

تسيير القوة البيعية في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية

Managing the selling force in Algerian companies: a field study of a sample of Algerian companies

منصوري خيرة مونية^{1*}، خليفة الحاج²

¹ جامعة مستغانم، mounia.mansouri@univ-mosta.dz

² جامعة مستغانم، hadj.khelifa@univ-mosta.dz

تاريخ النشر: 2022-06-05

تاريخ القبول: 2022-05-17

تاريخ الاستلام: 2022-02-11

ملخص:

الهدف من هذا البحث هو معرفة كيفية تسيير القوة البيعية من طرف المؤسسات الجزائرية، ولتحقيق ذلك قمنا بتصميم استبيان وتوزيعه على عينة مكونة من 80 مؤسسة. وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن المؤسسات الجزائرية تولي أهمية للقوة البيعية لتحقيق أهدافها المرجوة، وذلك من خلال استعمال قوة بيعية مكونة من رجال بيع الذين تختارهم المؤسسة بعناية فائقة، معتمدة على مجموعة من المعايير، كما تقوم بتدريبهم على مختلف المناهج البيعية الفعالة، ومتابعة أدائهم ومكافئتهم.

الكلمات المفتاحية: تسعير، القوة البيعية، مؤسسات جزائرية.

تصنيف JEL : M31

Abstract:

This study aims to identify the way how the sales force is managed by the Algerian companies; and, for this purpose, we designed a questioner which given to a sample of 80 companies. And, the study's results illustrated that those companies gives importance to the sales force to realise its intended objectives throughout using that force which composed of salespeople whom been chosen carefully basing on different criteria, as well as it trains them on various effective sales methods with tracking their performance and efficiency

Keywords: pricing, sales force, Algerian companies.

JEL Classification Codes : M31

1. مقدمة:

تعتبر القوة البيعية أو البيع الشخصي عنصر من عناصر النشاط التسويقي، والتي لها علاقة مع التوزيع من جهة، ومع الاتصال من جهة أخرى. فهي تعتبر قلب المزيج الترويجي لمختلف السلع الصناعية منها أو الاستهلاكية. ومهمة القوة البيعية لا تقتصر فقط على بيع السلعة أو تقديم خدمة، بل يتعدى إلى كونه وسيلة تحويل معلومات دقيقة وواضحة عن المؤسسة والمنتج للمستهلك، وكذلك إمداد المؤسسة بمعلومات عن السوق، المنافسة ورغبات المستهلكين.

1.1. إشكالية الدراسة:

بناء على ما تقدم، قمنا بطرح الإشكالية التالية:

كيف يتم تسيير القوة البيعية في المؤسسات الجزائرية؟

2.1. فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، قمنا بصياغة الفرضيتين التاليتين:

H1: تُولي المؤسسات الجزائرية أهمية للقوة البيعية، لأنها تساعدها على تحقيق أهدافها المرجوة.

H2: تقوم المؤسسات الجزائرية بتكوين، تحفيز وتقييم قوتها البيعية.

3.1. أهداف الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة تبيان ما يلي:

- معرفة مماذا تتكون القوة البيعية للمؤسسات الجزائرية.

- معرفة كيفية تقييم وتحفيز رجال البيع.

4.1. هيكل الدراسة:

قسمنا بحثنا إلى فرعين:

- أولاً: مفاهيم وعموميات حول القوة البيعية.

- ثانياً: تسيير القوة البيعية في المؤسسات الجزائرية.

2. عموميات حول البيع الشخصي:

يهتم البيع الشخصي ببيع منتجات المؤسسة، وذلك بتجنيد مجموعة من رجال البيع، وإلتزام هذه المهمة يقوم رجل البيع بإتباع مجموعة من الخطوات.

1.2. تعريف البيع الشخصي: بالنسبة للمؤسسة، تتمثل القوة البيعية في فريق من الرجال والنساء مهمتهم

تكمن في بيع المنتجات إلى الزبائن المحتملين. فالقوة البيعية عامل مهم بالنسبة للمؤسسة حيث تسمح لها

بجني الأرباح. ويوجد عدة تعاريف للبيع الشخصي أو القوة البيعية نذكر منها ما يلي:

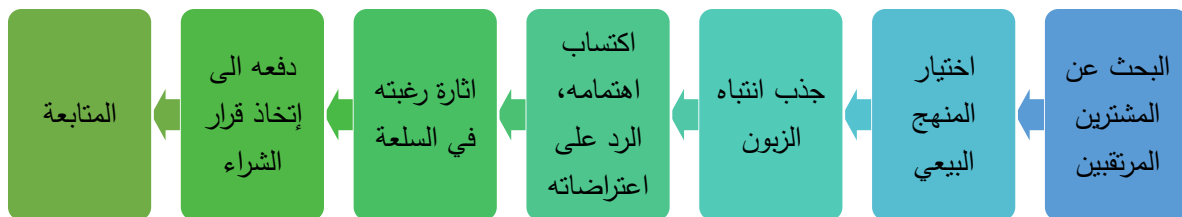
▪ "القوة البيعية تشمل مجموعة من الأشخاص مهمتهم الأساسية هي القيام ببيع منتجات المؤسسة، وذلك

عن طريق الاتصال المباشر مع الزبائن الحاليين أو المحتملين والموزعين" (LENDREVIE Jacques, 1997)

(1997)

