

## البيع الشخصى

أقديم :

يتناول هذا الفصل عرضاً مختصراً للبيع الشخصى على أساس أن تفاصيل هذا الموضوع تدل-فل فى مراجع إدارة المبيعات .

أنواع البائعين :

هناك تقسيمات مختلفة للبائعين وهى على النحو التالى :

١ . حسب الجنس : بائعة وبائع

٢ . حسب المنتجات

- بائعو سلع وبائعو خدمات .

- بائعو سلع الإنتاج وبائعو سلع الاستهلاك .

- بائعو سلع استقرابية وبائعو سلع انتقائية وبائعو سلع خاصة .

٣ . حسب المؤسسة

بائعون يعملون لدى شركات الإنتاج وبائعون يعملون بمحال الجملة وبائعون بمحال التجزئة .

٤ . حسب طبيعة العمل

- بائع يبيع المنتجات .

- بائع لا يبيع ولكنه يروج المنتجات ويقنع العميل المتوقع بها ( اقناع الطبيب بكتابة الدواء فى اررشته ) أو يعاون محال التجزئة فى مسك الدفاتر أو تنظيم المخازن .

**٥ . حسب أسلوب البيع**

- بائع يتبع أسلوب الإقناع .

- بائع يتبع أسلوب الضغط المستمر على العميل .

**٦ . حسب مكان البيع**

بائع يبيع داخل المتجر ، وبائع يبيع بالنازل أو المكاتب ، وبائع يبيع فى الطرق والشوارع .

**٧ . حسب العلاقة مع العميل**

بائع يتصل بالعميل عندما يطلب العميل منه الشراء ، وبائع يتصل بالعميل من وقت لآخر ، وبائع يتصل بالعميل للتأكد من أن السلعة وصلته بالمواصفات المطلوبة ، وبائع يتصل بالعميل بصفة مستمرة .

**٨ . منفذ وخالق الطلبية**

منفذ الطلبية هو من يقوم بتسليم السلعة للعميل مقابل الثمن المدفوع منه ، كما هو فى حالة بائع الخبز والبائع فى محطة البنزين ، وخالق الطلبية هو من يقنع العميل بالشراء .

ويلاحظ أن كثيراً من الشركات لاتعتمد على البائعين كما هو فى حالة خدمة النفس ( محال السوبر ماركت - البوفيه المفتوح فى المطاعم والفنادق ) ، وأيضاً فى حالة البيع الآلى ( ماكينات بيع المرطبات ، ماكينات الإيداع الآلى بالبنوك ) .

كما يلاحظ أيضاً استعانة عدد كبير من الشركات بالبريد والفاكس والتلكس فى أعمال البيع خاصة بالنسبة لصغار العملاء .

ويسمى القائم بالبيع رجل البيع أو مندوب البيع أو ممثل البيع ، ويجب أن يحدد البائع لمن سيقوم بأداء واجباته ، وهل سيعمل مع المؤثر على قرار الشراء ، أم مقرر الشراء ، أم المشتري ، أم مستعمل السلعة .

وتزداد أهمية البيع الشخصى فى حالة المواقف البيعية غير المتكررة والتي لا تهدف إلى تكرار القرارات التى سبق للمشتري اتخاذها فى الماضى. ويبرز ذلك عند شراء العميل لمنتجات مرتفعة الأسعار تتطلب خدمة وعلاقة مستمرة بعد البيع، ويبرز ذلك أيضاً عند شراء منتجات جديدة لأول مرة من حيث النوع والاسم التجارى.

### ما انذى يتم بيعه؟

يقوم البائعون ببيع سلع أو خدمات... ومن أمثلة السلع كل من الأدوية وأجهزة الكمبيوتر وماكينات التصوير.. إلخ، ومن أمثلة الخدمات التأمين والخدمات المصرفية.. إلخ.

### وبالنسبة للسلع هناك:

١- سلع الاستهلاك، وهى السلع التى تباع للمستهلك الأخير لاستعماله الشخصى أو استعمال أفراد أسرته أو تقديمها هدية شخصية.

٢- سلع الإنتاج وهى السلع التى تباع للمشتري الصناعى بهدف الاستعمال الخاص بالمنظمة.

### وبالنسبة للسلع الاستهلاكية هناك:

#### ١- السلع الاستقرائية (ميسرة - سهلة المنال)

وهى السلع التى يشتريها المستهلك الأخير فى كل مرة من أقرب مكان له.

#### ٢- السلع الانتقائية (التسوق)

وهى السلع التى يشتريها المستهلك الأخير فى كل مرة بعد المقارنة بين المعروض منها من حيث السعر والمقاسات والألوان... إلخ.

#### ٣- السلع الخاصة:

وهى السلع التى لدى المستهلك الأخير ولاء كامل لاسم تجارى معين بحيث يصير على شرائه مهما بذل من مجهود ولا يشتري أى اسم غيره.

## من هو البائع الناجح؟ (١)

هناك عدة خصائص يجب أن يتميز بها البائع وهي :

- ١ - الذكاء
- ٢ - قوة الملاحظة
- ٣ - المعلومات العامة
- ٤ - مهارات التخاطب مع الأفراد
- ٥ - مهارات التعرف على ردود أفعال الآخرين
- ٦ - الأمانة
- ٧ - الثقة بالنفس
- ٨ - حسن المظهر
- ٩ - المبادأة
- ١٠ - الحماس
- ١١ - الإخلاص والولاء للعمل والشركة
- ١٢ - الدقة في أداء العمل
- ١٣ - اللياقة الصحية المناسبة
- ١٤ - الصبر وقوة التحمل
- ١٥ - التمسك بالقيم والأخلاق

(١) لمزيد من التفاصيل راجع : د. محمد محمد إبراهيم «كيف تكون رجل بيع ناجحاً؟»، مكتبة عين شمس، ١٩٩٠، ص ٤٠ ص ٤٦.



العميل وحسن معاملته والمظهر الطيب قد تؤدي إلى زيادة المبيعات، ولكن هذا النوع من رجال البيع غالباً ما لا يساهم في مبيعات جديدة إلا في حالات بسيطة.

٢ - أخذ طلبات العميل أو المستهلك داخل المتجر وتلبيتها، كرجل البيع في متجر البقالة الذي يلبى طلبات عملائه والذين سبق أن قرروا شراءها، ويلاحظ أن دور رجل البيع هو مجرد تلبية طلبات عملائه، وإن كان في بعض الأحيان قد يساهم في بيع منتجات جديدة لم يكن العميل قد قرر شراءها من قبل أو في زيادة الكميات المباعة من السلع التي قرر شراءها أو عرض بعض السلع البديلة عليه.

٣ - أخذ طلبات العملاء من متاجر الجملة أو متاجر التجزئة وتلبيتها وغالباً ما لا يقوم بأعمال بيعية تعتمد على الابتكار والترويج.

٤ - إرشاد متاجر التجزئة ومتاجر الجملة والوسطاء الآخرين بوجود سلعة معينة، وخصائصها وطرق استعمالها وصيانتها وكيفية عرضها في المتجر، وذلك دون القيام بأعمال بيعية.

٥ - مد العملاء بالبيانات الفنية عن السلعة والرد على استفساراتهم بشأنها، وذلك دون القيام بأعمال بيعية.

٦ - إقناع العملاء بشراء السلع التي يقوم ببيعها ومنها المكانس الكهربائية والشلاجات ودوائر المعارف... إلخ. ويتطلب ذلك اشعار العميل بحاجته للسلعة التي يبيعها وجعله يقوم فعلاً بشرائها ويتطلب ذلك جهداً بيعياً خلاقاً.

٧ - إقناع العملاء بشراء الخدمات التي يقوم ببيعها كالتأمين وخدمات الإعلان... إلخ. ويعتبر هذا النوع من الأعمال أصعب كثيراً من بيع السلع.

٨ - يلعب رجل البيع دوراً هاماً في حالة انخفاض المعروض من سلعة معينة بالنسبة للطلب عليها ففي مثل هذه الظروف لا يجب أن يوحى لعملائه بزيادة مشترياته من السلعة بهدف تخزينها، ولا يجب أن ينشر أقاويل أو إشاعات عن احتمال انخفاض المعروض من السلعة، ويجب أن يحسن معاملة عملائه في هذه الظروف وإقناعهم بأى إجراءات خاصة بتقييد البيع

لهم كماً ونوعاً، وإرشادهم إلى السلع البديلة مع شرح مزاياها وخصائصها، ومعاونتهم على ترشيد الاستهلاك من السلع ذات العرض المنخفض، والرد على أى استفسارات منهم بشأنها.

## خطوات البيع

حتى يقوم البائع ببيع سلعة أو خدمة معينة، فإن هناك خطوات يجب القيام بها يمكن إيجازها فى النقاط التالية :

١ - تحديد العملاء المرتقبين الجدد، ويتم ذلك عن طريق أن يطلب البائع من عملائه الحاليين أن يرشحوا له أسماء وعناوين عملاء جدد، وقد يطلب البائع ذلك أيضاً من الموزعين والموردين والمسئولين فى البنوك والبائعين الآخرين غير المنافسين له، وقد يقوم البائع بالاشتراك فى البرامج التدريبية والرياضية والثقافية، وأيضاً فى الأندية والجمعيات العلمية والاجتماعية .. إلخ، وذلك حتى يتمكن من التعرف على هؤلاء العملاء، ويتابع البائع الصحف والأدلة المنتشرة تحقيقاً لهذا الهدف، ومن المهم أن تكون لدى البائع قائمة بأسماء وعناوين هؤلاء العملاء كخطوة أولى من خطوات البيع.

٢ - جمع البيانات عن المنظمة التى ينتمى إليها العملاء المرتقبون : من حيث الإمكانيات المالية والاحتياجات وحجم الأعمال وأنواع المشتريات وكميات الشراء وتوقيت الشراء والموردين الحاليين ومزاياهم ومشاكل التعامل معهم، ويتم أيضاً جمع البيانات الخاصة بالعميل الذى سيتم الاتصال به داخل المنظمة من حيث الشخصية والميول والاتجاهات ودوافع الشراء ومدى وجود سلطة لديه لاتخاذ قرار الشراء ... إلخ.

٣ - طابناً لهذه الدراسة فإن البائع يحدد مدى جدوى الاتصال به، والمنهج السليم الذى سيتبع فى مقابلته، والتوقيت المناسب لذلك، والاستراتيجية البيعية الملائمة.

وفى كثير من الحالات، يقوم البائع بالاتصال التمهيدى بالعميل المرتقب كتابة أو بالتليفون لتحديد مدى استعدادده وقبوله للمقابلة معه.

٤ - تحديد الأسلوب الملائم لتحية العميل وبدء المقابلة وتحديد أنواع الملابس الملائمة للبائع أثناء المقابلة والطريقة الملائمة للاستماع للعميل ومناقشته.

٤ - تحديد المنهج لتقديم السلعة أو الخدمة وإبراز مزاياها وخصائصها ومدى إشباعها لاحتياجات العميل ومطالبه، ومزاياها بالنسبة للسلع المنافسة، وتستخدم هنا الرسوم التوضيحية والكتيبات والأفلام والعينات والشرائح لتدعيم العرض .

٥ - الاستماع إلى اعتراضات العميل الخاصة بعدم الشراء أو تفضيل السلع المنافسة أو عدم الاقتناع بالأسعار أو الخدمات أو خصائص السلعة أو شروط الدفع والضمان... إلخ، ثم مواجهة هذه الاعتراضات بأسلوب سليم ومقنع .

٦ - إنهاء المقابلة في الوقت المناسب عن طريق التأكيد على العوامل الإيجابية في العرض الذي قام به البائع، والنواحي التي تم الاتفاق فيها بين الطرفين، أو الاتفاق على شراء السلعة أو الخدمة، وتحديد أنواع وأشكال السلع وشروط البيع والتحصيل والتسليم والأسعار، أو مساعدته في كتابة أمر التوريد أو تحديد موعد آخر للاجتماع به مستقبلاً لإعطائه بيانات إضافية... إلخ، ومن المهم أن يعرف البائع الوقت المناسب لإنهاء المقابلة مع العميل، وذلك عن طريق تعليقات وأسئلة العميل .

