



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة المستقبل

قسم المحاسبة

المرحلة الثانية

إدارة التسويق

محاضرات في التسويق و التجارة الإلكترونية

اعداد

م.م علي يوسف علي المياحي

2025-2024

الفصل الخامس عشر

المبيعات Sales

بأستعراضنا للتطور الفلسفي لمفهوم التسويق أتضح بأن المفهوم البيعي قد اخذ حيز وفترة زمنية طويلة في تطبيقات المفهوم التسويقي في بيئة الأعمال. ومن هنا يمكننا القول بأن للمبيعات أهمية كبيرة في مجمل النشاط التجاري لمنظمة الأعمال، حتى أن العديد من المنظمات وبخاصة في المؤسسات الحكومية وفي القطاع الخاص لازالت إلى وقتنا الحاضر تطلق تسمية ادارة المبيعات على قسم التسويق. وهذا الأمر يدل على أن المفهوم البيعي لازال مهيمناً على فلسفة عمل هذه المنظمات، وترى بأن النشاط التسويقي هو في جوهره وأساسه نشاط بيعي فقط.

ولكن التطور الفكري والتطبيقي لمفاهيم التسويق تتضح وكما سبق الإشارة إلى ذلك في كون التسويق هو أبعد بكثير من أن ينظر اليه على أنه نشاط بيعي فقط. ولغرض الإحاطة وبشكل مختصر بهذا الموضوع فإنه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الجوانب التالية:

- مفهوم وأهمية وظيفة المبيعات في منظمة الأعمال وهيكلتها التنظيمية.
- الطرق الرئيسية التي يمكن اعتمادها في عملية التخطيط والتنبؤ بالمبيعات .
- الطرق الأساسية التي تعتمد عليها منظمة الأعمال في تنظيم قوتها البيعية.
- مصادر الحصول على رجال البيع من داخل وخارج المنظمة.
- تقييم الأداء لرجال البيع والطرق الرئيسية الممكن اعتمادها في مكافأتهم.

مفهوم وأهمية وظيفة المبيعات:

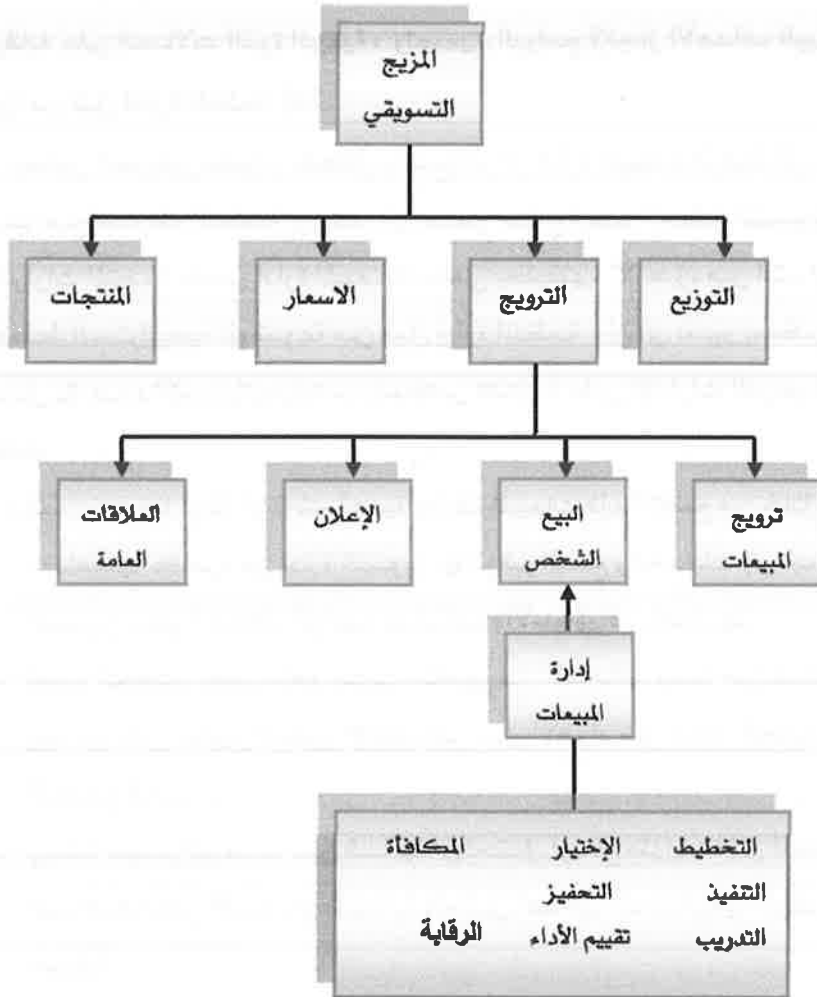
لاستطيع أي منظمة أن تعمل بمعزل عن المجتمع أو البيئة المحيطة بها، إذ إنها بحاجة مستمرة لتلك العوائد التي تحصل عليها، لتعيد تقديمها وبشكل آخر إلى المجتمع. وهذا ما ينطبق على المنظمات التسويقية، فبقدر ما تقوم بواجباتها تجاه خدمة المستهلك من خلال توفيرها للبضائع بالكميات والأوقات المناسبة، فهي أيضاً تحتاج المجتمع من خلال درجة تحسسه بالمنتجات التي تقدمها لهم ومتطلبات استمرارها في ذلك النشاط.