- "البيع الشخصي هو اتصال يتم وجها لوجه مع واحد أو أكثر من المشتريين المحتملين، من أجل القيام بعملية البيع" (سويدان، 1999)
 - القوة البيعية هي مجموعة من الأشخاص الذين يعملون على الالتقاء بالزبائن الحاليين، أو المرتقبين من أجل بيع السلع والخدمات" (Claude, 2005, p. 226)
 - "البيع الشخصي هو كل الخطوات الهادفة لتعريف وإقناع المستهلكين لشراء السلعة، أو الخدمة من خلال عملية اتصال إنسانية وشخصية، وبواسطة رجال بيع متخصصين في العمل البيعي، وحسب المفهوم الحديث للتسويق" (عبيدات، 1998، صفحة 269)
 - ويمكن تعريف القوة البيعية على أنه اتصال مباشر يتم بين البائع والمشتري من أجل إقناعه لشراء المنتج. ومن مجمل التعاريف التي ذكرناها نلاحظ بأنها تشترك في النقاط التالية:
 - هو نشاط ترويجي قائم على عملية الاتصال المباشر وبتجاهين متبادلين هما البائع والمشتري.
 - جوهر الاتصال يكمن في تقديم سلعة، أو خدمة أو فكرة إلى الزبون أو المستهلك المحتمل.
 - أسلوب ترويجي يعتمد في أساسه على الإقناع، وخلق رغبة لشراء المنتج.
 - كما تجدر الإشارة على أنه يمكن للمؤسسة أن تقسم قوتها البيعية إلى نوعين:
 - **قوة بيعية داخلية:** وهم رجال البيع الموجودين داخل المؤسسة، أي كل من الموظفين المكلفين بالرد على الهاتف، والبائعين الذين يستقبلون الزبائن في محلات المؤسسة.
 - **قوة بيعية خارجية:** وهم رجال البيع الموجودين خارج المؤسسة، وهم معتمدين من طرف المؤسسة يكون لديهم مكاتب خاصة، وتقوم المؤسسة بدفع مرتباتهم عن طريق العمولة التي تقدم على أساس حجم المبيعات المحققة من قبل كل بائع في الشهر.
- 2.2. خطوات عملية البيع:** حتى يكون رجل البيع ناجح يجب تدريبه على طريقة ومناهج البيع الحديثة، ويعتمد هذا التدريب على تفهم الخطوات التي تتضمنها عملية البيع ويوضح الشكل رقم (1) التالي خطوات عملية البيع:

الشكل 1: خطوات عملية البيع



المصدر: (حنا، 2001، صفحة 274)

- وفيما يلي توضيح لما تضمنته كل خطوة من خطوات عملية البيع: (حنا، 2001، صفحة 274)
- 1.2.2. البحث عن المشتريين المرتقبين:** يطلق على هذه المرحلة بالتقريب أي البحث عن ما يمكن اعتباره مشتريين مرتقبين للمنتج المراد بيعه. ثم وضع قائمة بأسمائهم وعناوينهم. إن مهمة البحث والعثور على مشتريين جدد كانوا أو سابقين، هي مهمة شاقة وتتطلب هذه الخطوة استخدام كل الطرق التي من شأنها

التعرف على من في يدهم زمام الأمور، وسلطة عمل قرارات الشراء في المؤسسات. ومهمة البحث عن المشترين المرتقبين وتقرير صلاحية كل منهم تقع على عاتق رجل البيع.

2.2.2. اختيار المنهج البيعي: تقرير المنهج البيعي الذي يجب استخدامه يعتبر من القرارات الإستراتيجية التسويقية الهامة. وهناك عدد من مناهج البيع الشخصي التي يمكن للمسؤولين للاختيار بينها، ويمكن وصفها على النحو التالي:

- منهج المؤثر والاستجابة: تعتمد هذه الطريقة على ما يسمى بالأحداث البيعية النمطية أو المحفوظة، والتي يحفظها رجال البيع ظهراً عن قلب، ويقومون بسردها للزبون. وهذا من أجل التأثير على عواطفه، وبالتالي اتخاذ قرار الشراء بسهولة وبدون معارضة. ويعتبر هذا المنهج من المناهج الناجحة، كما يتصف بقصر المدة التي يستغرقها.

- منهج الخطوات المنطقية للبيع: يعتمد هذا المنهج على إتباع رجل البيع لعدد من الخطوات المنطقية للوصول إلى الهدف المطلوب. وعادة ما يحدد المسؤولون طبيعة هذه الخطوات على ضوء معرفتهم للسلعة وصفاتها، ويقوم رجل البيع بإتباع هذه الخطوات وذلك بشرح خواص السلعة ومميزاتها للزبون.

- منهج إشباع احتياجات الزبون: يعتمد هذا المنهج على تفهم رجل البيع لاحتياجات ورغبات الزبائن، وذلك بإعطاء الفرصة لهم بالإفصاح عن تلك الحاجيات، والرغبات والمشاكل بهدف إعطاء الفرصة لرجل البيع للتعرف عليها، ولما يتعرف رجل البيع على تلك الرغبات يتدخل محاولاً تبيان للزبون قدرة السلعة التي يبيعها على حل هذه المشاكل وبالتالي تلبية رغباته.

- منهج إثارة الانتباه والاهتمام والرغبة ثم القرار: يعتمد هذا الأسلوب على أربعة عوامل ألا وهي جذب انتباه الزبون، اكتساب اهتمامه، إثارة رغبته في السلعة، وأخيراً دفعه إلى اتخاذ قرار الشراء.

3.2.2. جذب انتباه الزبون: محاولة بناء اتصال هادف مع الزبون وذلك بتكوين علاقات طيبة معه.

4.2.2. الاهتمام بالزبون: يواجه رجل البيع الكثير من الاعتراضات من قبل الزبون، لذلك يجب عليه إن يستعد لها ويهيئ نفسه لمواجهتها، كما يهتم بالزبون من خلال حل كل المشاكل التي تعترضه.

5.2.2. إثارة الرغبة: بعد الإجابة على جميع اعتراضات الزبون بصفة مقنعة نخلق لديه رغبة في اقتناء المنتج.

6.2.2. اتخاذ قرار الشراء: في هذه المرحلة يقوم الزبون باتخاذ قرار شراء المنتج.

7.2.2. المتابعة: في كثير من الأحيان ما يراود الزبون الشك بعد قيامه بشراء السلعة في قدرتها على إشباع حاجاته وخاصة عند توفر سلع بديلة جيدة. ولدى يجب متابعة سلوك الزبون بعد الشراء والاستمرار في إقناعه بأفضلية السلعة على غيرها من السلع البديلة.

ومن كل هذا نستنتج بأن أهداف البيع الشخصي تتحدد في ثلاثة مجاميع رئيسية مهمة هي:

- البحث عن العملاء.
- إقناع الزبون بالشراء.
- أن يكون المستهلك مقتنعا وراضيا عن عملية الشراء هذه.