٧ - المتابعة بهدف الإبقاء عليه عميلاً دائماً للشركة، وراضياً عن السلعة والخدمات المتعلقة بها ومقتنعاً بقرار الشراء، وأيضاً لمواجهة شكاويه .

## المناهج المختلفة للبيع

هناك عدة مناهج يمكن الاعتماد عليها في البيع الشخصي وهى على النحو التالى :

### ١ - البيع الذى يعتمد على مؤثر واستجابة :

يعتمد هذا المنهج على اعتماد رجل البيع على النموذج المبسط للمؤثر والاستجابة فى المقابلات البيعية، حيث يعرض العميل المرتقب لبعض المؤثرات بهدف الحصول منه على الاستجابة المطلوبة وهى شراء السلعة التى يبيعها رجل البيع، كاستخدام العبارات التالية «نحن يمكننا تخفيض تكاليف الشركة»، «يمكن بشراء هذه السلعة تقليل نفقات القوى المحركة... إلخ» .

ريهس هذا المنهج أن العميل لا يستجيب بسهولة وسرعة لمثل هذه المؤثرات خاصة بالنسبة للمستهلك الصناعى، لأن هناك عدداً كبيراً من العوامل التى يجب دراستها قبل اتخاذ قرار الشراء.

## ٢. الاحاديث البيعية المحفوظة :

يعتبر هذا المنهج شبيهاً بالمنهج السابق حيث يعتمد على مؤثر واستجابة، ولكنه يعتمد على تحديدها ما سيقوله رجل البيع للعميل وصياغته بشكل غمطى ليحفظه رجل البيع هو وجميع زملائه لاستخدامه فى جميع المقابلات البيعية، ويتم إعداد وصياغة الأحاديث البيعية بجميع تفاصيلها والأوقات التى يتوقف عندها رجل البيع عن الكلام، وفى بعض الحالات يتم إعداد أكثر من حديث يختص كل منها بموقف بيعى معين، فيه دوافع واحتياجات معينة للعميل، ويترك استخدام الحديث المناسب لرجل البيع حسب الموقف البيعى الذى يواجهه، وقد تستخدم هذه الأحاديث فى الاتصال التليفونى بالعملاء.

ويتميز هذا المنهج بعدم إغفال نقاط بيعية، وتغطية الموضوع تغطية كاملة، ويعاب عليه أنه ينظر إلى المقابلة البيعية من وجهة نظر رجل البيع وليس من وجهة نظر العميل المرتقب، كما أنه يفقد رجل البيع حريته وشخصيته فى إجراء المقابلات.

## ٣. منهج AIDA

ويعنى قيام رجل البيع بلفت نظر العميل المرتقب إلى السلعة Attention ثم إثارة اهتمامه Interest ورغبته Desire ثم حثه على اتخاذ قرار بشأن شرائها Action، ويعتبر هذا المنهج شائع الاستعمال فى الحياة العملية منذ زمن طويل لتمييزه بالبساطة وعدم التعقيد، وسهولة الاستخدام فى المواقف البيعية المختلفة، وسهولة تدريب رجال البيع على اتباعه، نظراً لتركيزه على كيفية إجراء المقابلات البيعية، خاصة وأن هذا النوع من التدريب قليل التكاليف مالم يوقتاً ومجهوداً.

ويعاب على هذا المنهج أنه موجه أساساً برجل البيع وليس للعميل المرتقب، حيث إن الدور الأكبر يقع على رجل البيع الذى يسيطر تماماً على المقابلة، بالإضافة إلى أن هذا المنهج

يفترض أن لفت النظر وإثارة الاهتمام والرغبة واتخاذ القرار خطوات تحدث ميكانيكياً بهذا الترتيب في الحياة العملية، وهو افتراض غير صحيح في كثير من المواقف العملية.

#### ٤. منهج إشباع الاحتياجات :

يعتمد هذا المنهج على قيام رجل البيع بدراسة مشاكل عملائه المرتقبين، واختيار المغريات البيعية التي سيركز عليها في المقابلة حتى يستجيب لها العميل المرتقب باتخاذ قرار بشراء السلعة، كالتركيز مثلاً على مواجهة الإجهاد عند شراء بعض أنواع الأثاث المكتبية، والاقتصاد والتوفير عند شراء بعض ماكينات الطباعة، والراحة بالنسبة لبعض الأدوات والسلع المنزلية.

ولا يمكن الاعتماد على هذا المنهج إلا إذا تمت دراسة احتياجات العملاء المرتقبين وخصائص السلعة لتحديد المغريات التي سيتم الاعتماد عليها في المقابلات، وغالباً ما سيتم التركيز على هذه المغريات في جميع المقابلات، بما يعنى أن الاختلافات الفردية بين العملاء لن تؤخذ في الحسبان عند القيام بذلك، وهي هامة بالنسبة لسلع الإنتاج، وأخيراً فإن هذا المنهج لا يأخذ في الحسبان التداخل والارتباط بين احتياجات العملاء المرتقبين كأفراد وليس كأعضاء في شركات، مما يتطلب ضرورة دراسة احتياجات الشركات التي يعملون فيها، خاصة وأن قرارات الشراء تأخذ في الحسبان كلا النوعين من الاحتياجات.

#### ٥. المنهج الذي يعتمد على التعبئة النفسية للشراء :

طبقاً لهذا المنهج، يعتمد رجل البيع على قوة شخصيته وحماسه وإخلاصه لصالح العميل، وتغيير نبرات صوته من جد إلى دعاية والعكس بهدف تهيئة العميل المرتقب نفسياً، وجعله في حالة نفسية تشجعه على الشراء، وطبقاً لهذا المنهج، فإن رجل البيع يحترم العميل ويحترم عقليته، ولا يعتمد على الأساليب الاحتياالية أو غير الأخلاقية في البيع، كما أنه يأخذ في الحسبان مصالح العميل المرتقب، لذلك فإن رجل البيع يجب أن يكون متميزاً بقوة الشخصية والاحترام والإخلاص والمعرفة التامة بالسلعة والاستراتيجيات البيعية المختلفة.

#### ٦. نظرية العوائق (الحواجز) في مجال البيع :

تعتمد هذه النظرية على توضيح عدد من الصعوبات التي قد تواجه العميل المرتقب في حياته والتي يرغب في مواجهتها، ويقوم رجل البيع بعرض الصعوبة بعد الأخرى، بحيث



## دورة الحياة العملية لرجال البيع :

هناك أربع مراحل تمر بها دورة الحياة العملية لرجال البيع (شكل ٢/٢١) وهى :

### ١ - مرحلة الإعداد :

وهى المرحلة التى يعين فيها رجل البيع ، ورجل البيع إما يعمل فى عمل البيع الشخصى لأول مرة ، أو يعمل فى البيع الشخصى فى الشركة لأول مرة ، أو يعمل فى بيع سلعة جديدة لم يكن يبيعها من قبل ، وفى أى من الحالات السابقة فإنه يجب أن يتعرف على الدور الذى يجب أن يقوم به بالنسبة لعملائه المرتقبين والشركة التى يعمل فيها ، ويجب أيضاً أن يعرف الوظائف والأعمال التى سيقوم بها والبيئة التى سيعمل فيها ، ويعتبر التدريب من أهم الوظائف التى يجب على إدارة التسويق الاهتمام بها فى هذه المرحلة ، كما يجب تعريفه بنظم المكافآت والحوافز ، وتحدد لرجل البيع مسؤولياته وحقوقه بصفة قاطعة فى هذه المرحلة .

### ٢ - مرحلة النمو :

وترتفع إنتاجية رجل البيع بمعدل كبير فى هذه المرحلة بعد أن كانت الزيادة فيها تدريجية فى المرحلة السابقة ، ويتم قياس هذه الإنتاجية بعدة مؤشرات منها ، المبيعات الإجمالية ، وعدد الحسابات الجديدة وإجمالى الربح الذى يحققه رجل البيع أو نسبته إلى المبيعات ، ونسبة المبيعات التى يحققها إلى حصته البيعية ، ونسبة نفقات البيع الخاصة به إلى المبيعات التى يحققها ، والعائد الذى يحققه رجل البيع على الاستثمار ومدى تحقيقه للأهداف المطلوبة منه ... إلخ . ويجب على الإدارة فى هذه المرحلة التعرف على المشاكل التى تواجه رجل البيع أولاً بأول والعمل على مواجهتها باتخاذ القرارات المناسبة .

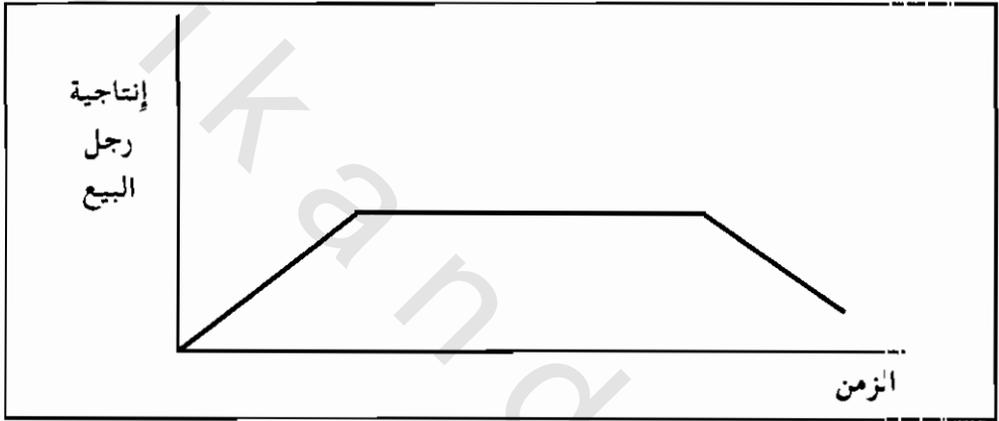
### ٣ - مرحلة النضوج :

تستقر إنتاجية رجل البيع عند حد مرتفع فى هذه المرحلة ، ويمكن الاستعانة برجال البيع ممن وصلوا إلى هذه المرحلة فى التدريب والإشراف ، ويمكن أن تسند إليهم أعمال بيع منتجات جديدة للشركة أو العمل فى الأسواق الخارجية ، ويمكن أيضاً تنظيم مسابقات بجوائز كحوافز لزيادة إنتاجيتهم وإعادة تدريبهم على الأساليب الحديثة للبيع واعطاؤهم الحرية فى تحديد خطوط سيرهم وتوزيع أوقاتهم فى الأعمال البيعية وغير البيعية وتحديد الأسعار ... إلخ .

#### ٤- المرحلة الانخفاض :

رفبه تنخفض إنتاجية رجل البيع لعدم رغبته فى العمل أو عدم مقدرته على العمل أو نتيجة لعوامل خارجية عن إرادته وترجع إلى السلعة المباعة أو المنطقة البيعية أو نظم الحوافز أو نقص التدريب على الأساليب الحديثة فى البيع ... إلخ .

ويجب على الإدارة معرفة السبب الحقيقى ومواجهته بقرارات مناسبة . وقد تكون إعادة تدريبه أو عمله فى بيع سلعة أخرى أو فى منطقة أخرى قرارات مناسبة لمواجهة هذه المرحلة .



(شكل ٢/٢١)

#### دورة الحياة العملية لرجال البيع

#### ملاحظات عامة :

١- يختلف طول الفترة التى تستغرقها كل مرحلة من المراحل الأربعة باختلاف المنتجات التى ياتوم رجل البيع ببيعها والواجبات المطلوبة منه .

