأخرى خارجية

- **قوة البيع الداخلية:** ويمثلها قسم التقييم وقسم الآلات الفلاحية.

- **قوة البيع الخارجية:** تعتمد المؤسسة على الوسطاء (تجار الجملة وتجار التجزئة) لإيصال منتجاتها للزبائن وذلك من أجل الاعتبارات الآتية:
  - ✓ **تجار الجملة:** شراء الآلات الفلاحية وتجميعها وبيعها لتجار التجزئة، احتفاظهم بالآلات لوقت معين يعني تحملهم جزءا كبيرا من تكاليف التخزين، بالإضافة إلى ذلك فإن دفع تاجر الجملة لقيمة المشتريات يساعد المؤسسة على التخطيط الجيد والفعال لعمليات الإنتاج والتسويق؛
  - ✓ **تجار التجزئة:** لشراء المحاصيل الزراعية (البذور) والبقوليات.

3. **تنظيم قوة البيع:** تعتمد مؤسسة AXIUM SPA على التنظيم المركب على

أساس المنتج وعلى أساس جغرافي .

لقد اعتمد هذا التنظيم حسب مدير المؤسسة للأسباب الآتية:

- تنوع واختلاف المنتجات التي تبيعها؛
- تنوع المناطق التي توزع إليها المنتجات؛
- تنوع رجال البيع ذوي الاختصاص لكل نوع من المنتجات على حدى.

**4. مهام رجال بيع المؤسسة:** أوضحنا سابقا أن من بين المهام الرئيسية لرجال البيع هو البحث عن العملاء الجدد. وهو ما لاحظناه مطبقا فعلا داخل المؤسسة (العميل بالنسبة للمؤسسة هو الفلاح وأصحاب الأراضي الفلاحية) بحيث تباع للفلاحين البذور والآلات الفلاحية وبالمقابل تشتري منهم محصول القمح والعدس ثم يبيعها للمستهلك النهائي. كما يقوم رجال البيع بمهمة الإرشاد والنصح لتمتين ثقة الفلاحين في المؤسسة.

#### 5. تسيير قوة البيع

- **عملية التوظيف:** أوكلت مؤسسة AXIUM عملية اختيار رجال البيع للقسم التقني كون إدارته يمتلكون المؤهلات المطلوبة التي تمكنهم من التحديد الدقيق لاختيار المواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة. من بين طرق التوظيف التي اعتمدها المؤسسة نجد:

✓ اعتمادها على المصادر الداخلية لأنها تجد في ترقية رجال البيع ما يوافق حاجاتها لأنهم الأعراف بثقافة المؤسسة والبيئة المحيطة بها من موردين وزبائن. وقد لاحظنا أيضا أن أغلب رجال البيع هم مساهمي المؤسسة وتربطهم علاقة بميدان الفلاحة؛

✓ نادرا ما تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية (في حالة الحاجة القصوى من خلال عقد محدد المدة)، بحيث يتم الإعلان هذه الوظائف عن طريق موقعا الإلكتروني أو من خلال مكتب التوظيف L'ANEM بإتباع الخطوات الآتية: تلقي بطاقة المعلومات الشخصية والمهنية، دراسة محتوى هذه البطاقات من حيث الشهادات والخبرة المهنية، مقابلة المترشحين ثم التوظيف.

- **عملية التدريب:** بما أن مؤسسة AXIUM متخصصة ببيع الآلات الفلاحية و المحاصيل والأدوية الزراعية فهي دائمة البحث عن كل ما هو جديد، لذا فهي في تدريب متواصل لرجال بيعها بما يتوافق ونشاطها التسويقي وذلك من خلال تعريفهم بتنوع المنتجات وتطورها، إكسابهم مهارات الاتصال مع الفلاحين بأسلوب واضح وبسيط لتحسين صورة المؤسسة. من أهم الطرق التي تستعملها المؤسسة: المحاضرات، الندوات، التدريب الذاتي.

- **تعويض رجال البيع:** تعتمد مؤسسة AXIUM على نوعين من الأجور: الأجر الثابت والعمولة أما التحفيزات المعنوية فليس لها أثر داخل المؤسسة.

- **تقييم الأداء:** ما يجدر الإشارة إليه أن المؤسسة يتم على أساس الملاحظة فقط من طرف رئيس الدائرة التجارية.

تعتبر قوة البيع من أهم الوظائف التسويقية التي توليها المؤسسة أهمية كبيرة لأن قدرتها على إنتاج السلع و الخدمات تكون محدودة ما لم يصاحبها جهد تسويقي يتولاه رجال بيع أكفاء من خلال توزيع المنتجات التي تشبع حاجات الزبائن بالسعر المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

لذا وجب على المؤسسة حسن تنظيمها وتسييرها من توظيف وتدريب ومراقبة وتقييم حتى تحقق أهدافها المطلوبة.