- 3.2. مزايا وعيوب البيع الشخصي:** تتصف وسيلة البيع الشخصي بعدد من المزايا والعيوب، ويمكن تلخيص مزاياه فيما يلي:
- إمكانية تزويد الزبون بكثير من المعلومات والإجابة عن استفساراته بخصوص السلعة أو صفاتها أو طريقة استعمالها.
 - إمكانية إحاطة الزبون بالاهتمام وإشعاره بالعناية الشخصية.
 - إمكانية ملاحظة رد فعل الزبون للمنهج البيعي لكونه اتصالاً مباشراً يتم وجهاً لوجه بين البائع والمشتري.
 - إمكانية تعديل المناهج البيعية لمجاراة متطلبات الزبون وظروفه الخاصة.
 - إمكانية تركيز الجهود البيعية على الزبائن الأكثر استعداداً للشراء.
 - يعتبر العامل الشخصي في العلاقة بين رجل البيع والزبون عاملاً هاماً في اتخاذ قرار الشراء.
 - إمكانية التعرف على آراء الزبائن بخصوص السلعة ومحاسنها أو عيوبها بطريقة مباشرة.
- أما عيوب وسيلة البيع الشخصي فيمكن تلخيصها فيما يلي:
- تتصف القوة البيعية بقدرتها المحدودة على خدمة عدد كبير من الزبائن في نفس الوقت، إذ تستغرق عملية البيع الفردية عادة فترة زمنية معينة يصعب معها في كثير من الأحيان الإسراع فيها.
 - يتميز البيع الشخصي بتكاليف عالية بسبب ارتفاع أجور وعمولات رجال البيع.
 - تقتصر جهود البيع الشخصي على المرحلة الأخيرة من قرارات الشراء الفعلي، ولا تفيد هذه الوسيلة كوسيلة تعريفية تصلح لجذب اهتمام الزبون لسلعة معينة.
 - قد تؤثر شخصية رجل البيع سلباً في حجم المبيعات.
- 3. عموميات حول رجل البيع:**
- يقوم رجل البيع بمجموعة من المهام ولتنفيذها يجب أن يتصف بصفات معينة تؤهله لتأدية هذه المهام، كما أنه يوجد ثلاثة أنواع من رجال البيع.
- 1.3. دور رجل البيع:** يغطي لفظ رجل البيع أو أخصائي البيع أو مندوب البيع عدد كبير من الأنشطة التي تضمها وسيلة البيع الشخصي، ويمكن تعريفه بما يلي:
- "رجل البيع أو مندوب البيع هو ذلك الفرد ذو التوجه الفني التقني والذي تكون مسؤوليته الرئيسية بيع السلع أو الخدمات للمشتريين أو مؤثري الشراء". (سويدان س.، 1999، صفحة 297)
- ويمكن تلخيص الأدوار المختلفة التي قد يقوم بها رجال البيع كما يلي: (Marc, 1991, p. 383)
- البحث عن المشتريين المرتقبين: من ضمن وظائف رجل البيع مهمة البحث عن المشتريين المرتقبين، وهذا يتطلب قدرة ومهارة خاصة لأن رجل البيع يقوم باستعمال مناهج البيع المختلفة وهذا من أجل التأثير عليهم وإقناعهم بشراء السلعة.
 - الاتصالات: لكي يتمكن رجل البيع من توصيل المعلومات عن المؤسسة وسلعها أو خدماتها إلى المستهلكين، يجب أن تكون لديه القدرة الفعالة على الاتصال بالغير.

- البيع: أي إقناع المستهلك باتخاذ قرار الشراء. و لتحقيق ذلك يجب أن يتميز رجل البيع بالقدرة على الإقناع والحكمة في تفهم السلوك الإنساني.

- تقديم الخدمات للمشتريين: أي تبيان خواص السلعة وكيفية استعمالها، وتقديم النصح الفني بحيث نجد كثيراً ما تحتاج السلع الفنية المعقدة والآلات ذات الاستعمالات الخاصة، إلى فنيين لديهم الدراية الكافية بخواص السلع وطريقة استعمالها وصيانتها مثلاً: الكمبيوتر والمعدات الصناعية.

- جمع المعلومات عن السوق: يقوم مندوب البيع بجمع المعلومات عن السوق وعن أنشطة المنافسين، وهذه المعلومات تساعد المؤسسة على التعرف على مركزها التنافسي بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى، كما تعطىها فرصة التعرف على آراء المستهلكين ووجهات نظرهم فيما يتعلق بصفات وخواص السلعة المختلفة.

- ويتضح مما سبق ذكره اتساع نطاق الأنشطة التي قد يقوم بها رجل البيع إذ تنحصر هذه بين مجرد تلبية طلبات الزبائن وهو ما لا يستدعي استخدام أية مهارات خاصة، وبين استجواب الطلبات من الزبائن، وهو ما يتطلب توفر القدرات والمهارات الخاصة. و بالتالي دور رجل البيع يكون قبل البيع، أثناءه، وبعد البيع.

- كما أن مهام رجل البيع تكون حسب نوع السلعة التي يقوم ببيعها، وعلى الإستراتيجية للمؤسسة، وعلى الظروف الاقتصادية السائدة، فمثلاً قد تعتمد المؤسسة التي تقوم بإنتاج السلع الغذائية على سياسة الإشهار المكثف الموجه إلى المستهلكين لدفعهم على طلب السلعة من الموزعين، وفي هذه الحالة يقتصر دور مندوب البيع في المؤسسة على تلبية طلبات الموزعين.

2.3. صفات رجال البيع: يعتبر وصف وظيفة رجل البيع الخطوة الرئيسية لتحديد الصفات التي يجب توافرها فيه.

وهناك صعوبة كبيرة في تحديد هذه الصفات، نظراً لتواجد عدد كبير من الصفات الشخصية التي تلعب دوراً هاماً في أعمال البيع، مع أهمية بعض هذه الصفات عن الأخرى، مما يتطلب ضرورة تحديد الترتيب النسبي لهذه الصفات، ويجب أيضاً تحديد ما إذا كانت هذه الصفات مطلوبة وقت الاختيار والتعيين، أم أنه يمكن اكتسابها فيما بعد عن طريق التدريب والتمرن.