٢- ليس من الضرورى أن يمر رجال البيع جميعاً بجميع هذه المراحل بالترتيب ، فقد تستقر إنتاجية رجل بيع معين وعند حد معين بصفة مؤقتة ثم تزداد إنتاجيته بعد ذلك ،

وفشل بعض رجال البيع فى مرحلة الإعداد، مما يؤدى بالتالى إلى عدم اتمام الدورة بجميع مراحلها، وقد تنخفض إنتاجية رجال البيع نتيجة للظروف الاقتصادية العامة، ثم تزداد بعد ذلك عند تحسن هذه الظروف، وتزداد إنتاجية رجال البيع الذين يعملون فى بيع سلع الموسعة بسرعة، كما انها تنخفض أيضاً بسرعة، ويلاحظ أيضاً أن إنتاجية بعض رجال البيع فى مرحلة الإعداد تفوق إنتاجية آخرين فى مرحلة النضوج.

٣ - يمكن الاستعانة بالدورة فى تحديد المرحلة التى يترك فيها رجال البيع العمل، ثم دراسة أسباب ذلك، فمثلاً قد يكون سوء اختيار رجال البيع أو عدم كفاية تدريبهم أو عدم اقتناعهم بعدالة المكافآت والحوافز أسباب ترك العمل فى مرحلة الإعداد، وقد يكشف ترك العمل فى مرحلتى النضوج والنمو عن عيوب فى الإشراف الميدانى أو تحديد المناطق البيعية أو نظم إعادة التدريب أو نظم الحوافز... إلخ. ويجب على الإدارة القيام بالدراسة المستمرة لعدد رجال البيع الذين يستمرون فى العمل بالشركة عند كل مرحلة حسب السن والجنس... إلخ، لأخذها فى الحسبان عند وضع سياسات الأفراد مستقبلاً.

٤ - يمكن الاستعانة بالدورة فى اكتشاف وتحديد نقاط الضعف والقوة فى رجال البيع بالشركة عن طريق تحديد المرحلة التى يمر بها كل من رجال البيع، والفترة التى يستمر فيها فى كل مرحلة، فمثلاً استمرار أحد رجال البيع فى مرحلة الانخفاض فترة طويلة قد يكشف عن حاجته للتدريب أو تعديل مكافآته أو إعادة تدريبه أو معالجة مشاكله العائلية أو إقناعه بأن عمل رجال البيع هو خلق طلبات على منتجات المشروع دون الاكتفاء بتلبية الطلبات الحالية للعملاء.

وتزداد الاستفادة من ذلك إذا ما اقترن تحليل الدورة بنظم التقييم الأخرى التى تعتمد على المقاييس الكمية (المبيعات - الأرباح - عدد العملاء الجدد... إلخ)، ومدى توفر صفات رجل البيع الناجح فيه.. ويجب أن يستمر فى تقييمه فى كل مرحلة من المراحل الخاصة بالدورة بالنسبة لزملائه والمعايير الموضوعية والخاصة بفن البيع والعلاقات مع العملاء، والعلاقات مع المسئولين بالشركة والصفات المتوفرة فيه والمعرفة بالعمل والإنتاجية فى العمل، وتختلف هذه المعايير من شركة لأخرى ومن سلعة لأخرى بالنسبة لنفس الشركة.

٥ - يجب الاهتمام بتحليل الدورة خاصة قبل تقديم منتجات جديدة حيث يجب أن يكون هناك رجال بيع تم إعدادهم بكفاية قبل تقديم أى سلعة جديدة وبحيث يستطيعون الاستمرار فى بيع هذه السلعة بعد تقديمها للسوق .

ومن ثم فإنه يجب تحديد الحاجة لرجال بيع ، لبيع السلعة الجديدة عن طريق القيام بتحليل رجال البيع فى الشركة حسب مراحل الدورة .

٦ - يمكن الاستفادة من تحليل رجال البيع فى الشركة حسب مراحل الدورة فى وضع السياسات ( وتعديلها ) ، وفى مجال اختيار رجال البيع وتدريبهم ومكافأتهم وتحديد المناطق البيعية ... إلخ .

### واجبات رجال البيع :

يعتبر بيع السلعة أو الخدمة أحد الواجبات التى يقوم بها رجل البيع والذى يقوم بالإضافة إلى ذلك بكتابة التقارير وخدمة العملاء ومعالجة شكاواهم والتنبؤ بالمبيعات ... إلخ .

وتتبادر بعض الشركات اعتماداً قليلاً على البيع الشخصى فى حالة البيع بالبريد أو خدمة النفس ، وفى حالة أهمية البيع الشخصى لها ، فإن الإدارة يجب أن تحدد بصفة قاطعة الدور الذى يلعبه البيع الشخصى فى البرنامج التسويقى ، وتعتبر الأهداف التسويقية للشركة هى نقطة البداية المنطقية لتحديد الدور الذى يقوم به رجل البيع فى المنظمة ، وتحدد هذه الأهداف الأسواق التى يجب التركيز عليها ، وعمّا إذا كانت المبيعات قصيرة الأجل أو طويلة الأجل هى نقالة التركيز ، وعمّا إذا كان التركيز على مركز الشركة النسبى فى السوق أم تحقيق الأرباح ، وتعدد الدرجة المطلوبة لرضاء المستهلك ... إلخ . وتؤثر هذه الأهداف على أنواع رجال البيع وأوجه النشاط التى يقومون بها ، وأهمية البيع الشخصى ، فإذا ما كان الهدف هو تحقيق قسمة رضاء ممكن للمستهلكين فإن الشركة يجب أن يكون لديها عدد كبير من رجال البيع الذين يهتمون بزيارة العملاء لعدد كبير من المرات ولا يضغطون عليهم فى البيع ، وإذا ما كان الهدف هو زيادة مبيعات الشركة بمعدل سريع فإن الشركة يجب أن توجه رجل البيع بها نحو المعدل على زيادة عدد العملاء .

ويتحدد الدور الذى يقوم به رجل البيع أيضاً من الاستراتيجية التسويقية للشركة ، والتى توضح مدى أهمية الدور الذى يلعبه الترويج والأهمية النسبية لكل من البيع الشخصى

والإعلان وتنشيط المبيعات فى البرنامج الترويجى، فمثلاً فى صناعة المنتجات الغذائية يرى عدد كبير من الشركات أن الإعلان هو الجهد الترويجى الرئيسى لإقناع المستهلك الأخير بشراء هذه المنتجات من متاجر (السوبر ماركت) وغيرها من المتاجر، مما يسهل جهود رجال البيع فيما بعد، وترى بعض هذه الشركات والى لم تنجح بعد فى الحصول على تفضيل المستهلك الأخير لمنتجاتها أن إقناع متجر التجزئة ببيع السلعة عن طريق هامش الربح المجزى وغيره من الأساليب البيعية ضرورى، مما يتطلب الاعتماد على البيع الشخصى بدرجة أكبر من الاعتماد على الإعلان، وترى بعض الشركات أن الإعلان والبيع الشخصى يكمل أحدهما الآخر فى البيع مع اختلاف الأهمية النسبية والتأثير النسبى لكل منهما، مما يؤثر بطبيعة الحال على دور البيع الشخصى وعدد رجال البيع فى المنظمة.

وبالنسبة لتسويق سلع الإنتاج خاصة إذا كانت السلعة التى تقوم شركة معينة بإنتاجها ذات خصائص فنية معقدة، فإن البيع الشخصى يلعب دوراً أكثر أهمية من الدور الذى يلعبه الإعلان، ويؤدى الإعلان إلى تعريف المشتري الصناعى بالسلعة، مما يسهل العمل الترويجى الذى يقوم به رجل البيع فيما بعد، والذى يهتم بإثارة رغبة المشتري الصناعى فى السلعة وإقناعه بشرائها.

ومن ثم فإنه يمكن تحديد أهداف البيع الشخصى، والى منها يتحدد نوع رجل البيع المطلوب ونوع التدريب المطلوب له ومدته والطريقة الملائمة لمكافأته وتقييم أدائه، ويجب تعريف الواجبات البيعية وغير البيعية لرجال البيع فى الشركة بدقة ووضوح، وتقوم بعض الشركات بتوصيف وتحليل الوظائف والأعمال الخاصة برجال البيع، والذى توضح فيه واجباتهم البيعية وغير البيعية وعلاقة أعمالهم بالأعمال الأخرى فى الشركة وظروف وأحوال العمل والشروط التى يجب توافرها فيهم «الخبرة - المؤهل ... إلخ».

### تحديد عدد رجال البيع :

يجب تحديد عدد رجال البيع فى أى شركة بدقة ووضوح، حيث إن زيادة عددهم عما يجب فيه إسراف وتعطيل للقوى البشرية فى مجال البيع، وقلة عددهم عما يجب تؤدى إلى عدم خدمة العملاء بالنطاق والجودة المطلوبين وضياع فرص بيعية على الشركة.

والى ما يلى بعض الطرق التى يمكن الاستعانة بها فى تحديد عدد رجال البيع :

### ١.١. إلتايجابية رجال البيع :

تفترض، هذه الطريقة تساوى الفرص البيعية فى المناطق البيعية المختلفة وأن المنطقة يعمل بها رجل بيع واحد، ويتم تقدير مبيعات الشركة على أساس تحديد عدة أعداد مختلفة من المناطق البيعية التى يعمل فى كل منها رجل بيع، وتقدير التكاليف الثابتة والمتغيرة لكل منطقاً، ثم يحدد صافى الربح لكل منطقة على ما تتطلبه من رأس مال ثابت ورأس مال عامل، ويتم اختيار عدد رجال البيع الذين تحقق عندهم الشركة أقصى نسبة من الأرباح إلى رأس المال الكلى، فمثلاً بافتراض أن نسبة صافى الربح إلى رأس المال الكلى ١١,٦٪، إذا كان عدد رجال البيع ١٠٠ ( ١٠٠ منطقة ) ٨,٧٪ إذا كان عددهم ٢٠ من رجال البيع ( ٢٠ منطقة ) و ٢,٢٪ إذا كان عددهم ٦٥ من رجال البيع ( ٦٥ منطقة ) وهى أعلى نسبة... إلخ. فإن عدد رجال البيع المناسب ٦٥ ( ٦٥ منطقة ).

ويباب، على هذه الطريقة انها تفترض تساوى المبيعات المرتقبة فى كل منطقة وأنه يخصص رجل بيع واحد لكل منطقة، وأنها لاتأخذ بعض العوامل الهامة كالمساحة الجغرافية وسهولة التنقل داخل المنطقة وعدد العملاء فيها... إلخ.

### ٢. العملاء المخصص لرجل البيع :

وبمقتضى هذه الطريقة يتم تصنيف العملاء إلى مجموعات طبقاً لكمية المبيعات السنوية لهم، وتحديد العدد المطلوب سنوياً من الاتصالات والمقابلات البيعية لكل طبقة من الطبقات السابقة، ويضرب عدد العملاء ( فى كل مجموعة ) فى عدد الاتصالات والمقابلات البيعية ويمثل الناتج العبء المخصص لجميع رجال البيع فى شكل عدد مقابلات واتصالات بيعية، ويحدد بعد ذلك متوسط عدد المقابلات التى يمكن أن يقوم بها رجل البيع فى السنة، ويحدد عدد رجال البيع بقسمة إجمالى عدد المقابلات على متوسط عدد المقابلات لرجل البيع.

وتعتمد هذه الطريقة على دقة تحديد عدد المقابلات والاتصالات البيعية الإجمالية لكل طبقة من طائفات العملاء ومتوسط عدد المقابلات والاتصالات لرجل البيع الواحد، وتهمل

الطريقة بعض العوامل الأساسية ومنها حجم المعاملات التي يقوم بها العميل سنوياً وتكلفة خدمة العميل ومدى تأثير العميل وسرعته لجهود رجل البيع... إلخ.

## توزيع الأعمال على رجال البيع :

هناك عدة أسس يتم بموجبها توزيع الأعمال على رجال البيع وهي كما يلي :

### ١. المناطق :

يخصص لكل من رجال البيع منطقة بيعية يعمل فيها بمفرده، وتتميز هذه الطريقة بالتحديد الواضح لمسئوليات رجل البيع ومدى كفاءته في البيع في المنطقة المخصصة له، ويؤدي ذلك إلى تشجيع رجل البيع على بذل أكبر جهود ممكنة لزيادة مبيعاته فيها، ويؤدي تخصصه في منطقة معينة إلى توطيد علاقاته مع العملاء، مما يؤدي إلى زيادة مبيعاته فيها، ونقل نفقات الانتقالات لرجل البيع نظراً لأن تنقله محدود في منطقة صغيرة.