فقد كان المستهلك لفترة سابقة يبحث عن المنتج أو السوق للحصول على البضاعة عندما كان عددهم في السوق محدود، والكميات المباعة قليلة، ولا توجد مشكلة في تصريف المنتج. أما الآن فإن العكس هو السائد، عندما زاد الإنتاج بشكل يفوق حاجة السوق وازدادت المنافسة فيما بين المنتجين أو المسوقين، مما ألزم المنظمات المختلفة على توطيد علاقتها بالمشتري وبمختلف الطرق والوسائل. ولعل وظيفة البيع هي واحدة من أهم الوسائل التي اعتمدت في تحقيق تلك العلاقة المتواصلة مابين المنظمة والجمهور، وذلك من خلال ما يقدمه جهازها البيعي من بضائع أو خدمات وإرشادات أخرى مرافقه لها.

ومن هنا تبرز أهمية المبيعات من خلال كونها العمل الواجهي للمنظمة والذي تتصل من خلاله بجمهور المشتريين، لما تبعية أو تتعامل به من بضائع أو خدمات. حتى يخيل للبعض بأن المبيعات ماهي بحقيقتها إلا كلمة مرادفة للتسويق. وفي هذا المجال يقول Theodore Levitt بأن التسويق يختلف على المبيعات كاختلاف علم الفلك عن التنجيم. ومعنى ذلك بأن التسويق بحقيقته علم ودراسة شاملة لأنشطة ونظم متفرعة عنه، تتناول جوانب واختصاصات متعددة. وليتم من خلالها رصد العلاقات والظواهر التي من شأنها أن تؤثر على العمل التجاري سواء أكان ذلك سلباً أو إيجاباً. وما النشاط البيعي إلى أحد تلك الأنظمة الفرعية المتعددة التي يتضمنها التسويق.

يتضح من الشكل (1-15) موقع إدارة المبيعات ضمن المزيج التسويقي. إذ يلاحظ بأن إدارة المبيعات ترتبط مع النشاط الترويجي ومن خلال اعتماد البيع الشخصي كوسيلة اتصال وتواصل مع الأسواق. لذلك يرى البعض بأن إدارة المبيعات تتمثل بكونها الجهود الشخصية وغير الشخصية التي تقوم بها المنظمة، بهدف حث الزبون وتشجيعه على شراء السلعة أو الخدمة، وأيضاً مساعدته على

هذا الشراء. ويقصد بالجهود الشخصية، هي عملية البيع التي يقوم بأدائها الشخص المسؤول عن البيع وفي أي مستوى كان، وذلك من خلال اتصاله المباشر مع المشتري لتحقيق صفقة الشراء. أما الجهود غير الشخصية فهي تمثل العناصر المساعدة والتي من شأنها أن تسهل على رجال البيع في تحقيق صفقة البيع، وتتمثل بالإعلان، وسائل الترويج، العينات، البريد...الخ.



شكل (1-15)

موقع ادارة المبيعات ضمن المزيج التسويقي

وبطبيعة الحال فإن عملية البيع هذه لا يمكنها أن تتم ألا من خلال وجود إدارة مسؤولة عن تنظيم ومتابعة النشاط البيعي. وبذلك يمكن تعريف إدارة المبيعات على أنها "الإدارة المسؤولة عن أنشطة التخطيط والتنظيم، والتحفيز ومكافأة وتقييم والرقابة على القوة البيعية لضمان فاعليتهم في الأداء" (1). وبذات المعنى عرفت أيضاً على أنها "الإدارة المسؤولة عن التخطيط والتنفيذ والرقابة على اتصالات القوة البيعية، وتصميم البرامج لإنجاز الأهداف البيعية المقررة من قبل إدارة المنظمة" (2).

وهذين التعريفين يشيران بشكل واضح إلى أن إدارة المبيعات ترتبط إلى حد كبير مع أهداف المنظمة. وتمتد إلى ما هو خارج أبعاد الخطة التسويقية. فالقرارات المتخذة ضمن إدارة المبيعات ماهي بحقيقتها إلا جزء من القرارات والخطط الاستراتيجية الموضوعة من قبل إدارة المنظمة. وإن أي تغيير يمكن أن يحصل في هذه الإستراتيجيات سينعكس تلقائياً على الإدارات الفرعية في المنظمة.