وبما أن عملية اختيار رجال البيع المناسبين من الأمور ذات الأهمية الكبيرة. حاول الكثير من الدارسين (Denis, 1997, p. 394) عمل قوائم التي تسرد الصفات الفعالة التي يلزم توافرها في رجال البيع الأكفاء، وقد تضمنت إحدى هذه القوائم الصفات التالية:

- درجة عالية من النشاط والحيوية؛

- الذكاء، والمستوى التعليمي المتناسب مع المهام البيعية؛

- القدرة على اتخاذ القرار؛

- القدرة التعبيرية وسلامة النطق؛

- حسن المظهر؛

- الأمانة؛

- ثقة عالية بالنفس؛
- رغبة عارمة في الكسب وريح المال؛
- قدرة فعالة على التنظيم والإنتاج؛
- قدرة على التغلب على اعتراضات وتحديات الزبائن، وتحويلها إلى مواقف إيجابية. أي القدرة على التحفيز والإقناع.

كذلك تضمنت قائمة أخرى الصفيتين التاليتين:

- التعاطف (L'empathie ou "sens psychologique"): أي أن يتصف رجل البيع بالتعاطف مع الزبون كأن يشعر بشعوره ويحس بأحاسيسه.
- تأكيد القدرة الذاتية (L'ego ou "ego - drive"): أي أن يتوفر لدى رجل البيع الرغبة الشخصية الملحة لتحقيق الأهداف، وهي في هذه الحالة إتمام عملية البيع وبالتالي جني الأرباح.
- بالإضافة إلى هذه الصفات المذكورة التي يجب أن تتوفر في رجل البيع، يوجد معلومات يجب توافرها في أخصائي البيع والمتمثلة في:

- معلومات عامة: أي كل ما يتعلق بالمؤسسة التي يشتغل فيها.
- معلومات مهنية: كل ما يتعلق بعمله التسويقي والبيعي (أي كيف يحدد المبيعات المستهدفة، كيف يجري مقابلة بيعية، كيف يتأكد من رضا وثقة الزبون...).
- معلومات فنية: أي معلومات فنية حول المنتج المباع.

3.3 أنواع رجال البيع: يوجد ثلاثة أنواع من رجال البيع: (Denis, Mercator , 1997, p. 394)

1.3.3 رجال البيع ذوي الطبع الحاد أو رجال البيع التجاريون (Les vendeurs agressifs): يتصفون برغبة كبيرة في الكسب السريع، بحيث لا يتحملون رفض سلعهم المعروضة من قبل الزبائن، فهذا النوع من رجال البيع يقومون بإرغام وإجبار الزبائن على شراء السلعة. وبالتالي مردوديتهم تكون مرتفعة على المدى القصير ولكن على المدى الطويل فإنهم لا يحافظوا على علاقتهم مع الزبائن. فهم يعتمدون على ما يعرف بـ "Hard selling".

2.3.3 رجال البيع البسيكولوجيون (Les vendeurs psychologues): يتميزون بتعاطف كبير مع الزبائن، بحيث يقومون بتلبية واحترام رغباتهم واحتياجاتهم والرد على كل انشغالاتهم، وبالتالي كسب ثقتهم والمحافظة عليهم. فهم يعتمدون على ما يعرف بـ "soft selling".

3.3.3 رجال البيع المسيرون (Les vendeurs gestionnaires): يقومون بتنظيم وتسيير مهامهم، بحيث يقومون بتخطيط زياراتهم، وذلك بالاعتماد على الوسائل والوثائق المتاحة من طرف مؤسستهم. كما أن هذا النوع من مندوبي البيع يحترمون الأهداف المرجو تحقيقها، وكذلك الكميات التي يجب بيعها. من خلال عرض هذه الأنواع نستنتج بأنه لا نستطيع تفضيل نوع عن آخر: وهذا حسب المنتج المراد بيعه، أو الزبائن، أو الأهداف المراد تحقيقها. في حين نجد بعض المؤسسات تفضل النوع الثالث من رجال البيع لأنه من السهل عليها تكوينهم، توجيههم، مراقبتهم وتسييرهم.

4. هيكل القوة البيعية:

تعتبر تسيير القوة البيعية وظيفية إدارية تقوم بتنظيم هيكل القوة البيعية، وتحديد المنطقة البيعية التي ينشط فيها رجال البيع.

1.4. أسس تنظيم هيكل القوة البيعية: لتنظيم القوة البيعية يجب:

- تحديد حجم القوة البيعية.

- تنظيم وتقسيم المناطق البيعية على مختلف رجال البيع.

ويمكن تنظيم هيكل القوة البيعية بعدد من الأساليب التي قد يكون أساس التنظيم فيها

المناطق البيعية، أو المنتجات، أو الزبائن، أو هذه العوامل الثلاثة مجتمعة: (Bernard, 2000, pp. 230-231)

1.1.4. التنظيم الجغرافي (L'organisation géographique): في كثير من الأحيان يسند

إلى كل رجل بيع منطقة بيعية يعمل فيها، وتكون تحت إشرافه ومسؤوليته المباشرة. ويتميز هذا النظام بعدة مزايا منها:

- يمكن عن طريقه تحديد المسؤولية وقياس مدى كفاءة رجل البيع في خدمة المنطقة المخصصة له.
- يؤدي الشعور بالمسؤولية إلى تشجيع رجل البيع على بذل المجهود الكبير في المنطقة المخصصة له، وبالتالي الوصول إلى أعلى حجم من المبيعات.
- نظراً لصغر المنطقة الجغرافية التي تسند لرجل البيع، تعطيه فرصة معرفة زبائن المنطقة وتتوطد علاقته معهم.

- تتخفف تكاليف الانتقال بالنسبة لكل رجل بيع نظراً لخدمته لمنطقة جغرافية محددة. ويصلح هذا النوع من التنظيم في حالة السلع المتجانسة. كما يعتبر هذا التنظيم الأكثر استعمالاً.

2.1.4. التنظيم حسب المنتجات (L'organisation par produits): يتخصص رجل البيع في هذه

الحالة في بيع سلعة معينة أو مجموعة محددة من السلع، ومن المزايا التي تتصف بها هذه الطريقة ما يلي:

- تستعمل هذه الطريقة في حالة السلع المعقدة فنيا كحالة بيع الكمبيوتر، وغيره من السلع؛
- تستخدم في حالة سلع متباينة، بحيث يتخصص كل رجل بيع في بيع سلعة منها؛
- تستعمل في حالة إنتاج كميات كبيرة من السلع، لذا يمكن إسناد مهمة بيع جزء صغير منها لكل رجل بيع.