ولا تنجح هذه الطريقة إلا في الشركات التي تقوم بإنتاج منتجات أو خدمات متجانسة تسويقياً، ويتم تسويقها لعملاء متجانسين. ويجب أن تكون الفرص البيعية في كل من هذه المناطق متكافئة.

### ٢. المنتجات :

ويتخصص كل من رجال البيع في بيع مجموعة سلعية كاملة أو أحد المنتجات، ويمكن اتباع هذه الطريقة في حالة إنتاج الشركة منتجات معقدة فنياً (أدوية - إلكترونيات... إلخ)، أو قيام الشركة ببيع عدد كبير من المنتجات (البقالة)، أو في حالة اتجاه الشركة نحو تنويع منتجاتها بدرجة كبيرة.

ولا يفضل الاستعانة بهذه الطريقة في حالة قيام نفس العملاء بشراء المنتجات المتباينة للمنظمة كما هو الحال بالنسبة للمستشفيات التي تشتري سلعاً غذائية ومنظفات صناعية... إلخ.

### ٣. العملاء :

يتخصص رجال البيع حسب أنواع العملاء (نوع الصناعة : البيع للسكك الحديدية ، وصناعة البناء مثلاً بالنسبة لشركة الصلب) (الحجم : عملاء كبار وعملاء صغار من حيث قيمة المشتريات) ، (الشركات : البيع لشركة «س» ولشركة «ص»... إلخ) .

تتميز هذه الطريقة بمعرفة رجل البيع لاحتياجات العميل بصفة محددة وقاطعة وقلة التكلفة حيث تراعى الصفات التى يجب مراعاتها فى رجل البيع حسب العميل الذى يبيع له ، ويصوب الاستفادة بمزايا هذه الطريقة فى حالة انتشار نفس الفئة من العملاء جغرافياً مما يؤدي إلى زيادة النفقات البيعية .

وقد يثار تساؤل فى حالة وجود عملاء كبار وعملاء متوسطين وعملاء صغار من حيث كمية أو قيمة المشتريات ، وذلك فى المنطقة البيعية التى يعمل فيها البائع هل يخصص البائع عدداً متساوياً من المقابلات البيعية لكل عميل أياً كانت قيمة وكمية مشترياته ، أم إنه يعطى تركيزاً للعملاء الكبار؟ ويوضح المثال التالى نتائج كل من البديلين :

البديل الأول : تخصيص عدد متساوٍ من المقابلات البيعية لكل عميل :

أنواع العملاء	العدد	عدد المقابلات على أساس ٥ مقابلات لكل عميل	قيمة المبيعات الإجمالية	قيمة المبيعات للمقابلة الواحدة
كبار	٢٠	١٠٠	٥٠٠	٥٠٠٠ جنيه
متوسطون	٤٠	٢٠٠	٢٠٠	١٠٠٠
صغار	١٨٠	٩٠٠	٩٠	١٠٠
جملة	٢٤٠	١٢٠٠	٧٩٠	٦٥٨ متوسط

البديل الثاني : اختلاف عدد المقابلات البيعية حسب أهمية العميل :

أنواع العملاء	العدد	معدل القيام بالمقابلات	عدد المقابلات سنويا	قيمة إجمالي المبيعات ألف جنيه	قيمة المبيعات للمقابلة الواحدة جنيه
كبار	٢٠	كل ٣ أسابيع	٣٤٠	٦٠٠	١٧٦٥
متوسطون	٤٠	كل ٦ أسابيع	٣٢٠	٢٤٠	٧٥٠
صغار	١٨٠	كل ٦ شهور	٣٦٠	٧٢	٢٠٠
جملة	٢٤٠		١٠٢٠	٩١٢	٨٩٤ متوسط

ويلاحظ أن البديل الثاني أفضل من البديل الأول لارتفاع متوسط قيمة المبيعات للمقابلة الواحدة من ٦٥٨ جم إلى ٨٩٤ جم، ويرجع ذلك إلى التركيز على العملاء الكبار.

#### ٤ - تنظيم مركب :

ويقسم العمل على رجال البيع باتباع أكثر من أساس واحد من الأسس السابقة (مناطق ومنتجات - مناطق وعملاء... إلخ)، وتتبع هذه الطريقة الشركات التي تقوم بتسويق عدد كبير من المنتجات إلى عدد كبير من أنواع العملاء في مناطق بيعية مختلفة.

ويلاحظ أنه مهما كانت كفاءة تنظيم القوى البيعية في الشركة فإنه يجب إعادة النظر في التنظيم من فترة زمنية لأخرى، ويجب أن تؤخذ في الحسبان النواحي الإنسانية والنواحي المتعلقة بالمبيعات والتكاليف عند القيام بإعادة التنظيم.

## تحديد المناطق البيعية

### مقدمة :

نقدم كل منظمة بتحديد المناطق البيعية التى تنقسم إليها سوق المنظمة، ويعنى تحديد المناطق البيعية تقسيم السوق التى تعمل فيها الشركة إلى وحدات صغيرة تسهل إدارتها والإشراف، عليها وتقدير المبيعات المرتقبة فيها .

ويوزع رجال البيع على هذه الوحدات بطريقة تؤدى إلى زيادة مبيعات الشركة وأرباحها إلى أقصى حد ممكن، وذلك فى الأجل الطويل، ويجب أن تكون هذه المناطق ملائمة وعادلة من حيث تحديد الجهود المطلوب من رجل البيع والمبيعات المتوقعة منه .

### مزايا تحديد المناطق البيعية :

يأيد تقسيم السوق إلى عدد من المناطق البيعية فى تحقيق التغطية الكاملة لسوق الشركة بأقل تكلفة ممكنة وأقل ازدواج ممكن فى الجهود البيعية، وسهولة رقابة وتقييم أداء وجهود رجال البيع فى كل منطقة، وتوزيع السلع والخدمات فى كل منطقة حسب احتياجات المستهلك، المرتقب فيها وعاداته ومقدرته الشرائية ومطالبه... إلخ، وإعداد البرامج الترويجية فى كل منطقة حسب ظروف المنافسة فى كل منها ومدى ولاء المستهلك بها لمنتجات المنظمة أو منتجات المنافسين، وإعداد الميزانيات التقديرية على أساس المناطق البيعية لتخطيط ورقابة أوجه النشاط التسويقية فى كل منطقة، وتحديد ربحية كل من المناطق البيعية المختلفة. وتأكيد مسؤوليات رجال البيع فى المناطق المحددة لهم بما يتفق مع خبراتهم وكفاءاتهم وطاقتهم. وتقليل نفقات البيع عن طريق الحد من ازدواج الجهود البيعية لرجال البيع والتقليل من مصاريف انتقالاتهم عن طريق إعداد برامج نموذجية للمرور على العملاء والانتنالات، فى كل منطقة، وتوطيد العلاقات الطيبة المستمرة بين رجال البيع والعملاء فى كل منطقة.

ويستبر تحديد المنطقة البيعية بمثابة تحديد المكان الذى سيعمل فيه رجل البيع ومقدمة لتحديد كيفية توزيع وقته وجهوده على بيع المنتجات المختلفة للمنظمة، والأنواع المختلفة من العملاء، وأوجه النشاط البيعية المتوقعة منه خلال فترة زمنية محددة.

## طرق تحديد المناطق البيعية :

ترك بعض الشركات حرية كاملة لرجال البيع من حيث العمل في المكان أو المنطقة حسب اختيارهم، وكذلك بالنسبة لاختيار عملائهم وتحديد خط سيرهم وتنقلاتهم، بينما تقوم بعض الشركات الأخرى بالرقابة والسيطرة الكاملتين من حيث ذلك، ويعتبر الاتجاه الأخير هو الاتجاه الغالب حيث أوضحت الدراسات التي تمت في الخارج أنه يؤدي فعلاً إلى زيادة الأرباح التي تحققها الشركة التي تتبع هذا المنهج.

وقد أوضحت خبرات عدد كبير من الشركات الأجنبية أن الحدود السياسية لا تعتبر ملائمة عند تحديد المناطق البيعية لاختلاف أهداف تحديدها عن الأهداف التسويقية، ولا اعتماد تكوينها على ظروف تاريخية أو سياسية، ومن ثم فإنه لا يشترط أن تكون المنطقة البيعية محافظة أو مدينة أو ضاحية، فقد تتألف منطقة معينة من عدد من المحافظات أو عدد من المدن، وأيضاً قد تنقسم المحافظة الواحدة أو المدينة الواحدة إلى عدة مناطق.

ويتم تحديد المناطق البيعية للمنظمة على أساس دراسة عدة عوامل منها، قيمة وكمية المبيعات التاريخية وقيمة المبيعات المرتقبة من السلعة التي تقوم المنظمة بإنتاجها وعدد العملاء الحاليين والمرتقبين ومدى تركيزهم أو انتشارهم في السوق. وتقوم بعض الشركات بالحصول على البيانات الخاصة بمبيعات المجموعة السلعية التي تعمل في نطاقها موزعة على المناطق الجغرافية، وقد تكون هذه المبيعات مبيعات تاريخية أو مرتقبة، وفي حالة غياب هذه البيانات تقوم بعض الشركات بتحديد الأهمية النسبية لكل من هذه المناطق باستخدام الأدلة من نوع الدليل الواحد أو الدليل المركب في ذلك، وتقوم الشركة بتقدير المبيعات ثم توزيع المبيعات التقديرية على المناطق بهذه الأدلة، ويتم تكوين مناطق بيعية من هذه المناطق، وتحديد رقم المبيعات المناسب للمنطقة وليكن مثلاً ٢٠٠٠ جم سنوياً.

ثم يتم تعديل هذه المناطق بدراسة العوامل التالية :

١- تكبير أو تصغير حجم المنطقة وبالتالي تعديل عدد المناطق نتيجة لأن البيانات السابقة متعلقة بمجموعة سلعية (أجهزة كهربائية) وليست سلعة محددة (ثلاجة جنرال إلكتريك ١٢ قدماً).

٢ - كلما كانت السلعة جديدة، كلما كان من الأفضل كبر حجم المنطقة لكبر الفرص البيعية فيها على أن يقل حجم المنطقة فيما بعد .

٣ - كلما اتبع التوزيع المباشر إذا كان هناك عدد كبير من العملاء الصغار يفضل أن تكون المنطقة صائرة، وبالعكس يفضل المنطقة الكبيرة فى حالة التوزيع غير المباشر خاصة إذا كان العملاء كباراً ومشترياتهم مركزة .

٤ - كلما كانت المنافسة قوية، كلما فضل أن تكون المنطقة صغيرة .

٥ - كلما كان العمل المطلوب من كل رجال البيع، بيعاً فقط دون القيام بالترويج أو الخدمة، كلما كانت المنطقة كبيرة، أما إذا كان رجل البيع يقوم بالبيع والخدمة تكون المنطقة صغيرة .

٦ - كلما كانت الظروف الاقتصادية سيئة يفضل أن تكون المنطقة كبيرة، خاصة إذا كانت مكافأ؛ رجل البيع على أساس العمولة . أما فى حالة تحسن الظروف الاقتصادية فيفضل تصغير المنطقة؛ لزيادة أوجه النشاط .

٧ - كلما كانت وسائل المواصلات متوفرة، وكلما كانت الطرق جيدة، كلما فضلت المناطق الكبيرة .

٨ - فى حالة البيع لأنواع مختلفة من المشترين أو جنسيات مختلفة منهم، يفضل أن يحدد رجل بيع لكل من هذه الأنواع، أما فى حالة عدم وجود ذلك تكون المنطقة بأكملها لرجل بيع واحد .