- من جانب آخر، إذا أردنا أن نؤشر أهمية وظيفة المبيعات فإنها تتضح من خلال:
1. مساهمتها كجزء من إدارة التسويق في توفير السلع والخدمات إلى جمهور المشترين وعلى اختلاف أنواعهم ورغباتهم والأسواق التي تعمل بها.
 2. إمداد الجمهور بكل ما هو جديد ومتطور من المنتجات. وهذا من شأنه أن يساعد على تحقيق التطور الإجتماعي لدى الأفراد من خلال التعامل مع البضائع الجديدة.
 3. زيادة حجم المبيعات من شأنها أن تحقق أرباح متزايدة إلى المنظمة لتساعد على الإستمرار بأعمالها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية الموضوعة مسبقاً.
 4. تعتبر أداة مناسبة في ضبط عملية ترشيد السلوك الإستهلاكي للمشتري وخصوصاً في تلك الظروف غير الطبيعية التي تمر بها الدولة. وخصوصاً في أوقات الأزمات الإقتصادية أو الحروب، وحتى في حالة السلم في بعض الأحيان.

5. زيادة المبيعات من شأنه أن ينعكس إيجابيا على المنظمة أو على المجتمع. وذلك من خلال زيادة الإنتاج لسد حاجات السوق. وهذا ما يتطلب من تطوير لأساليب الإنتاج والمعدات المستخدمة في ذلك. أما بالنسبة للمجتمع فإن زيادة الإنتاج ستعكس نحو الحاجة إلى تشغيل أيدي عاملة جديدة وهذا ما يزيد من حجم الدخول النقدية التي تحصل عليها العائلة الواحدة. كما ستساهم عملية زيادة الإنتاج في تخفيض الكلفة الثابتة لإنتاج الوحدة الواحدة، وهذا ما يؤدي إلى تخفيض سعر الوحدة الواحدة المباعة وانعكاسه إيجاباً على المستهلك.

التخطيط والتنبؤ بالمبيعات Sales Forecasting and Planning

التخطيط الاستراتيجي يعني بشكل مبسط استخدام الموارد المتاحة للمنظمة بما يعزز من مكان قوتها ويقودها إلى تحقيق واستثمار الفرص المتاحة والحد من تأثير المنافسين عليها. ويقدر تعلق الأمر في المبيعات فإن عملية التخطيط تعني السعي لبلوغ مستوى أعلى في المبيعات المتحققة، والحصول على منافع أكثر مقابل التخفيض في التكاليف.

ويمكن تشبيه عملية تخطيط المبيعات بذلك الشخص الذي يفكر بمشكلاته المتحققة يوم بعد يوم، وماذا سيفعل مستقبلاً لمواجهة هذه المشكلات. بهذا المعنى المبسط للتخطيط يمكن أن يكون تفكير مدير المبيعات في المنظمات الصغيرة والكادر التخطيطي لإدارة المبيعات في المنظمات الكبيرة. فالمشكلات هنا تتمثل وبالاتجاه المقابل بالأهداف التي يرغب الفرد في بلوغها لأنها تعني بذات الوقت تجاوز لها ومن ثم الوصول إلى ما هو أفضل. فالأهداف Objectives تقود المنظمة إلى التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الموارد، وإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

والأهداف التي يخطط لها قد تكون من حيث الزمن قصيرة الأمد، وهي بهذه الحالة تعبر عن رغبة المنظمة في إنجاز أعمال محددة تخص فترة زمنية مستقبلية قريبة، أو على العكس عندما تكون بعيدة الأمد. وعلى سبيل المثال، إذا ما كانت أهداف الشركة تنحصر في زيادة المبيعات بمعدل 5% خلال الفترة

المالية القادمة (السنة القادمة) فأن هذا الهدف يرتبط تحقيقه بتحديد الحصة السوقية الممكن بلوغها والمصاريف المترتبة على أنشطة المبيعات لبلوغ تلك الحصة السوقية. فضلا عن وضع جدولة زمنية لأنشطة القوة البيعية في الشركة، وأن يتم ذلك على وفق مؤشرات أو مقاييس كمية واضحة المعالم للجميع.