3.1.4. التنظيم حسب نوع الزبائن (L'organisation par type de clientèles): يكون تنظيم

القوة البيعية اعتماداً على أنواع الزبائن، وهذا يعني تقسيم رجال البيع على أساس أهمية التعامل مع كل زبون على حدة، ويعتبر حجم الطلبات كعامل للتمييز بينهم.

ومن مزايا هذا التنظيم:

- يلم رجال البيع إماماً جيداً باحتياجات الزبون، وظروف صناعته ومشاكله الإنتاجية المختلفة؛
- يمكن عن طريق هذا التنظيم تحقيق الوفورات في تكاليف البيع نظراً للتخصص الذي يميزه.

4.1.4. التنظيم المركب (L'organisation mixte): عندما تقوم المؤسسة ببيع عدد كبير من السلع لزبائن يختلفون في طبيعة أنشطتهم، ويرتكزون في مناطق جغرافية متباعدة، قد يرى المسؤولون فائدة استخدام خليط من الأسس السالفة الذكر. وفي هذه الحالة قد يتخصص رجل البيع في كل من المنطقة البيعية والسلعة، أو المنطقة البيعية والزبون، أو السلعة والزبون، أو في بعض الأحيان في كل من المنطقة البيعية والسلعة والزبون.

2.4. مناهج تحديد حجم المنطقة البيعية: هناك منهجان يُمكن إتباعهما في تحديد المنطقة البيعية: (Bernard, 2000, p. 232)

1.2.4. منهج تكافؤ فرص المبيعات المرتقبة: الغرض منه تحقيق العدالة بين رجال البيع، وذلك عن طريق حصولهم على نفس الدخل. وتتصف كل منطقة بيع في هذه الحالة بتواجد نفس فرص المبيعات فيها، ولذا يُمكن قياس كفاءة كل رجل بيع بمجرد معرفة حجم المبيعات الذي حققه، ومقارنته بمبيعات زملائه من رجال البيع. وبالتالي تصبح الفروق بين إنجازات رجل البيع، وإنجازات الآخرين دافعاً وحافزاً له لبذل أقصى جهوده.

2.2.4. منهج تعادل الجهود البيعية لرجال البيع: يتمثل في توزيع الجهد البيعي بالتساوي بين رجال البيع، ولكن لتحقيق هذا الغرض قد ينتج حدوث عدم التوازن في إتاحة فرص تكافؤ المبيعات لرجال البيع، إذ قد يُسند إلى أحدهم منطقة تزخر بأفضل الزبائن، ولهم قدرة شرائية مرتفعة، في حين ينتهي آخر بالحصول على منطقة تتصف بالزبائن ذوي القدرة الضعيفة. لذا لا يفضل رجال البيع استخدام هذا المنهج في تحديد حجم المناطق البيعية، إلا إذا اتبعت المؤسسة نظام المكافأة على أساس المرتب الثابت.

3.4. تطوير مناطق البيع: تتأثر إنتاجية رجال البيع إلى حد كبير بالقرارات التي يتم تنفيذها من قبل قسم المبيعات والمرتبطة بمناطق البيع المطلوب التعامل معها كما يلي:

1.3.4. حجم مناطق البيع: كثيراً ما يحاول مسؤول المبيعات في مؤسسة معينة الدخول إلى مناطق جديدة متشابهة في خصائصها للمناطق البيعية الحالية أو مختلفة عنها تماماً. وبالطبع يختلف حجم المناطق البيعية الجغرافية، الأمر الذي يحتم توجيه أنشطة بيعية أكبر أو أقل لهذه المنطقة أو تلك.

2.3.4. طبيعة مناطق البيع: لتصميم شكل المناطق البيعية، لا بد أن يأخذ رئيس قسم المبيعات في الاعتبار عدداً من العوامل منها:

- لا بد أن يتم تصميم مناطق البيع بطريقة معينة تسمح بقياس المبيعات المحتملة، وهذا يعني تحديد أو معرفة خصائص المستهلكين في مناطق البيع المراد التوجه إليها؛
- لا بد أن يعمل شكل المناطق البيعية على تسهيل أنشطة رجال البيع إلى الحد الذي يمكنهم من الاتصال الفعال مع معظم فئات المستهلكين في الأسواق المستهدفة. حيث يشارك رجال البيع في تحديد المناطق من جهة وتحديد ما يجب أن يقدم لها من جهة أخرى؛
- لا بد أن يتم تصميم مناطق البيع بطريقة تؤدي إلى تحمل أدنى التكاليف الممكنة؛.
- لا بد من تحديد تأثير كثافة التوزيع على شكل المناطق البيعية.

5. تدريب وتقييم رجال البيع:

تقوم المؤسسة باختيار رجال البيع بعناية فائقة معتمدة على مجموعة من المعايير، كما تقوم بتدريبهم على مختلف المناهج البيعية الفعالة ومتابعة أدائهم ومكافئتهم.

1.5. تدريب رجال البيع: كثيرا ما كانت المؤسسات فيما سبق، تتجنب تدريب رجال البيع إذ تقتصر بعد تعيينهم مباشرة على تزويدهم ببعض المطبوعات عن المؤسسة ومنتجاتها، ثم وضع المسؤولية على أكتافهم لتحقيق المبيعات، لكن اليوم أصبحت المؤسسات تعطي الأهمية لتدريب رجال البيع.

بالرغم من ارتفاع تكلفة البرنامج التدريبي في كثير من الحالات، فإن الفلسفة التسويقية الحديثة أدت إلى افتتاح عدد كبير من المسؤولين بأن العائد من هذا التدريب على المدى الطويل يفوق في كثير من الأحيان تكاليفه. لذا لا تقتصر الحاجة إلى هذا التدريب على رجال البيع الجدد، وإنما كذلك إلى تدريب رجال البيع القدامى.

فمحتوى برامج التدريب تتمثل في: (الزعيبي، 2009، صفحة 126)

- التعرف بالمؤسسة وتطورها التاريخي، مركزها التنافسي في السوق، وسياساتها في مجالات العمل المختلفة؛

- التعرف بمنتجات المؤسسة من حيث خصائصها وكيفية استعمالها؛

- التعرف بالزبائن الذين سيتم البيع لهم، احتياجاتهم ورغباتهم، ومدى ولائهم لمنتجات المؤسسة أو منتجات منافسة معينة؛

- التدريب على المناهج البيعية وكيفية القيام بالمقابلات البيعية مع الزبون؛

- تدريب رجال البيع على كيفية القيام بالأعمال غير البيعية كالتتبع بالمبيعات في منطقة معينة وكتابة التقارير الخاصة بالمقابلات البيعية وكيفية التعامل مع شكاوى الزبائن ومشاكلهم واقتراحاتهم.