من العرض السابق يتضح أن المناطق البيعية لعدة شركات تقوم بإنتاج وتسويق نفس السلعة ليس، بالضرورى أن تكون متماثلة لاختلاف العوامل والظروف التى سبق شرحها لكل شركة

### عدد رجال البيع فى المنطقة :

يتوقف عدد رجال البيع فى كل منطقة بيعية على عدد من العوامل منها، طبيعة السلعة ونطاق التوزيع وطبيعة المنافسة فى المنطقة ومقدرة رجال البيع على القيام بالحصول على

طلبات العملاء وتحصيل قيمتها والقيام بأداء الخدمات المختلفة لهم ومدى صلاحية الطرق بالمنطقة وعدد العملاء وعدد المقابلات المطلوبة مع كل عميل خلال فترة زمنية محددة ومعدل تكرارها، ويزداد عدد رجال البيع في المنطقة بزيادة أعبائهم وواجباتهم في المنطقة نتيجة كثرة عدد العملاء وقوة المنافسة فيها والعكس صحيح، ومن المهم ألا يكون عدد رجال البيع أقل من اللازم في منطقة معينة وأكثر من اللازم في منطقة أخرى.

### المنهجان المستخدمان في تحديد حجم المنطقة :

من التحليل السابق يتضح للقارئ أن هناك منهجين يمكن الاعتماد عليهما في تحديد حجم المنطقة وهما :

#### ١. تساوى المبيعات المرتقبة :

يراعى عند تحديد المناطق البيعية للشركة أن تكون المبيعات المرتقبة متساوية فيها، ويجوز هذا الرأي لأنه يؤدي إلى المساواة بين رجال البيع من حيث الحصول على نفس الفرص للحصول على نفس الدخل، كما أن اتباع هذه الطريقة يسهل على الإدارة تقييم كل من رجال البيع، حيث إن الفروق بين مبيعات كل منهم بالنسبة للآخر تعكس فروقاً في كفاءة كل منهم، مما يدفع كلاً منهم إلى بذل أقصى جهوده في المنطقة التي يعمل بها، ويرى رجال البيع أن هذه الطريقة عادلة لأن الفرص البيعية المتاحة أمامهم متكافئة.

وتكمن المشكلة في أن بعض رجال البيع قد يسند إليهم العمل في مناطق بيعية كبيرة المساحة وينتشر العملاء في جميع أنحاءها، بينما يسند لبعض رجال البيع العمل في مناطق بيعية صغيرة المساحة والعملاء فيها مركزون، وذلك بالرغم من أن جميع هذه المناطق متكافئة من حيث الفرص البيعية المتاحة فيها. ويلاحظ أن رجل البيع في النوع الأول من المناطق إما يحقق مبيعات أقل من زميله في النوع الثاني من المناطق في حالة تساوى الجهود المبذولة لكل منهما، وإما أنه سيضطر إلى بذل جهود أكبر من جهود زميله في النوع الثاني من المناطق لتحقيق نفس المبيعات. وتبرز هذه المشكلة في حالة مكافأة رجال البيع على أساس العمولة. ولواجهة هذه المشكلة تقوم بعض الشركات بدفع مكافآت عالية لرجال البيع في النوع الأول من المناطق، وذلك بالنسبة لزملائهم في المناطق الأخرى. ويعاب على ذلك انخفاض الأرباح

على المبيعات فى النوع الأول من المناطق، وذلك بالنسبة للشركة . وتقوم بعض الشركات الأخرى بنقل رجال البيع من النوع الأول من المناطق إلى النوع الثانى منها وبالعكس من فترة زمنية لأخرى، ويعاب على ذلك بأن نقل رجل البيع من منطقة لأخرى قد يتم فى الوقت الذى يكون فيه رجل البيع قد تعرف على المنطقة التى يعمل فيها وعملائه بها وكيفية التعامل معهم . . إلخ، بالإضافة إلى ما قد يسببه النقل من مشاكل مادية وعائلية لرجل البيع .

## ٢. تساوى الجهود البيعية :

تقوم بعض الشركات الأخرى بتحديد حجم المنطقة على أساس المساواة فى الجهود التى يقيم بها رجال البيع والأعمال التى يكلف بها كل منهم، ويهدف ذلك إلى أن يغطى كل من رجل البيع المنطقة التى يعمل فيها تغطية كاملة، وقد يصحب اتباع هذه الطريقة عدم المساواة بين المناطق من حيث الفرص البيعية المتاحة فيها، وتبرز أهمية ذلك فى حالة مكافأة رجل البيع على أساس العمولة حيث يختلف مقدار الدخل الذى يحصل عليه كل من رجال البيع فى نفس الشركة باختلاف الفرص البيعية فى المناطق التى يعملون بها، ويمكن مواجهة ذلك بعادة أساليب منها، تقليل معدل العمولة فى المناطق ذات الفرص البيعية الكبيرة أو إسناد العمل فى هذه المناطق لرجال البيع من ذوى الكفاءة العالية أو الأقدمية فى العمل .

وتقوم بعض الشركات بتحديد حجم المناطق البيعية بها باتباع كل من الأساسين السابقين، بحيث لا توجد فروق كبيرة بين المناطق من حيث الفرص البيعية أو الجهود البيعية ومراعاة التعديل فى المناطق من فترة زمنية لأخرى محافظة على ذلك .

## تخصيص البائعين على المناطق البيعية :

تقوم بعض الشركات بتخصيص بائعين مختلفى الكفاءة فى حالة تساوى المبيعات المرتقبة فى المناطق البيعية المختلفة مما يعنى اختلاف الأعباء الملقاة على البائعين فى المناطق المختلفة، وفيما يلى مثال لهذا الاتجاه .

المبيعات المقدرة	دليل المقدرة لرجال البيع	المبيعات المرتقبة	المنطقة
٦٠٠٠٠٠ جم	١,٠	٦٠٠٠٠٠ جم	أ
٤٨٠٠٠٠ جم	٠,٨	٦٠٠٠٠٠ جم	ب
٣٦٠٠٠٠ جم	٠,٦	٦٠٠٠٠٠ جم	ج
١٤٤٠٠٠٠ جم		١٨٠٠٠٠٠ جم	إجمالي

ويلاحظ أن دليل المقدرة يعكس خبرات رجال البيع ومقدرتهم على تحقيق الحصص البيعية... إلخ. وتقوم شركات أخرى بتخصيص بائعين مختلفي الكفاءة في حالة عدم تساوى المبيعات المرتقبة في المناطق البيعية المختلفة مع عدم تناسب دليل المقدرة مع الاختلافات في المبيعات المرتقبة. ويوضح المثال التالى هذا الاتجاه :

المبيعات المقدرة	دليل المقدرة لرجال البيع	المبيعات المرتقبة	المنطقة
٥٦٠٠٠٠ جم	٠,٨	٧٠٠٠٠٠ جم	أ
٣٦٠٠٠٠ جم	٠,٦	٦٠٠٠٠٠ جم	ب
٥٠٠٠٠٠ جم	١,٠	٥٠٠٠٠٠ جم	ج
١٤٢٠٠٠٠ جم		١٨٠٠٠٠٠ جم	إجمالي

(لاحظ أن أعلى دليل للمقدرة في حالة أقل مبيعات مرتقبة).

ويتبع نفس المنهج السابق من تناسب دليل المقدرة مع الاختلافات في المبيعات المرتقبة كما يوضح ذلك المثال التالى :

المبيعات المقدرة	دليل المقدرة لرجال البيع	المبيعات المرتقبة	المنطقة
٧٠٠٠٠٠ جم	١,٠	٧٠٠٠٠٠ جم	أ
٤٨٠٠٠٠ جم	٠,٨	٦٠٠٠٠٠ جم	ب
٣٠٠٠٠٠ جم	٠,٦	٥٠٠٠٠٠ جم	ج
١٤٨٠٠٠٠ جم		١٨٠٠٠٠٠ جم	إجمالي

## إعادة النظر فى المناطق البيعية :

يجب إعادة النظر فى عدد المناطق البيعية ومساحتها من فترة زمنية لأخرى لمواجهة التغيرات التى تحدث فى العوامل التى أخذت فى الحسبان عند تكوينها لأول مرة (طبيعة السلعة، طرق المواصلات - نطاق التوزيع .. إلخ) ، والتى تحدث فيها تغيرات بصفة مستمرة .

وهناك عدة مؤشرات ومنها الزيادة المستمرة فى نفقات البيع وزيادة نسبة هذه النفقات إلى المبيعات وزيادة عدد الحسابات غير المربحة وعدم التغطية الكاملة للمناطق وعدم الاستغلال الكافى لوقت كل من رجال البيع فى بعض المناطق وكثرة العمل لدى بعض رجال البيع وضياع وقت رجل البيع فى التنقلات ... إلخ، وغيرها من المؤشرات التى يجب دراستها لتحديد عما إذا كان السبب يكمن فى عيوب خاصة بتكوين المنطقة البيعية ومساحتها أم فى عيوب ومشاكل تسويقية أخرى (ارتفاع السعر ... إلخ) ، فإذا ما كان السبب يتعلق بتكوين المناطق لبيعية فإنه يجب القيام بإعادة النظر فيها وضم بعض المناطق معاً أو تجزئة بعضها إلى مناطق صغيرة فى ضوء الدراسات والبحوث التسويقية والتى يجب أن تأخذ فى الحسبان جميع العوامل التى سبق ذكرها عند تحديد المنطقة البيعية .

ويلاحظ أن القرارات الخاصة بإعادة النظر فى المناطق البيعية تؤدى بالضرورة إلى حدوث تعديلات فى خطوط السير والخصص البيعية وأعباء رجال البيع ... إلخ، مما يتطلب بالضرورة إصدار قرارات جديدة فى هذه المجالات، كما أن هذه التعديلات كثيراً ما تؤثر على دخول رجال البيع فى حالة المكافأة على أساس العمولة، ونقل بعضهم إلى مناطق أخرى وحرمانهم من العملاء الحاليين الذين وطدوا علاقاتهم معهم، بالإضافة إلى أن النقل قد يؤدى إلى مواجهتهم لمشاكل سكنية ومشاكل خاصة بتعليم أبنائهم وتكوين صداقات وعلاقات اجتماعية فى المناطق التى سينقلون إليها، ومن ثم فإنه يجب توضيح أسباب هذه التغيرات وإتباع رجال البيع بها . وبطبيعة الحال يجب الاعتماد على أسس ومبادئ العلاقات الإنسانية فى مواجهة هذه المشاكل، وفى نفس الوقت يجب إخطار العملاء بهذه التغيرات بشكل واضح ومفهوم ومقنع .

## تحديد الحصص البيعية :

### تعريف :

الحصة البيعية هي الهدف البيعى المطلوب تحقيقه خلال فترة زمنية مستقبلية محددة فى منطقة بيعية محددة أو من رجل بيع معين . وقد يتم تحديد الحصة البيعية فى شكل نقدى (جنيه) أو شكل كمى (وحدات) .

### أسس تحديد الحصة البيعية :

سبق أن أوضحنا أن الحصة البيعية يتم تحديدها فى شكل نقدى (جنيه) أو شكل كمى (طن - عدد وحدات ... إلخ) ، وإن كان الاتجاه السائد نحو تحديدها بشكل نقدى ، ويتم تحديدها على أساس رقم إجمالى أو تقسيمها حسب الأنواع والأشكال المختلفة من المنتجات التى يقوم رجل البيع ببيعها أو أنواع العملاء الذين يتعامل معهم أو المناطق الفرعية التى تنقسم إليها المنطقة البيعية أو مزيج من هذه الأسس . وقد يتم تحديد الحصة البيعية عن سنة أو ستة أشهر أو ثلاثة أشهر ... إلخ ، وإن كان الاتجاه الغالب نحو تحديدها سنوياً إلا إذا كانت هناك تغيرات قصيرة الأجل فى ظروف المنطقة ، مما يجعل تحديدها من الأفضل أن يكون كل ٣ أشهر ، خاصة إذا كان يعتمد عليها فى قياس كفاءة رجل البيع وتحديد دخله الذى يعتمد على العمولة .