ولاستكمال الموضوع فإن إدارة المبيعات ملزمة بالقيام في عملية التنبؤ بالمبيعات Sales Forecasting لكونها الخطوة التي تنطلق منها عملية التخطيط للمبيعات، وبالتالي انعكاسها على بقية النشاطات الأخرى في المزيج التسويقي. ويقصد بالتنبؤ في المبيعات هو "تقدير المبيعات المحتملة لعلامة منتج من المنتجات الشركة خلال فترة من الزمن وفي سوق محددة"، ومفترضين في ذلك أن يتم بعد تحديد الخطة التسويقية للشركة بمؤشرات رقمية سواء كان بالمبالغ أو بعدد الوحدات المباعة" (3)

ومن أبرز الطرق التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة في تقدير حجم مبيعاتها هي الآتي:

1. طريقة استقصاء المشترين Survey Of Buyers:

وتتمثل باختيار عينة من المشترين لمعرفة الكمية المراد شرائها والأسعار المحتملة وخلال فترة زمنية معينة. لكي يتم الحصول على مؤشرات رقمية محتملة لتقدير المبيعات المتوقعة في عموم السوق التي تتعامل بها. ولعل هذه الطريقة تواجه ببعض الإنتقادات، والتي من أبرزها هو أن حجم العينة المختارة قد لا تمثل السوق تمثيلاً حقيقياً نظراً للإختلافات الشخصية والقيمة والدخل والحاجة فيما بينهم. كما أن البعض منهم يبدي رغبة في الشراء ولكنه لا يحققها فعلاً.

2. المبيعات السابقة Past Sales:

تعتمد هذه الطريقة من قبل المنظمة في تقدير مبيعاتها للفترة القادمة على أساس مبيعاتها المتحققة للفترة القريبة السابقة. مع الأخذ بنظر الاعتبار تحليل الاتجاه الحاصل في التغيرات المستقبلية وبجوانبها المختلفة. بعبارة أخرى يمكن القول بأن تقدير المبيعات المستقبلية يتم بالاعتماد على المعلومات المتعلقة بالمبيعات

السابقة، والتغيير في سياستها والمنافسة القائمة. فضلا عن تحليل الاتجاه العام في التجارة والسوق التي تعمل بها الشركة.

3. القوة البيعية Sales Force:

تقوم هذه الطريقة على أساس إستبيان آراء القوة العاملة في الشركة لتطوير حجم المبيعات المتوقعة. ولعل الميزة الرئيسية لهذه الطريقة هو أن القوة البيعية تمتلك معرفة دقيقة عن آراء وتوجيهات المستهلكين وذلك بسبب قربها اليهم والتعامل المتواصل معهم في السوق. وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة مع السلع الإلكترونية أو السلع التي تمتاز بمواصفات خاصة وفي المنظمات الكبيرة.

4. اختبار السوق Market Test:

يتم اعتماد هذه الطريقة الى حد كبير مع المنتجات الجديدة الي يمكن ان تدخل بها المنظمة الى السوق. ولذلك تقوم بإدخال كميات محددة (صغيرة) من المنتج، وتقوم بدراسة مستوى الطلب عليه ومعرفة آراء المشتريين. لكي تقوم في مرحلة لاحقة بتقدير المبيعات لكميات اكبر ولمستوى أوسع من السوق السابق. فضلا عن كون هذه الطريقة تتيح المجال لتحديد الاستراتيجية التسويقية المناسبة التي يمكن التعامل بها في السوق، ومواجهة المنافسين أو الذين يحاولون تقليديها في ذات المنتج أو منتج بديل.

5. طريقة دالفي Delphi Method:

ويمكن تسميتها أيضا بطريقة الإحتكام إلى آراء المدراء التنفيذيين، على اعتبارهم الذين يمتلكون الخبرة والكفاءة في تقدير حجم المبيعات المتوقعة. وتقوم هذه الطريقة في التنبؤ على أساس استفتاء آراء المشرفين في إدارة المبيعات والخبراء سواء كان ذلك من داخل المنظمة أو من خارجها. بعد أن يتم تحديد أبرز المؤشرات الإقتصادية والتكنولوجية التي يمكن حصولها خلال الفترة القادمة. وبعد استحصال نتائج الإستقصاء، توحّد الآراء وبالشكل الذي يمكن أن يتم إخراج رأي مناسب في تقدير حجم المبيعات المتوقعة.

هيكلية القوة البيعية Sales Force Structure

ويقصد بها الهيكل التنظيمي الذي يمكن اعتماده في تنظيم القوة البيعية ضمن المنظمة للإشراف على مسار عملها وانجازها لما هو مطلوب. وتتأثر عملية تنظيم إدارة المبيعات بالكثير من العوامل والتي تكون من أبرزها هو حجم المنظمة، والنطاق الجغرافي الذي تعمل فيه وكذلك عدد ونوع البضائع التي تتعامل بها. حيث تتأثر هذه العناصر وغيرها أيضاً في طريقة تنظيم عمليات البيع والأسلوب الذي يمكن اعتماده وتحديد الصلاحيات التي تمنح إلى المستويات المختلفة ضمن إدارة البيع.