كما أنه يتطلب برنامج التدريب ما يلي:

- استخدام المحاضرين والمدربين؛
- شراء الأجهزة والآلات اللازمة؛
- إيجاد المكان المناسب للتدريب؛

وتدريب رجال البيع يكون حسب العوامل الثلاثة التالية:

- من له أحقية التدريب؛
- مكان وزمان البرنامج التدريبي؛
- طرق التدريب التي يجب إتباعها؛

وفيما يلي سنفصل كل من هذه العوامل: (الزعيبي، إدارة المبيعات، 2009، صفحة 126)

1.1.5. من له أهمية التدريب: برامج التدريب لا تخص فقط رجال البيع الجدد، إذ قد يحتاج رجال البيع القدامى إلى التدريب، فعملية التدريب هي مستمرة لتحسين أداء رجال البيع. ولكن يحتاج رجال البيع الجدد إلى برامج تدريب مكثفة، قد لا يحتاج رجال البيع القدامى إلا إلى أنواع التدريب المتعلقة بالسلعة الجديدة.

2.1.5. مكان وزمان البرنامج التدريبي: بخصوص قرار اختيار مكان التدريب فيمكن المفاضلة بين إجراء التدريب في ميدان البيع الفعلي، أو في المراكز التعليمية. ولكل من هذه السبل تكلفته الخاصة. لذا يجب عند المفاضلة بين هذه الطرق الموازنة بين تكاليف كل منها والفوائد التي تعود من استخدامها. أما بخصوص قرار زمان هذا التدريب، فيعتمد على نوع التدريب المطلوب وعلى فلسفة المسؤولين بخصوص أهميته. وقد تقتصر فترة برنامج التدريب في بعض الأحيان على بضعة أيام، كما قد تمتد في حالات أخرى لتغطي فترات طويلة كالشهور والأعوام، مثلاً التدريب على وسائل بيع السيارات يتم في فترة قصيرة، أما التدريب على بيع وخدمة الأجهزة الإلكترونية يتم في فترات طويلة.

3.1.5. طرق التدريب: هناك طرق عديدة للتدريب منها:

- **المحاضرات:** تعمل على إعطاء رجال البيع مجموعة من المعلومات عن المؤسسة ومنتجاتها ومنافذ توزيعها وعن المنافسين، وعن الأساليب الحديثة في طرق البيع.
- **الندوات:** والغرض منها تبادل الخبرات ومناقشة مشاكل البيع التي تواجه رجال البيع، والبحث عن الأساليب التي يمكن إتباعها لحل هذه المشاكل.
- **تمثيل الأدوار:** حيث يمثل رجل البيع أحد أطراف العملية البيعية ويمثل شخص آخر دور الزبون. ويتم هذا التمثيل بحضور المدربين، كما تستخدم أجهزة الفيديو لتسجيل الدور الذي يقوم به رجل البيع. ثم تعرض هذه التسجيلات عليه لمعرفة نقاط القوة والضعف في منهجه البيعي.
- **مناقشة الحالات:** تعتمد هذه الطريقة على عرض حالة من حالات البيع على رجال البيع، ويطلب من كل منهم توضيح آراءه بخصوص تقييمه للموقف والمشاكل التي يراها وكيفية التصرف في هذه الحالة.
- **التدريب الميداني:** على خلاف الوسائل الأخرى في التدريب، تستدعي هذه الطريقة خروج المتدربين إلى ميدان البيع الفعلي حتى يمكنهم ملاحظة مشاكل الزبائن، قوة المنافسين، وسلوك المستهلك عن قرب.
- **دراسة الكتيبات والنشرات:** تعتمد هذه الطريقة على توزيع الكتيبات أو النشرات التي تحتوي على المعلومات الخاصة بالسلعة أو المنافسة أو طرق البيع أو غيرها من المعلومات الهامة على رجال البيع.
- **التعليم المبرمج:** ويعتمد هذا النوع من التدريب على إعطاء رجال البيع مجموعة من الأشرطة المسجلة والتي يصحبها في بعض الأحيان وسائل الإيضاح البصرية.
- وأخيراً من بين شروط نجاح برامج التدريب ما يلي:
- **اقتناع المسؤولين في المؤسسة بأهمية برامج التدريب** وبأنها تحقق أهدافاً معينة في الأجل الطويل.
- **اختيار الأفراد المشتركين في التدريب على أسس موضوعية، مثلاً اختيار الأفراد الذين هم في حاجة ماسة للتدريب.**

- اختيار المدربين ممن تتوفر فيهم الرغبة في التدريب والمقدرة عليه، إلى جانب الخبرة والمعرفة التامة بموضوع التدريب والقدرة على القيادة والإقناع وتوصيل المعلومات.
- تحديد مكان التدريب الملائم لبرنامج التدريب.

- اختيار مواضيع التدريب التي تتلاءم مع طبيعة المشاكل الموجودة والأهداف المرجوة.

2.5.2. مكافأة رجال البيع: تعتبر مرتبات رجال البيع من أهم العوامل التي تؤدي إلى تشجيعهم على بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الأهداف المرجوة، وزيادة المبيعات، وتقديم خدمات عالية المستوى للزبائن، والمحافظة على سمعة المؤسسة.