### أهداف تحديد الحصة البيعية :

تستخدم بعض الشركات الحصص البيعية لتحديد الأهداف البيعية لرجال البيع مما يحفزهم على العمل نحو تحقيقها ، وتستخدمها بعض الشركات الأخرى مجرد تقسيم المبيعات التقديرية الإجمالية للشركات حسب المناطق البيعية ورجال البيع تمهيداً للرقابة والمتابعة فيما بعد .

ويمكن الاستفادة من الحصص البيعية فى قياس كفاءة رجال البيع والموزعين فى المناطق التى يعملون بها ، ودراسة أسباب عدم تحقيقها وعمّا إذا كان ذلك راجعاً لضعف فى كفاءة رجل البيع أو الموزع أو نقص تدريبه أو سوء اختياره ، أم أنه يرجع لظروف اقتصادية أو سياسية فى المنطقة ، ثم اتخاذ القرارات الملائمة لمواجهة السبب أو الأسباب ، وتحديد المناطق أو المنتجات

التي مازالت مبيعاتها المرتقبة مرتفعة، وذلك تمهيداً لتحويلها إلى مبيعات فعلية باتخاذ القرارات الملائمة فى تحديد الطرق المناسبة لترويج المبيعات نوعاً وكماً فى كل منطقة، ومتابعة ظروف المنافسة فى المنطقة، وإعداد الميزانيات التقديرية الخاصة بالمناطق البيعية والنظم المناسبة برقابة نفقات التسويق بها.

من العرض السابق، يتضح أن الحصص البيعية تستخدم فى تخطيط ورقابة أوجه النشاط التسويقية فى المناطق البيعية وأن دورها لم يعد يقتصر على قياس كفاءة رجال البيع بها.

### طرق تحديد الحصص البيعية:

تقوم بعض الشركات بتحديد الحصص البيعية على أساس المبيعات التى يحققها رجل البيع خلال العام الماضى مضافاً إليها نسبة مئوية محددة (٥٠٪ مثلاً)، ويعاب على هذه الطريقة اعتمادها على الرأى والحكم الشخصى عند تحديد هذه النسبة، بالإضافة إلى أنها لاتأخذ فى الحسبان المبيعات المرتقبة (الفرص البيعية المتاحة فى كل منطقة). لذلك تستعين بعض الشركات بالأدلة المركبة، لتحديد نسب توزيع المبيعات التقديرية الإجمالية للشركة على المناطق البيعية المختلفة، وتعديل المبيعات المرتقبة فى كل منطقة حسب ظروف المنافسة وانظروف الاقتصادية المحلية فيها وتقديرات رجال البيع فيها، وتقسم المبيعات المعدلة على رجال البيع فى المنطقة بالاسترشاد بأدائهم خلال الأعوام الماضية، وذلك للحصول على الحصص البيعية. ويلاحظ من الشرح السابق أن الحصص البيعية لاتساوى المبيعات المرتقبة، فقد تكون المبيعات المرتقبة فى إحدى المناطق البيعية ضعف المبيعات المرتقبة فى منطقة أخرى، ومع ذلك فإن نصيب الشركة من المبيعات فى المنطقة الأولى أقل من نصيبها من المبيعات فى المنطقة الثانية بسبب وجود منافسة قوية من المنتجين المحليين فى المنطقة الأولى مثلاً.

### الاعتبارات التى يجب أخذها فى الحسبان عند تحديد الحصص البيعية:

من أهم أن يعتمد تحديد الحصص البيعية على بحوث التسويق فى التنبؤ بالمبيعات وتوزيعها على المناطق باستخدام الأدلة المركبة الدقيقة والموضوعية ثم تحديد حصة كل من رجال البيع، ومن المهم أيضاً الحصول على رضا رجال البيع عند وضع الحصص البيعية المحددة لهم وإقناعهم بأنها عادلة ودقيقة وموضوعية مع شرح أسس تحديدها والواجبات المطلوبة منهم، وأنها ليست أقل أو أكثر مما يجب فى ضوء مقدراتهم وظروف المنافسة والظروف

الاقتصادية... إلخ، حيث إن اعتقادهم بأنها أقل مما يجب يقلل من أهميتها كحافز لزيادة المبيعات، بينما اعتقادهم بأنها أكبر مما يجب قد يجعلهم يضغطون على عملائهم لتحقيقها، مما يسبب سوء العلاقات بين الشركة وعملائها، ويجب تقييم الحصص البيعية بصفة مستمرة ومعرفة نقاط الضعف فيها وتعديلها طبقاً لذلك، ولايعنى ذلك تعديلها نتيجة للتغيرات المؤقتة فى الظروف الاقتصادية والسياسية، وإنما يعنى ذلك تميز الحصة البيعية بالثبات فى الأجل القصير والمرونة فى الأجل الطويل، ويجب مشاركة جميع رجال البيع فى إعداد هذه الحصص، وتبرز أهمية النقاط السابقة فى أن عدداً كبيراً من الشركات يعتمد على الحصص البيعية فى قياس كفاءة رجال البيع فيها.

### المقارنة بين الحصة البيعية والمبيعات الفعلية لرجل البيع :

تقارن قيمة المبيعات الفعلية لرجل البيع بالحصة البيعية لتحديد مدى الاختلاف بينهما ومعرفة ودراسة الأسباب المحتملة لنقص أو زيادة أداء رجل البيع عن الأداء المقرر له. وهناك عدة أسباب محتملة لهذا الاختلاف منها، تقادم السلعة وعدم كفاية الحملات الإعلانية فى المنطقة بالنسبة للمنافسين ونقص القوى الشرائية فى المنطقة لأسباب محلية خاصة وعدم كفاءة رجل البيع، وفى الحالة الأخيرة يجب استمرار الدراسة لمعرفة الأسباب المؤدية إلى ذلك، وهل هى نقص فى إعداد رجل البيع أو كبر حجم المنطقة البيعية التى يعمل بها أو زيادة بعض الأعباء الإضافية عليه (تحصيل... إلخ)، أو عدم الرضا عن الطرق المتبعة فى دفع العمولة والمكافآت التشجيعية أو تركيز جهود رجل البيع على صغار العملاء أو عدم ملاءمة برنامج المرور اليومي على العملاء أو قضاء معظم وقته فى التنقلات داخل المنطقة البيعية الواسعة أو عدم توفر خصائص البائع الناجح فيه... إلخ، وبذلك يمكن مواجهة هذه المشاكل بمعالجة الأسباب التى أدت إليها.

وقد يستدعى ذلك إجراء بعض التعديلات الشاملة فى برامج اختيار أو تدريب أو مكافأة رجل البيع أو فى البرامج الترويجية للشركة أو فى تحديد وتقسيم المناطق البيعية وبرامج المرور اليومية أو فى نوع العملاء الذين يتم التركيز عليهم فى كل منطقة، وقد يستدعى ذلك أيضاً إجراء بعض التعديلات فى خط منتجات الشركة أو الأسعار لمواجهة المنافسة فى المنطقة، أى أن تحديد الحصة البيعية لرجل البيع ومقارنتها بمبيعاته الفعلية هو بداية الدراسة والبحث وليس الهدف النهائى الذى يرمى إليه الباحث.

منال تطيقى :

يوضح الجدول الآتى الحصص المحددة لأحد البائعين والأداء الفعلى له :

البند	الأوزان النسبية	الحصص	الأداء الفعلى	الأداء الفعلى × الأوزان النسبية
المبيعات	٤	٢٠٠٠٠٠ جم	١٧٠٠٠٠ جم	٠,٨٥
الأرباح	٢	٢٥٠٠٠ جم	١٨٠٠٠	٠,٧٢
عدد المعارض المطلوب زيارتها	١	٢٠	٢٥	١,٢٥
عدد العملاء الجدد	١	١٢	١٠	٠,٨
عدد التقارير المطلوبة	١	٢٠	٢٧	٠,٩
				٨٥١

$$\text{نسبة الأداء للخصص} = \frac{٨٥١}{١٠} = ٨٥,١\%$$

من الجدول السابق يتضح ما يلى :

١ - إن هناك أكثر من نوع من أنواع الخصص : حصة بيعية وحصة للربح وحصة لأوجه النشاط (عدد المعارض - عدد العملاء الجدد - عدد التقارير)

٢ - إن البائع فى الموقف السابق حقق ٨٥,١% من المطلوب منه .

٣ - لتانييم الموقف السابق يجب أن يتأكد الرئيس المباشر لهذا البائع من أن الحصة المقدرة له واقعية، وأنها لاتتفوق قدراته .

٤ - فى حالة ما إذا كانت الحصة واقعية ، تتم دراسة الظروف والعوامل البيئية لمعرفة عما إذا كانت طبيعية أم لا ؟ .

٥ - فى حالة التأكد من ذلك تتم دراسة عناصر المزيج التسويقى لمعرفة عما إذا كانت هناك مشاكل أو عيوب فيها أم لا .

٦- فى حالة عدم وجود هذه المشاكل ، يتم تقييم السياسات البيعية للمنظمة .

٧- فى حالة سلامة هذه السياسات يتم النظر إلى البائع ، هل يحتاج إلى تدريب أم مزيد من الحوافز ، أم إنه يجب أن يعاقب .

## مكافأة رجال البيع :

### تقديم :

تعتبر مكافأة رجال البيع من أهم العوامل التى تؤدى إلى تشجيعهم على بذل أقصى جهود ممكنة نحو تحقيق أهداف المنظمة التى يعملون فيها ، وزيادة مبيعاتها وتقديم خدمات عالية المستوى للعملاء والمحافظة على سمعة المنظمة... إلخ .

و غالباً ما تدفع مكافأة رجال البيع على أساس أسبوعى أو شهري وليس على أساس يومى أو على أساس الساعة ، كما تدفع أجور العمال فى عدد كبير من الحالات .

### الأهداف العامة لسياسات المكافآت :

بصفة عامة يجب أن يحول المستوى العام للمكافأة من جذب رجال البيع الأكفاء من العمل فى المنظمات الأخرى سواء كانت منافسة أم لا ، خاصة وأنهم بحكم قيامهم بالعمل فى السوق واتصالهم بغيرهم من رجال البيع ، يستطيعون معرفة المستويات العامة للمكافآت فى السوق ، ويجب الاعتماد على بحوث التسويق للتعرف على المستويات العامة للمكافآت المدفوعة لرجال البيع فى السوق .

ويجب أن تكون مكافآت رجال البيع كافية لتلبيتهم الشخصية والعائلية والاجتماعية... إلخ ، حتى لا تسبب أى صعوبات مالية من سوء المظهر أو الضغط على العملاء لزيادة مشترياتهم دون أى مبرر ، بما يؤدى إلى غير صالح الشركة فى الأجل الطويل أو التركيز على أوجه النشاط التى تؤدى إلى تحقيق نتائج سريعة على حساب النتائج المطلوبة فى الأجل الطويل أو البحث عن أعمال إضافية فى شركات أخرى على حساب مجهودهم فى بيع منتجات الشركة أو ترك العمل فى الشركة ، مما يؤدى إلى زيادة معدل دوران العمل .

سك ضمان لدخل ثابت على مدار السنة وذلك ضماناً لاستقرار النواحي  
البيع، مما يؤدي بالتالى إلى العمل بأقصى كفاية ممكنة نحو تحقيق الأهداف

ويجب

ويجب أن تكون مكافآت رجال البيع محفزة لهم على زيادة جهودهم نحو تحقيق الأهداف  
المطلوبة منهم، وتوجيه جهودهم نحو الخطط التى تضعها إدارة التسويق، وعدم الإسراف فى  
نفقاتهم، وعدم ترك العمل بالشركة حتى لا تتحمل الشركة نفقات عالية نتيجة لارتفاع  
معدل دوران العمل، ويؤدي كل هذا إلى تحقيق الشركة لوفورات كثيرة نتيجة للنظام المتبع  
فى مكافأة رجال البيع.