من خلال دراسة هذا الموضوع يمكننا إبداء أهم الاستنتاجات والتوصيات التي نراها ضرورية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة:

#### - النتائج:

- ✓ قوة البيع هي مجموع الأشخاص الناشطين في المؤسسة والذين يقومون بالاتصال المباشر مع الزبون لتعريفه بالمنتجات وإقناعه بشرائها؛
- ✓ تقوم المؤسسة بتسيير قوة بيعها من خلال الاختيار المناسب والتدريب الفعال لها وتعويضها بشكل يناسب المجهودات التي تقوم بها؛
- ✓ تعتبر المؤسسة أن نظام التحفيز يطبق في المؤسسات الكبيرة والعملاقة، وهو بنظرها يؤدي برجل البيع مع مرور الوقت إلى الملل وترك العمل؛
- ✓ إن الأداء الجيد للقوة البيعية يؤدي بالضرورة إلى تحسن وتطور أداء المؤسسة التسويقي.

#### - التوصيات:

- ✓ على مؤسسة AXIUM لاهتمام أكثر بقوة البيع التي تمتلكها لان دورها لا يقتصر على بيع المنتجات فقط؛
- ✓ الاختيار الموضوعي لرجال البيع لأنهم سيمثلون صورة المؤسسة؛
- ✓ العمل على تسيير قوة البيع بشكل يضمن للمؤسسة تحسين أداءها التسويقي؛
- ✓ العمل على اختيار إستراتيجية فعالة لقوة البيع تتوافق مع أهداف المؤسسة؛
- ✓ الاهتمام بمجال التسويق بإعطائه قيمة أكبر؛
- ✓ وضع نظام تحفيزي لتنشيط قوة البيع؛
- ✓ وضع أسس علمية ومنهجية لتدريب وتحفيز وتقييم أداء رجال البيع.

## الهوامش

1. Philip Kotler, Bernard Dubois, Marketing management, 9<sup>e</sup> Ed. Publi-Union, Paris, 1997,p4
2. المزيج الترويجي (أو الاتصال التسويقي) هو عملية تعريف المستهلكين بالمنتج وخصائصه ووظائفه ومزاياه وكيفية استخدامه وأماكن وجوده بالسوق وأسعاره، بالإضافة إلى محاولة التأثير على سلوك المستهلك وحثه وإقناعه على الشراء بإتباع مجموعة من العناصر: الإعلان، العلاقات العامة، الإشهار وقوة البيع.
3. محسن فتحي عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة، مجموعة النيل العربي، 2000، ص103
4. Lendrevie. J., Lévy. J., Lindon. D., , Mercator, 7<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris,2003, p 463.
5. إحسان دهش جلاب وهاشم فوزي دباس العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2010، ص ص 541-540.
6. صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة : المفهوم والإستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية،2004، ص 351.
7. Hamon.c, Lezin.P, Touller.A, Gestion et management de force de vente, Ed Dunod, Paris 2000, p230.
8. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان، 2008، ص ص 398- 407.
9. V.R.P : Voyageur Représentant et Placier
10. ثامر البكري ، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان 2006، ص ص 269- 274.
11. Jacques Orsoni, Jean-Pierre Helfer, Sophie Debern, Les bases du Marketing ,5<sup>ème</sup> édition, édition éducapôle Gestion, Paris, 2006 , p208 .
12. Yves Chirouze., Le marketing, OPU, 1990, pp 90-91.
13. كورتل فريد، مدخل للتسويق، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان،2012، ص ص 2017-2019 .
14. جرى العرف على استخدام صيغة التذكير (رجال البيع) لأن هذه المهنة كانت حكرا على الرجال دون النساء حتى وقت قريب. مؤخرا تم إحلال مصطلح (القوة البيعية، أو موظفو البيع) محل رجال البيع حتى يشمل التعريف النساء اللاتي يزاولن هذه المهنة.

15. أحمد شاكر العسكري، التسويق- مدخل استراتيجي- ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 76
16. علي فلاح الزعبي ، إدارة الترويج و الاتصالات التسويقية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 109- 111.
17. أحمد شريف العاصي، الترويج والعلاقات العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص ص 245-247
18. سيد سالم عرفة، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 123-124
19. زاهد عبد الحميد السامرني؛ سمير عبد الرزاق العبدلي ، إدارة المبيعات والبيع الالكتروني، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان 2010 ، ص ص 87-101.
20. حسب Heinz Goldman الذي أجرى دراسة على حوالي 800 مندوب مبيعات و1000 من رجال البيع رتب 12 صفة يجب توافرها في رجال البيع من بينها: إتقان تقنيات البيع، قدرة التنظيم والاتصال والانضباط في العمل، امتلاك حس الأعمال والطموح وحسن المبادرة والفصاحة في الكلام، المظهر الخارجي والتقديم... Ph.Kotler, B.Dubois, Marketing management, Op-Cit, P697
21. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص163.
22. محمد عبد النبي الطائي إدارة المبيعات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 209-230.
23. ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال محمد المرسي، التسويق المعاصر، ا الدار الجامعية للنشر، لإسكندرية، 2005، ص 387
24. مصطفى زهير، التسويق وإدارة المبيعات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1984، ص304.
25. علياء الجهني، إدارة المبيعات والبيع الشخصي [www.kau.edu.sa](http://www.kau.edu.sa)