وبعامة هنالك أكثر من أسلوب في تنظيم وهيكلية القوة البيعية، ويمكن للشركة أن تعتمد احدهما أو أكثر من ذلك في ذات الوقت، اذا ما كانت تتعامل لعدد من المنتجات ولأطراف مختلفة من الزبائن. وهذه الطرق في تنظيم القوة البيعية هي: (4) (5)

1. الهيكلية على أساس المنتج Product Structure:

يستخدم هذا النوع من التنظيم في إدارة المبيعات عندما يكون هنالك أكثر من نوع من المنتجات التي تتعامل بها الشركة (إنتاجية، استهلاكية)، أو حجم الإنتاج للنوع الواحد كبير جداً، أو كون المنتج يتسم بدرجة عالية من التعقيد. مما يتطلب من إدارة المبيعات بجعل البائع على معرفة واسعة بكل تفاصيله ويكون قادر على تقديم الإرشادات والتوجيهات المطلوبة من قبل المشتري. وهذه الطريقة تتسم بتميزها في تنظيم القوة البيعية، إذ يكون كل بائع على قدر كاف من المعرفة في المنتج الذي يتعامل به لغرض بيعه. كما هو في شركة Kodak كوداك الذي تنظم قوتها البيعية على أساس المنتج الذي تقدمه أكثر مما تعتمد الطرق الأخرى في التنظيم.

2. الهيكلية على أساس المنطقة الجغرافية Geographic Structure

يتم تنظيم عمل القوة البيعية وفق هذا الأسلوب، على أساس إناطة مهمة البيع لهم وفق مناطق جغرافية محددة. حيث يتم تجزئة أو تقسيم مناطق البيع

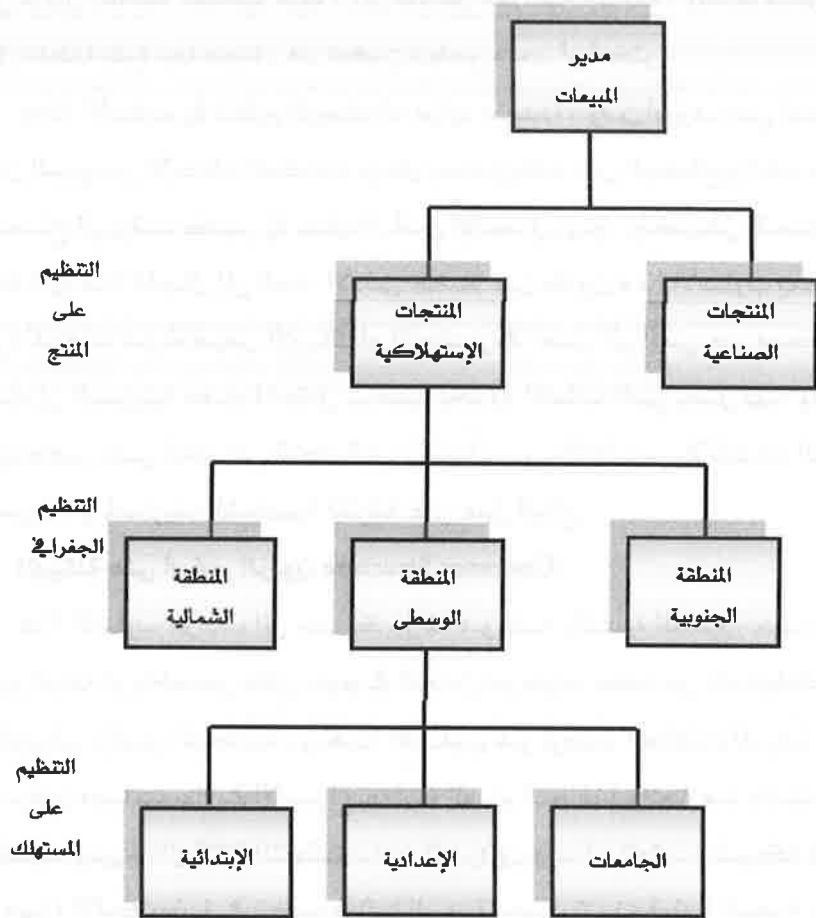
التي تزاوُل المنظمة نشاطها فيها، إلى مناطق جغرافية محددة، وتناط مسؤولية كل منطقة بقوة بيعة معينة، قد تكون شخص واحد أو أكثر. وهذا الأسلوب في تنظيم المبيعات له مزايا متعددة، ومن أبرزها هي تمكن رجل البيع من الإحاطة الكاملة بإحتياجات زبائنه من البضائع والخدمات. ولايحتاج إلى وقت كبير في عملية تأمين الإتصال بهم، وتخفيض المصاريف المنفقة في هذا المجال إلى الحد الأدنى. فضلا عن كون هذا الأسلوب يمكن إدارة المبيعات من تخفيض الإرباك أو الفوضى في العمل إلى أدنى حد ممكن، حيث إن المسؤولية محددة لكل شخص بحدود المنطقة التي يعمل بها. وهذا ماينعكس على انخفاض التكاليف نسبياً بسبب التقليل في نفقات النقل والحركة والمصاريف الشخصية المترتبة على عمل البائع.