وأخيراً فإنه يجب تحقيق العدالة النسبية بين رجال البيع من حيث كفاءاتهم حتى يثقوا فى  
النظام الخاص بذلك نتيجة العدالة، مما يؤدي بالتالى إلى رفع روحهم المعنوية، وبطبيعة الحال  
يجب أن يسمح نظام المكافآت بزيادة دخولهم كلما زادت كفاءاتهم فى تحقيق الأهداف  
المطلوبة منهم.

### الخصائص المطلوبة فى نظام المكافآت:

تم ترجمة السياسات الخاصة بمكافأة رجال البيع إلى نظام معين لدفع المكافآت لرجال  
البيع، ومن هذه النظم كل من المرتب الثابت والعمولة والمكافآت التشجيعية، وفيما يلى  
الخصائص التى يجب توافرها فى نظام المكافآت فى المنظمة:

١ - تشجيع رجال البيع وجعلهم راغبين فى الالتزام بالأهداف المطلوبة منهم فى الأجل  
القصير والأجل الطويل، وسياسات الشركة والإجراءات المحددة وذلك فى جميع أعمالهم  
البيعية وغير البيعية.

٢ - يجب أن يعكس نظام المكافآت فى المنظمة بدقة ووضوح سياساتها بشأن المكافآت  
والتي سبق ذكرها.

٣ - اعتماد المكافآت المدفوعة لرجال البيع على العوامل والنتائج التى تخضع لسيطرتهم.  
فمثلاً لا يجب أن تتوقف المكافآت على الأرباح التى تحققها الشركة.

٤ - عدم دفع مبالغ كبيرة في أوقات زيادة مبيعات المنظمة ومن انخفاضها، حيث إن ذلك لا يؤدي إلى استقرار رجال البيع.

نقطة في أوقات

٥ - إعطاء كل من رجال البيع حافزاً قوياً لبذل أقصى جهوده نحو تحقيق منه لمعرفته بأن جهوده الإضافية ستؤخذ في الحسبان عند تحديد المكافآت المر عليها.

٦ - توفر الأسس الموضوعية لتقييم أداء رجال البيع مع تعريفهم بصفة مستمرة بأد تقييم أدائهم.

٧ - المرونة من حيث ضرورة تغيير النظام نتيجة للتغيير في الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة والمتعلقة بمكافأة رجال البيع.

٨ - الملاءمة لظروف أسواق البائعين حيث لا يمكن الاعتماد على زيادة مبيعات رجل البيع كمييار عند مكافأته.

٩ - تشجيع زيادة الجهود البيعية وغير البيعية بأقل تكاليف ممكنة.

١٠ - السهولة والوضوح والفهم الكامل للنظام من رجال البيع والمنفذين له، وقلة نفقات حساب المكافآت المستحقة لرجال البيع.

١١ - الحصول على موافقة كل من رجال البيع وإدارة المنظمة على النظام.

ويلاحظ أنه من الصعوبة توافر جميع هذه الخصائص في نظام واحد، ومن ثم فإن نظام لمكافآت يجب أن يشمل أكبر عدد ممكن من هذه الخصائص بشرط عدم التعارض فيما بينها.

### طرق دفع المكافأة:

هناك عدة طرق لدفع مكافآت رجال البيع، ومن أهمها المرتب الثابت والعمولة والمكافآت التشجيعية والحساب الجارى والنقاط.

وقد أوضحت الدراسات التي أجريت في عدد كبير من الدول الأجنبية أنه لا توجد علاقة جوهرية بين الطرق المتبعة في دفع المكافآت وكل من حجم الشركة ومنتجاتها والسوق التي

تعمل فيها، وأن الاختلافات التاريخية بين أوجه نشاط الشركات المختلفة واتجاهات رجال الإدارة فيها، وأن اختلاف مستويات كفاءة كل من رجال البيع تلعب دوراً هاماً فى اختلاف هذه الطرق فيما بين هذه الشركات، وأن كفاءة الإدارة فى إعداد وتنفيذ نظام المكافأة واقتناع رجال البيع به واستمرار مراجعته للتأكد من ملاءمته لظروف المنظمة من أساسيات تحديد مكافأة رجال البيع حيث إن مجرد تحديد طريقة دفع المكافأة لا يكفل تحقيق الأهداف المرجوة.

وفيما يلى عرض لأهم الطرق المتبعة فى دفع مكافآت رجال البيع :

### ١. المرتب الثابت :

تتميز هذه الطريقة بالبساطة والوضوح وسهولة معرفة وفهم رجال البيع لما يستحقونه من مرتب فى نهاية كل فترة زمنية (شهر مثلاً)، وضمان حصولهم على مبالغ معينة فى نهاية كل شهر بغض النظر عن كمية أو قيمة المبيعات المحققة، مما يؤدي إلى توفير وسائل العيش الكريمة لرجال البيع فى أوقات الكساد، وسهولة إجراء أى تغييرات فى المناطق البيعية أو نقل رجال البيع من منطقة لأخرى أو إضافة بعض الجهود الإرشادية أو الترويجية لواجبات رجال البيع دون معارضة منهم، وعدم ضغط رجال البيع على العملاء عند البيع، والتزامهم بجميع خطط الشركة فى مجال البيع.

ويمكن مواجهة ظروف سوق البائعين حيث يقل المعروض من السلعة بالنسبة للطلب عليها عن طريق شمول مكافأة رجال البيع على مرتب ثابت.

ويعاب على هذه الطريقة عدم توفر الحافز القوى الذى يحث رجال البيع على بذل أقصى جهودهم لزيادة مبيعات المنظمة، نظراً لثبات دخولهم بغض النظر عن مبيعاتهم، وتحمل المنظمة لمرتبات رجال البيع بغض النظر عن زيادة أو انخفاض مبيعاتهم، مما يجعلها فى حكم الأعباء الثابتة فى حالات انخفاض الطلب على منتجات المنظمة لأسباب موسمية أو دورية، ومطالبة رجال البيع بزيادة مرتباتهم من حين لآخر، وعدم تشجيع رجال البيع على زيادة جهودهم لزيادة مبيعاتهم. وتواجه الإدارة أيضاً مشكلة صعوبة تحديد المرتب الذى يتلاءم مع طبيعة الواجبات والمسئوليات الخاصة برجال البيع وتحديد طرق زيادة المرتب، ويجب أن يعتمد تحديد المرتب على تحليل وتقييم الوظائف والأعمال حتى يعكس المرتب القيمة الحقيقية للوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى.

**٢. العمولة :**

تعتمد مكافأة رجال البيع طبقاً لهذه الطريقة على أساس نسبة مئوية من قيمة مبيعاتهم ، وقد تكون العمولة في شكل نسبة مئوية موحدة لجميع رجال البيع بغض النظر عن المنتجات المباعة أو نوع العميل أو شروط البيع .. إلخ ، وقد تتحدد نسب العمولة حسب العوامل الآتية :

**أ. المبيعات :**

يزيد معدل العمولة كلما زادت كمية أو قيمة المبيعات ، فمثلاً يكون المعدل ٥٪ إذا ما وصلت قيمة المبيعات إلى ٨٠٠٠ جم و ٥,٥٪ إذا ما وصلت إلى ما يزيد عن ٨٠٠٠ جم حتى ٩٠٠٠ جم و ٦٪ إذا ما زادت قيمة المبيعات عن ٩٠٠٠ جم .

وقد تعطى الشركة عمولة إضافية إذا ما حقق رجل البيع حصته البيعية أو نسبة مئوية منها (٨٠٪ مثلاً) .

**ب. أنواع السلع المباعة :**

قد يكون معدل العمولة عالياً بالنسبة للمنتجات الجديدة أو المنتجات التي تتطلب جهوداً بيعية فائقة أو المنتجات التي تحقق كل منها هامش ربح مرتفعاً للشركة .

جـ. إجمالي أو صافي الربح على المبيعات التي يحققها كل من رجال البيع .

**د. المنطقة البيعية :**

يختلف معدل العمولة من منطقة بيعية لأخرى ، في حالة اختلاف الظروف البيعية في كل منها والتباين في سهولة أو صعوبة البيع فيها ، ويحدث ذلك أيضاً في الحالات التي تغطي العمولة نفقات رجال البيع والتي تختلف من منطقة لأخرى .

**هـ. نوع العميل :**

يختلف معدل البيع في حالة بيع منتجات الشركة لفئات مختلفة من العملاء كتجار التجزئة وتجار الجملة وكبار العملاء وصغار العملاء ، نظراً لاختلاف مدى صعوبة البيع إلى كل من هذه الفئات .

## و. شروط الائتمان والتحصيل :

يختلف معدل العمولة فى حالة تمتع رجل البيع فى الشركة بحرية تحديد شروط الدفع أو إجراء تعديل فيها، فمثلاً قد يحصل رجل البيع على عمولة إضافية ٢٪ إذا ما تم الدفع خلال ٣٠ يوماً، و١,٥٪ إذا ما تم ذلك خلال ٤ شهور، و١٪ إذا ما تم الدفع فى خلال ٦ شهور. وكثيراً ما يرتبط معدل العمولة بمدى نجاح رجل البيع فى حالة قيامه بالتحصيل وتقليل خسائر الديون المدومة فى حدود معينة.

## ز. وقت البيع :

فى حالة تميز مبيعات الشركة بالموسمية، يحصل رجل البيع على معدل أعلى من المعدل المطبق للعمولة فى الشركة فى حالة قيامه بالبيع فى غير الموسم.

## ح. أسس أخرى :

قد يختلف معدل العمولة نتيجة لأسس أخرى كعدد العملاء الجدد أو عدد المقابلات أو مدى قيامه بمساعدة العملاء فى تنظيم المعروضات لديهم... إلخ.

أخيراً : فإنه يجب إعادة النظر فى هذه العوامل من فترة زمنية لأخرى عند الاعتماد على المعدلات المختلفة للعمولة حتى تتلاءم مع الظروف التى تتأثر بها والتى تتغير بصفة مستمرة.

## مزايا وعيوب طريقة العمولة :

تتميز هذه الطريقة بأنها تشجع رجال البيع على بذل أقصى جهودهم لزيادة مبيعاتهم وتركيز جهودهم على الأعمال البيعية وخدمة العملاء، مما يؤدي إلى زيادة دخولهم بزيادة مبيعاتهم، وتؤدي هذه الطريقة إلى جذب رجال البيع الأكفاء للعمل فى الشركة، وتعتبر هذه الطريقة مرنة خاصة إذا ما اختلفت معدلات العمولة طبقاً لنوع السلعة المباعة والمنطقة البيعية... إلخ، وتؤدي هذه الطريقة إلى عدم تحمل الشركة لأعباء ثابتة «المرتبات» فى حالات الكساد كما هو الحال بالنسبة للمرتب الثابت.

ويعاب على هذه الطريقة عدم ضمان رجل البيع الحصول على دخل معين خاصة فى أوقات انخفاض الطلب على منتجات المنظمة، مما يؤدي بالتالى إلى عدم الاستقرار فى معيشتة، وعدم

تعاون رجل البيع مع زملائه لرغبته في زيادة مبيعاته بأكثر درجة ممكنة، واحتمال اتباع رجل البيع الضغط المستمر على العملاء للشراء، مما يؤدي إلى الإخلال بالعلاقات الطيبة مع العملاء، وتركيز جهوده على بيع السلع السهلة في البيع، ومعارضته لأي تغييرات قد تطرأ على عدد المناطق البيعية أو نقله من منطقة لأخرى أو زيادة عدد رجال البيع في منطقته، وذلك حتى لا يقل دخله، وعدم رغبته في اتباع خطط الشركة وإجراءاتها في مجالات البيع، وتصعب مكافأة رجال البيع الذين يقومون بأعمال إرشادية وترويجية على أساس العمولة فقط، لعدم تأثر المبيعات بطريق مباشر بما يبذلونه من مجهود.