هناك ثلاثة طرق من المكافآت التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف المرغوبة وهي: (Marc, 1991, p. 393)

1.2.5. طريقة المرتب الثابت (Le fixe): بمقتضى هذه الطريقة يحصل رجل البيع على مرتب كل فترة زمنية محددة لقاء جهوده البيعية. وتتخلص مزايا هذه الطريقة فيما يلي:

- تتميز هذه الطريقة بالسهولة في التطبيق؛
- يمكن باستخدام هذه الطريقة معرفة تكاليف البيع الشخصي لفترة زمنية مقبلة بكل دقة؛
- تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لرجال البيع من خلال شعورهم بالأمان والاطمئنان لما يحصلون على مرتب ثابت ومستمر؛
- ولهذه الطريقة بعض العيوب وتتمثل في:
- تقتصر هذه الطريقة على توفير الدافع الاقتصادي اللازم لتحريك رجل البيع لتحقيق مبيعات عالية؛
- تشكل عبئاً ثقيلاً على أكتاف إدارة المؤسسة لتقييم أداء كل رجل من رجال البيع؛
- تؤدي إلى ارتفاع التكاليف المالية للمؤسسة خاصة في حالة انخفاض مستوى المبيعات؛

2.2.5. طريقة العمولة (La commission): بمقتضى هذه الطريقة يحصل رجل البيع على عمولة ثابتة أو تنازلية عن كل وحدة يقوم ببيعها من السلع. وتتصف هذه الطريقة بثلاث مزايا:

- تعتبر العمولة كدافع اقتصادي قوي يقوم بتحريك رجال البيع لأداء وظيفتهم على أكمل وجه ممكن، إذ تعني زيادة المبيعات في هذه الحالة زيادة دخل رجل البيع؛
- هناك علاقة طردية بين تكاليف البيع والمبيعات، أي تكاليف البيع تزيد عندما تزداد المبيعات وتقل عندما تنخفض المبيعات؛
- بواسطة هذه الوسيلة يمكن تركيز الجهود البيعية على بعض السلع دون بعضها الآخر، والحصول على تعاون رجال البيع في تخصيص وقت أطول ومجهود أكبر لبيعها؛
- أما عيوب هذه الطريقة تتمثل في:
- يصعب على إدارة المؤسسة التغيير في مهام رجال البيع، خاصة إذا كان رجل البيع يتمركز في المناطق البيعية التي يكثر فيها البيع؛

– قد تؤدي شراهة رجل البيع للكسب وزيادة دخله إلى لجوئه إلى وضع الضغوط الشديدة على الزبائن لإجبارهم على الشراء وهذا ما يؤدي إلى نتائج عكسية في المجهود البيعي؛
– تقتصر هذه الطريقة على تزويد رجل البيع بالأمان والاطمئنان اللذين يأتيان عادة كنتيجة للمرتب الثابت والمستمر.

3.2.5. الجمع بين طريقتي المرتب الثابت والعمولة (Le fixe + La commission): تستخدم معظم المؤسسات في وقتنا الحاضر نظاماً لمكافأة رجال البيع بالجمع بين طريقتي المرتب الثابت والعمولة. والغرض من هذا تحقيق فوائد كل من هاتين الطريقتين والتخفيض من عيوبها بقدر الإمكان. وتتميز هذه الطريقة بما يلي:

– تصلح هذه الطريقة عندما يقوم رجال البيع بمجموعة من الأنشطة المختلفة، والتي قد تشمل الجهود البيعية وغير البيعية؛

– تسمح بتخفيض حدة ارتفاع تكاليف البيع في المواسم التي تنخفض فيها معدلات بيع السلع. وكخلاصة، مكافأة رجل البيع تكون مادية أو معنوية. مادية هي التي تربط ما يحصل عليه رجل البيع من دخل بما يبذله من جهد، حيث هذه المكافأة تكون على شكل مرتبات أو عمولة أو الاثنين معاً. أما المكافأة المعنوية فهي تأخذ شكل الترقيات في العمل وتقدير عمل وجهد رجل البيع، وإشعاره بالاحترام والكرامة.

3.5. تقييم ومتابعة أداء رجال البيع: لتقييم ومتابعة أداء رجال البيع، لا بد أن يتوفر لدى قسم المبيعات كافة البيانات والمعلومات المعبرة عن أداء رجال البيع بشكل مفصل ومن خلال إنجازات كل واحد منهم على حدا ومجموع إنجازاتهم كفريق بيعي متكامل. من المؤشرات الدالة على أداء رجال البيع ما يلي:

– عدد المكالمات التي يجريها الواحد منهم يوميا؛

– المتوسط المباع من السلع لكل مستهلك؛

– المبيعات الفعلية بالمقارنة مع المبيعات المقررة؛

– عدد أوامر الشراء الصادرة من الزبائن الجدد؛

– متوسط التكلفة لكل وحدة مبيعة؛

– متوسط الربح لكل وحدة مبيعة؛

– معرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة؛

– معرفة شخصية وموقف رجل البيع ومدى تحمله لمسؤولياته؛

– معرفة مدى قدرته لتسيير وقته؛

– مستوى قوة العلاقات مع الزبائن.

ونستنتج من كل ما سبق ذكره بأنه يوجد مؤشرات كمية وأخرى نوعية لتقييم ومتابعة أداء رجال البيع.

6. تسيير القوة البيعية في المؤسسات الجزائرية:

يوجد 68 مؤسسة من بين 80 مؤسسة مبحوثة تستعمل هذه الوسيلة. والجدول رقم (1) الموالي يوضح أنواع رجال البيع لهذه المؤسسات.

الجدول 1: توزيع المؤسسات حسب أنواع رجال البيع

النسبة	التكرارات	أنواع رجال البيع
45	30	رجال بيع مباشرون (1)
1	1	الممثلون التجاريون (2)
0	0	مراقبو البيع (3)
1	1	(2)+(1)
38	26	(3)+(1)
15	10	(3)+(2)+(1)
%100	68	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss.

يوجد 45% من المؤسسات تتكون قوتها البيعية من رجال بيع مباشرين، ونسبة 38% من رجال بيع مباشرين و مراقبو البيع، أما نسبة 15% من المؤسسات تتكون قوتها البيعية من رجال بيع مباشرين، ممثلين تجاريين و مراقبو البيع.

و الجدول رقم (2) الموالي يوضح هيكل القوة البيعية للمؤسسات عينة الدراسة.

الجدول 2: توزيع المؤسسات حسب نوع هيكل القوة البيعية

النسبة	التكرارات	هيكل القوة البيعية
35	23	التنظيم الجغرافي (1)
7	5	التنظيم حسب المنتجات (2)
12	8	التنظيم حسب الزبائن (3)
26	18	التنظيم المركب (4)
7	5	(2)+(1)
7	5	(3)+(1)
6	4	(3)+(2)
%100	68	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss.