3. الهيكلية على أساس الزبون Customer Structure:

هذا الأسلوب مرادف إلى حد كبير لما هو عليه بالنسبة للمنتج، حيث يتم توزيع الباعة أو يتخصص كل منهم في التعامل مع طرف محدد من المستهلكين، أو الزبائن. والميزة المتحققة من هذا الأسلوب هو توطيد العلاقة والمعرفة بين الطرفين مما يسهل في الإسراع بعملية إتمام الصفقة وإنجازها بالشكل المناسب، ومن خلال الثقة المتوطدة ما بين الطرفين. وهذا ماتعتمد شركة IBM للأجهزة الإلكترونية في تنظيم قوتها البيعية. حيث تتوزع قوتها البيعية على أساس حجم المشتريات لكل زبون، ولنوعية المنتجات التي يطلبها وطريقة التعامل معه.

4. الهيكلية المركبة Complex Structure:

وهي تمثل خليط للأساليب الثلاث السابق ذكرها في تنظيم القوة البيعية، ويعتمد هذا الأسلوب عندما تتعامل الشركة مع أكثر من منتج أو لعدد من المنتجات، وكذلك مع أكثر من منطقة جغرافية ولعدد من الزبائن. وكما يتضح في الشكل (15-2)



شكل (15-2)

النماذج في تنظيم القوة البيعية

حيث نفترض أن الشركة تعمل في مجال تصنيع أو تسويق المنتجات الإستهلاكية وقد تكون مثلاً الكتب والقرطاسية والمستلزمات الدراسية. حيث تنظم قوتها بعد ذلك على أساس المناطق الجغرافية، ومن ثم على أساس طبيعة الزبون وحاجاته. وكما يتضح بأن الزبائن وحاجات الجامعات مختلفه عن المدارس الإعدادية وكذلك الإبتدائي حتى مادون ذلك.

مصادر الحصول على رجال البيع : Sales Force Resource

أية منظمة هادفة إلى التطور والنمو تكون في حاجة مستمرة إلى قوة بيعية جديدة، تقوم بالنهوض في المهام والأعباء المطلوبة أو الجديدة التي خطط لإنجازها. وعليه فإن الحصول على رجال البيع، وتوظيفهم في المنظمة تأخذ حيز كبير من عمل إدارة المبيعات. ولذلك قبل أن نناقش مصادر الحصول على رجال البيع يكون من المناسب أن نبين بأن الحصول على رجال البيع ليس بعملية بسيطة. إذ إن رجل البيع لا يقوم بعمل إعتيادي يمكن أن يقوم به أي شخص آخر يتقدم للعمل، بل إنها تتطلب مهارات وكفاءات ومهارات معينة، قد لا توجد لدى الكثير من المتقدمين للعمل. وبنفس الوقت فإن على إدارة المبيعات أن تقوم بعملية تحليل لأعمال البيع المطلوبة ووصف دقيق للواجبات التي يقوم بها البائع. إذ أنه على ضوء ذلك سوف يتم تحديد المواصفات المطلوبة في المتقدم للعمل في هذا المجال.

أما بالنسبة لمصادر الحصول على رجال البيع فيمكن حصرها في جانبين هما: (7) (6)

1. من داخل الشركة.

يتمثل بعملية مناقلة الأفراد العاملين في الشركة من نشاط معين إلى إدارة المبيعات ولكن بعد ادخالهم بدورات تدريبية في مجال البيع. ولعل من المزايا المتحققة في استخدام هذا الأسلوب بالحصول على رجال البيع هي :

أ. زيادة معنويات العاملين بالشركة، من خلال إتاحة الفرص أمامهم في الدخول إلى مجالات عمل جديدة ومهمة.

ب. درجة إخلاص العاملين اللذين مضى على عملهم زمن مناسب في الشركة تكون أكثر مما هو عليه بالنسبة للعاملين الجدد وذلك بسبب معرفتهم ومعايشتهم الدقيقة لعمل الشركة.

ج. تخفيض التكاليف المرتبطة بعملية تنظيم مقابلة المتقدمين واجراء الاختبارات عليهم، لكونهم معروفين من قبل ادارة الشركة وليست بحاجة كبيرة لذلك.

د. تخفيض تكاليف التدريب الى الحد الممكن، وخصوصاً في مجال التعريف بالمنظمة ومهامها وواجباتها...إلخ.

2. من خارج الشركة.

يتمثل بالحصول على رجال البيع من خارج الشركة، وسواء كان ذلك من خلال مكاتب التوظيف والعمل، الاستجابة للاعلانات المنشورة من قبل الشركة في الصحف او المجلات او الاماكن الاخرى، الشركات الاخرى...إلخ.