ويشير اتباع هذه الطريقة عدداً من المشاكل منها، مدى استحقاق رجل البيع للعمولة في حالة عدم إمكانية الشركة الوفاء ببعض طلبات العملاء لأسباب خارجة عن الإرادة، وفي حالات مردودات المبيعات وإعطاء خصم مسموح به وعدم تحصيل قيمة المبيعات الآجلة، وقيام المركز الرئيسي أو بعض رجال البيع الآخرين بالحصول على بعض الطلبات من عملاء المنطقة التي يعمل فيها رجل البيع، وفي جميع هذه الحالات -وهي على سبيل المثال لا الحصر- يجب أن تكون هناك سياسات واضحة ومعروفة ومقنعة لجميع رجال البيع.

وقد تحدث بعض المشاكل نتيجة لزيادة مبيعات الشركة في بعض المناطق لظروف قدرية لا ترجع بأي حال من الأحوال إلى كفاءة رجال البيع، وبحيث تكون هذه الزيادة زيادة كبيرة بحيث تؤدي مكافأة رجال البيع بالعمولة في هذه المناطق إلى حدوث مشاكل خاصة بالعلاقات الإنسانية بالشركة، لذلك تقوم بعض الشركات بتحديد حد أقصى لدخل رجل البيع من العمولة لمواجهة هذه الظروف مع النص على ذلك عند التعاقد معه، أو تخفيض معدل العمولة بعد تحقيق رقم معين من المبيعات، أو التفاوض مع رجال البيع في كل ما يتعلق بالعمولة في مثل هذه الظروف، وفي جميع الحالات يجب أن تكون هناك سياسات واضحة ومعروفة ومقنعة بشأن هذه الظروف.

وأخيراً يهمننا أن نوضح أنه لا يجب أن يكون اتجاه معدل العمولة نحو الزيادة بزيادة المبيعات إلا إذا كانت هناك فرص متساوية أمام جميع رجال البيع في الشركة لتحقيق هذه المبيعات.

### ٣. المكافآت الإضافية :

وتعتبر هذه الطريقة مكملة لطريقتى المرتب الثابت والعمولة ، وتقوم المنظمة بدفع مكافآت إضافية فى حالة قيام رجال البيع ببذل جهود غير عادية أدت إلى زيادة مبيعات الشركة وأرباحها أو بيع سلع معينة كالسلع الجديدة أو بطيئة الحركة أو المتقادمة . أو البيع لعملاء جدد أو القيام بمجهودات إرشادية وترويجية ضخمة ، وفى حالة تحقيق رجال البيع لخصمهم البيعية أو نسبة محددة منها .

وقد يتم دفع هذه المكافآت لمواجهة أى قصور فى نظام العمولة أو المرتب الثابت ، بحيث يحصل عليها رجال البيع الأكفاء - من وجهة نظر رؤسائهم - ولم يحصلوا على عمولة أو مرتب يتناسب مع كفاءاتهم ، وقد يؤدى هذا الاتجاه غير الموضوعى إلى انخفاض الروح المعنوية لرجال البيع ، لذلك تخصص بعض الشركات جزءاً من أرباحها للتوزيع فى شكل جوائز تقديرية لهؤلاء .

وقد تكون المكافآت الإضافية فردية أو جماعية ، والمكافأة الفردية هى التى تعطى لرجل البيع مقابل جهوده الفردية فى زيادة المبيعات أو الأرباح ... إلخ ، أما المكافأة الجماعية فهى التى تعطى لرجال البيع مقابل المجهود المشترك لجميع رجال البيع ، وبالرغم من أن المكافأة الجماعية تنمى روح الفريق والتعاون بين رجال البيع ، إلا أنه يجب تحديد أسس عادلة لتوزيعها بينهم : هل توزع بالتساوى أم على أساس ما يحصل عليه كل منهم من عمولة أو مرتب ثابت أم على أساس التقارير التى يكتبها الرؤساء ؟

وفى حالة اتباع أى من هذه الأسس فإنه يجب أن يكون واضحاً ومعروفاً وعادلاً ومقنعاً لجميع رجال البيع ، وأخيراً يجب أن تكون المكافآت الإضافية محفزة لرجال البيع لبذل جهود غير عادية ، ولا تدفع لهم كمنحة أو هبة دون مقابل حتى لا يؤدى التوقف عن دفعها إلى عدم رضاء رجال البيع وانخفاض روحهم المعنوية .

### ٤. الحساب الجارى :

تحدد مكافأة رجل البيع طبقاً لهذه الطريقة على أساس العمولة وفتح حساب جارى له حيث يعطى رجل البيع الحق فى سحب أى مبالغ من الشركة بغض النظر عن قيمة مبيعاته

والعمولة المستحقة له، وتحسب قيمة العمولة المستحقة له في نهاية السنة حيث يستلم الفرق بين قيمة العمولة المستحقة له وما سحبه من مبالغ في حالة قلة مسحوباته عن قيمة العمولة المستحقة، وفي الحالة العكسية يرد رجل البيع الفروق المستحقة عليه أو تقييد هذه الفروق عليه في الحساب الجارى لتسويتها مستقبلاً.

وتستخدم هذه الطريقة في حالة الشركات التي تتميز مبيعاتها بالموسمية، وبالنسبة لرجال البيع الجدد لمساعدتهم في التغلب على القلق خلال الفترة الأولى للعمل، حيث تكون مقدرتهم على العمل محدودة، ولتشجيع رجال البيع على بذل جهود إضافية، لتمتع الطريقة بمزايا طريقة العمولة في ذلك.

ويغلب على هذه الطريقة إظهار رجال البيع بمظهر المدين للشركة واحتمال ترك رجل البيع العمل بالشركة، وعليه رصيد مدين لم تتم تصفيته، وضرورة تحمل الإدارة لأعباء إضافية في الأعمال المحاسبية.

ويمكن مواجهة هذه العيوب عن طريق تحديد حد أقصى للرصيد المدين، وعدم سحب أى مبالغ خلال الشهور الأخيرة من السنة، وتصفية الحساب الجارى على عدة مرات خلال العام.

#### ٥ - نظام النقاط :

طبقاً لهذه الطريقة، يخصص عدد من النقاط لكل من الواجبات التي يقوم بها رجال البيع في مجالات زيادة العملاء والتحصيل وكتابة التقارير وبيع السلع سهلة التسويق وبيع السلع صعبة التسويق والتعاون مع العملاء... إلخ، كما تحدد بعض النقاط السلبية التي يخضم عن كل منها عدد محدد من النقاط، ومن أمثلتها شكاوى العملاء وكثرة مردودات المبيعات... إلخ، وبعد ذلك يحدد عدد النقاط التي يستحق رجال البيع في حالة تحقيقها قيمة نقدية محددة.

وتكمن صعوبات هذه الطريقة في تحديد العوامل الإيجابية والسلبية وعدد النقاط الخاصة بكل منها، واحتمال عدم ارتباط بعض العوامل السلبية بكفاءة رجال البيع، وعدم وضوح النظام لرجال البيع في بعض الحالات وعدم اقتناعهم بعدالته وصعوبة تطبيقه عملياً.

## بعض الموضوعات المتعلقة بمكافأة رجال البيع :

١ - تقوم بعض الشركات باتباع أكثر من طريقة معاً فى مكافأة رجال البيع بها للجمع بين مزايا هذه الطرق، وتتبع بعض الشركات طريقة المرتب الثابت مع العمولة، حيث يحقق المرتب الثابت عنصر الضمان والاستقرار لرجل البيع، بينما تحقق العمولة حافزاً لكل من رجال البيع على بذل أقصى جهوده، أو المرتب الثابت مع المكافآت الإضافية حيث يكون المرتب الثابت أكبر من المرتب الثابت فى الطريقة السابقة، ولاتزيد المكافأة الإضافية عن ٢٥٪ من إجمالى دخل رجل البيع، وتحقق هذه الطريقة سيطرة أكبر على رجال البيع من الطريقة السابقة، بحيث إنهم يلتزمون بخطط الشركة وسياساتها وإجراءاتها البيعية مع توفر الحوافز الخاصة ببذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف المحددة المطلوبة، أو المرتب الثابت مع العمولة والمكافأة الإضافية حيث يتوفر فى هذه الطريقة عناصر الاستقرار «المرتب الثابت»، والحافز «العمولة»، والالتزام بخطط الشركة... إلخ، لتحقيق أهداف محددة مع وجود حوافز له لذلك «المكافأة الإضافية».

٢ - تلجأ الشركات إلى اتباع أكثر من طريقة واحدة فى نفس الوقت لمكافأة رجال البيع فى حالة إنتاج أكثر من سلعة، والتي يتم بيعها فى أسواق مختلفة وفى ظروف تسويقية مختلفة، أو فى حالة إنتاج سلعة واحدة وتباع فى سوق واحدة، ولكن رجال البيع يقومون بوظائف مختلفة حيث يتخصص البعض فى بيع السلعة، بينما يتخصص البعض الآخر فى الأعمال الإرشادية والترويجية، أو فى حالة مكافأة رجال البيع الجدد حيث تلائمهم طريقة المرتب الثابت أو الحساب الجارى، بينما طريقة العمولة بالنسبة لرجال البيع القدامى.

٣ - عادة ما تتم مكافأة رجال البيع الإرشاديين على أساس المرتب الثابت أو المرتب الثابت مع المكافأة الإضافية، نظراً لأن آثار جهودهم لا تظهر إلا فى الأجل الطويل، ولاتنعكس مباشرة فى رقم المبيعات الحالية.

أما بالنسبة لرجال البيع الذين يعملون فى بيع سلع الإنتاج، فإن مكافآتهم تعتمد على المرتب الثابت، كما قد تشمل أيضاً عمولة أو مكافأة إضافية، ويرجع ذلك إلى أن مبيعات سلع الإنتاج تشمل جانباً إرشادياً أثره طويل الأجل، كما أنها موسمية تتأثر بالتغيرات الاقتصادية العامة فى الدولة بالإضافة إلى ضرورة القيام بخدمة العميل والتي قد تهمل فى حالة الاعتماد على العمولة.

أما في حالة رجال البيع الذين يعملون لتجار الجملة فإن المرتب الثابت يؤلف العنصر الرئيسي في مكافآتهم لتمييز عملهم بالجانب الإرشادي إلى حد كبير ، بالإضافة إلى أن نسبة كبيرة من طلبات عملائهم ترد مباشرة إلى المركز الرئيسي للشركة ، مما يجعل العمولة تميز بعدم العدالة في مثل هذه الظروف ، وأخيراً فإن المكافأة على أساس العمولة ملائمة للسلع أو الخدمات التي يتميز الطلب عليها بالاستقرار والتي تساوى الفرص البيعية بها في المناطق البيعية المختلفة .

٤ - تشابه الطرق المتبعة في مكافأة المشرفين المباشرين على رجال البيع مع الطرق المتبعة في مكافأة رجال البيع ، أما بالنسبة للمسؤولين عن الفروع البيعية فإنه يفضل مكافآتهم على أساس المرتب الثابت مع مشاركة في الأرباح نظراً لمسئولياتهم في تحقيق الأرباح للشركة مع تمتعهم بالسلطات اللازمة لذلك ، وبالإضافة إلى ذلك فإن المشاركة تدفعهم نحو الاهتمام بالتكاليف مع اهتمامهم بالمبيعات حتى يحقق رجال البيع الذين يعملون معهم أرباحاً من مبيعاتهم ، ومن ثم يكون التوجيه بالربح وليس بالمبيعات متفقاً مع المفهوم الحديث للتسويق ، وأخيراً فإن الانتقاد الموجه لمشاركة رجال البيع في الربح نظراً لعدم فهمهم للمفاهيم المختلفة للتكاليف ، وكيفية حسابها وخصمها من الإيرادات لتحديد الأرباح وتعقيد الطرق الخاصة بذلك وسرية البيانات المتعلقة بذلك .

٥ - لا يمكن مكافأة رجال البيع على أساس خفضهم لنفقاتهم البيعية .

٦ - في حالة سوق البائعين ، وضماناً لاستمرار رجال البيع في أعمالهم الإرشادية بالإضافة إلى ترشيد الاستهلاك ، فإن المرتب الثابت يعتبر عنصراً هاماً في مكافأة رجال البيع .