ومن المزايا المتحققة في هذا النوع من اساليب الحصول على رجال البيع هي :

أ. الحصول على رجال بيع جدد وذو خبرة كبيرة وبما ينسجم مع احتياجات الشركة .

ب. اتاحة الفرص امام الشركة في حرية الاختيار جراء العدد الكبير من المتقدمين للحصول على فرصة العمل في مجال المبيعات، وهذا ما ينعكس على اختيار افضل العناصر المتقدمة.

ج. يمكن الحصول على افكار جديدة في اساليب وطرق البيع، وذلك من خلال رجال البيع المتقدمين للعمل في الشركة، ومن خلال عملهم السابق في المنظمات الاخرى.

د. الحصول على رجال البيع من خارج الشركة سيتيح الفرص لخلق حالات الاستقرار والثبات في الاقسام الاخرى ضمن الشركة بدلا من مناقلتهم باستمرار.

ومن استعراضنا لمزايا هاتين الطريقتين نرى بأن لكل واحد منهما مزايا وايجابيات ولكن يقابلها بنفس الوقت جوانب سلبية. و التي بحقيقتها المزايا المتحققة من الطريقة الاخرى. اما بالنسبة لأختيار اي منهما، فأن ذلك يعتمد على

سياسة الشركة في الحصول على القوى العاملة وما متوفر من امكانيات مالية، وقوى عاملة والرغبة في التطور والمنافسة للشركات الاخرى...إلخ.

تقييم الاداء لرجال البيع: Evaluating a Sales Personals Performance:

ان عملية التقييم ولأي نوع من الاعمال هي واجب وضرورة لانها تتيح الفرص للطرفين في التعرف على حقيقة ما يتم تنفيذه من اعمال. لذلك فهناك عدة اسباب تدعو لتقييم رجال البيع ومنها:

1. لكونها وسيلة ناجعة واساسية لغرض المقارنة في اداء العاملين وما بين الفترات المختلفة.
2. تشير الى ما يجب فعله لغرض تحقيق ما هو مطلوب من رجال البيع وبشكل فعال وسليم .
3. تتيح الفرص لرجال البيع بأن يعرف كونه يتم تقيمه ومتابعة نشاطه وبشكل رسمي من قبل مشرفين او مسؤولين عنه.
4. هذه المعرفة سترفع من معنويات رجال البيع وسعيهم لبذل جهد أكبر بإتجاه أن يحيزوا على تقدير وتكريم إدارتهم.

وعموما إن عملية التقييم لأداء رجال البيع يمكن أن تتم على أساسين هما(8):

كمي Quantitative Bases ويعبر عنها بكمية المدخلات (الجهود) والمخرجات (النتائج) المتحققة في المبيعات وعبر عدد من المؤشرات في هذا المجال. أما الأساس الآخر فهو نوعي Qualitative Bases ويعبر عنه بالسلوك المتحقق في البيع والتعامل مع الآخرين والمشكلات المتحققة من جراء العمل.

وبطبيعة الحال فإن عملية التقييم هذه يجب أن تتم على وفق معايير دقيقة ومفهومة، كي تكون أساس مناسب للمقارنة في أداء رجال البيع، وسواء كان ذلك بشكل فردي أو بشكل جماعي. ومن أبرز هذه المعايير يمكن توضيحها في المربع (1-15)

- القيمة النقدية للمبيعات المتحققة.
- نسبة ما يتم انجازه من حصته والمسؤول عن بيعها.
- المصاريف البيعية التي أنفقت لفرض تحقيق المبيعات.
- نسبة المساهمة في تحقيق الأرباح.
- حجم وعدد الطلبات التي تم تنفيذها.
- معدل عدد الزبائن الذين تم الإتصال بهم في اليوم الواحد (أو أي فترة زمنية أخرى يمكن تحديدها للمقارنة).
- عدد الزبائن الذين تم الإتصال بهم وفشل في إقناعهم.
- عدد الطلبات التي شطبت أو لم تنفذ.
- عدد الزبائن المتوقع أن يتم الإتفاق معهم مستقبلاً الخ

مربع (1-15)

معايير تقييم أداء رجال البيع

بالإضافة إلى وجود معايير أخرى يمكن أن تستخدمها المنظمة تبعاً لخصوصيتها. وبطبيعة الحال فإن هذه المعايير التي ذكرت جزءاً منها تكون لصالح رجل البيع والباقي ضده، لذلك فكلما زادت الدرجات التي تكون لصالحه فإن تقييمه يكون جيد والعكس يكون ضده. ومن جانب آخر وللحقيقة نقول بأن هذه المعايير قد يصعب تطبيقها جميعاً، نظراً لعدم إمكانية توافر المعلومات الدقيقة المطلوبة، وكذلك تأثر بعضها بالجوانب الشخصية بين المشرف على العمل والعاملين وهذا ما سينعكس سلباً أو إيجاباً على عملية التقييم. ولكن بالرغم من كل ذلك فعملية التقييم ضرورية وواجبة لكل من الطرفين.

مكافأة رجال البيع Compensating Sales People

لأنريد الدخول بتفاصيل هذا الموضوع لأنه لايرتبط في المنظمة فقط بل يمتد إلى ماهو أبعد من ذلك. ويصل إلى سياسة الدولة ومستوى الأسعار السائدة ويحدها الأدنى والمشرع قانونا، وعوامل أخرى تكون في أغلب الأحيان خارج سيطرة المنظمة. ولكننا نستعرض هنا الطرق المستخدمة في مكافأة رجال البيع وهي (9) (10)

1. طريقة المرتب Salary Method:

تعد هذه من أقدم الطرق المستخدمة في مكافأة العاملين، حيث يتم دفع مبلغ ثابت من المال لهم ولكل فترة زمنية محددة. وهذه الطريقة لها مزايا متعددة سواء كانت لصالح المنظمة أو لصالح البائع أيضا ومن أبرزها:

- تحقيق الإستقرار النفسي لرجل البيع من خلال حصوله على راتب ثابت.
- سهولة وبساطة احتساب الرواتب وتقديرها عند التخطيط لميزانية المبيعات بسبب ثبات المكافآت.
- تتيح للمنظمة إمكانية المناقشة مابين العاملين من مكان أو منطقة إلى أخرى دون أن تخلق حالة التذمر بينهم وذلك لتشابهه وتساوي الرواتب المدفوعة.

وبالرغم من هذه المزايا المتحققة في هذه الطريقة فإنه بالمقابل هنالك عيوب من أبرزها هي:

- يتساوى العامل المجد مع الكسول من خلال مايحصلون عليه من راتب متساوي.
- لا تدفع العاملين إلى بذل الجهد الإضافي نتيجة لعدم مكافآتهم على ذلك.
- تخلق حالة تذمر لدى العاملين، وخصوصا عندما تحقق المنظمة أرباح كبيرة وفي أوقات معينة، ويصبح جهد العاملين المقدم ومايحصلون عليه من رواتب لا تتناسب مع تلك الأرباح التي تحصل عليها المنظمة.

2. طريقة العمولة Commission Method :

تقوم هذه العملية على أساس تناسب ما يتم دفعه من أجور أو مكافآت مع ما يقدمه البائع من جهد بيعي، والمتمثل بما يحققه من مستوى في المبيعات. وهنالك عدة حالات لمنح العمولة:

- أ. **العمولة الثابتة:** وهي نسبة مئوية من قيمة صافي المبيعات، يحصل عليها رجل البيع مقابل ما يحققه من مبيعات وخلال فتره معينة من الزمن.
- ب. **العمولة التصاعدية:** تلك العمولة التي ترتفع مع ارتفاع ما يحققه من مبيعات وخلال فترة من الزمن.

ومن أبرز المزايا المتحققة في هذا الأسلوب من المكافأة هي:

- تشجع رجال البيع على بذل جهود أكبر.
- تميز مابين العاملين على أساس ما يحققونه من مستوى المبيعات.
- تفتح المجال واسعاً أمام رجال البيع بأن يقدموا امكانيات وطاقات مبتكره في البيع.
- تمتع رجال البيع بحرية الحركة والتصرف.
- تخفض من نسبة التكاليف الثابتة التي تتحملها المنظمة بسبب توزيعها على نتائج أعمال بيعية أكبر.

كذلك وعلى الرغم من المزايا المتحققة منها فهنالك عيوب مرافقه لها ومن

أبرزها هي:

- إنخفاض دخل رجل البيع في فترات الأزمات أو الركود الإقتصادي، لأنه لا يستطيع من تحقيق مستوى مرتفع من المبيعات.
- عدم ثبات وانتظام الدخل المتحقق لرجل البيع، وهذا ماينعكس عليه وعلى عائلته سلباً.
- قد تدفع رجل البيع إلى انتهاج أساليب غير مرغوبة ولاتنسجم مع سياسة المنظمة في سبيل تحقيق صفقة البيع وللحصول على تلك العمولة. كما هو

في الكذب على الزبون، أو الضغط على الزبون لغرض الشراء وقد يصل إلى حد الإستعطاف.

3. الجمع بين الطريقتين:

هذه الطريقة جاءت لتجاوز العيوب أو الإنتقادات التي يمكن توجيهها لكل من الطريقتين السابقتين. حيث يمكن دفع أجر أو راتب ثابت لرجل البيع وبما يمكنه من تحقيق الحد الأدنى من مستوى المعيشة المناسب. ومازاد عن ذلك يمثل العمولة التي يحصل عليها جراء ما يقدمه من جهد ونشاط في سبيل تحقيق مستوى أفضل من الدخل.