نلاحظ 35% من المؤسسات تعتمد على التنظيم الجغرافي، حيث يعتبر الأكثر استعمالاً من طرف المؤسسات نظراً لمزاياه المتعددة كالتحكم في المنطقة البيعية لأنها تكون تحت إشراف رجل بيع معين، وبالتالي يمكن قياس مدى كفاءة رجل البيع في خدمة المنطقة المخصصة له، كما تعتمد هذه المؤسسات على التنظيم المركب بنسبة 26%، أي أن يتخصص رجل البيع في كل من المنطقة البيعية و السلعة، أو

المنطقة والزبون، أو السلعة و الزبون أو في بعض الأحيان في كل من المنطقة البيعية والسلعة والزبون، 12% حسب الزبائن، 7% حسب المنتجات، وتعود النسب الأخرى المتبقية للجمع بين نوعين من هياكل التنظيم.

وتقوم المؤسسات المبحوثة باعتماد طرق لتدريب وتكوين قوتها البيعية، كما هي مبينة في الجدول رقم (3) الموالي.

الجدول 3: توزيع المؤسسات حسب تكوين رجال البيع

النسبة	التكرارات	تكوين رجال البيع
28	19	التكوين التقني (1)
6	4	التكوين الإداري (2)
3	2	تسيير الوقت (3)
12	8	تحسين مستوى الثقافي لرجال البيع (4)
9	6	(2)+(1)
6	4	(3)+(1)
4	3	(3)+(2)+(1)
15	10	(4)+(1)
3	2	(4)+(2)
3	2	(4)+(2)+(1)
4	3	(4)+(3)+(1)
7	5	(4)+(3)+(2)+(1)
%100	68	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss.

28% من المؤسسات تقوم بالتكوين التقني لرجال البيع، وذلك لتعريفهم بخصائص ومميزات منتجاتها و كيفية استعمالها و صيانتها، لكي لا يكون لديهم صعوبات في وصف خصائص المنتجات للزبائن و بالتالي إقناعهم بشراء منتجات المؤسسة. فبالإضافة إلى التكوين التقني يوجد البعض من المؤسسات تُضيف إلى هذا التكوين تحسين المستوى الثقافي لرجال البيع، و ذلك بنسبة 15%، و 12% من المؤسسات تقوم فقط بتحسين المستوى الثقافي لرجل البيع.

فتكوين رجال البيع له أهمية بالغة، إذ يهدف إلى رفع مستوى الخبرة والمهارة والذي يؤدي لرفع الروح المعنوية لرجال البيع، تقليص الوقت والجهد لإنجاز الأنشطة البيعية وبالتالي زيادة المبيعات. تقوم المؤسسات عينة الدراسة بتحفيز رجال البيع عن طريق مجموعة من الطرق كما هي موضحة في الجدول رقم (4) التالي.

الجدول 4: توزيع المؤسسات حسب طرق تحفيز رجال البيع

النسبة	التكرارات	طرق التحفيز
88	59	العلاوات (1)

0	0	التريقات (2)
1	1	إرسالهم للقيام بدورات تدريبية (3)
4	3	(2)+(1)
7	5	(3)+(1)
%100	68	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss.

نلاحظ أن نسبة 88% من المؤسسات تحفز رجال البيع عن طريق تقديم العلاوات، أي كلما يقوم رجل البيع بالزيادة في حجم مبيعاته كلما يتحصل على علاوة، وهذا يعتبر كتحفيز له لكي يضاعف مجهوداته البيعية.

ومن أجل تشجيع رجال البيع على بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الأهداف المرجوة، تقوم المؤسسات عينة البحث باستخدام طرق لمكافأتهم كما هي مبينه في الجدول رقم (5) الموالي.

الجدول 5: توزيع المؤسسات حسب نوع الراتب المقدم لرجال البيع

النسبة	التكرارات	نوع الراتب
28	19	الراتب الثابت (1)
0	0	العمولات (2)
72	49	(2)+(1)
%100	68	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss.

72% من المؤسسات تكافؤ رجال البيع عن طريق الجمع بين طريقتي الراتب الثابت والعمولة، بحيث تقوم هذه المؤسسات بتقديم مرتب لرجل البيع في كل فترة زمنية معينة لقاء مجهوداته البيعية، وبالإضافة إلى هذا تعطيه عمولة ثابتة أو تنازلية عن كل وحدة يقوم ببيعها من السلع، فمعظم المؤسسات المبحوثة تفضل هذا النوع من النظام لأن الغرض منه تحقيق فوائد كل من هاتين الطريقتين والتخفيض من عيوبهما، و 28% فقط منها التي تكافؤ رجال البيع عن طريق الراتب الثابت، أي أنها تكتفي بتقديم لرجل البيع مرتب كل فترة زمنية محددة لقاء جهوده البيعية، وهذه الطريقة تشكل عبئاً على أكتاف المؤسسة لتقييم أداء كل رجل من رجال البيع.

تقوم المؤسسات المبحوثة بتقييم ومتابعة أداء رجال البيع كما يلي:

الجدول 6: توزيع المؤسسات حسب كيفية تقييم أداء رجال البيع

النسبة	التكرارات	كيفية المراقبة
32	22	المراقبة الكمية (1)
24	16	المراقبة النوعية (2)
44	30	(2)+(1)
%100	68	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss.

44% من المؤسسات تقوم بتقييم أداء رجال البيع عن طريق الجمع بين المراقبة الكمية والمراقبة النوعية، و يوجد 32% منها تقوم فقط بالمراقبة الكمية، و 24% تقوم بالمراقبة النوعية.

فمعظم المؤسسات المبحوثة تستخدم المراقبة الكمية والنوعية معا لتقييم ومتابعة أداء رجال البيع، وذلك من خلال استعمال مؤشرات كمية كعدد المكالمات التي يجريها رجال البيع، مقارنة المبيعات الفعلية مع المبيعات المقررة ...، وأخرى نوعية كعرفة مدى تسيير الوقت، مستوى قوة العلاقات مع الزبائن....

7. الخاتمة:

بناءً على ما سبق ذكره، توصلت دراستنا إلى النتائج التالية:

- يعتبر البيع الشخصي عنصر من عناصر المزيج الاتصالي والذي يتكون من مجموعة من الأشخاص المكلفين بالبيع. وتهدف القوة البيعية إلى:
 - البحث عن الزبائن وخلق علاقة طيبة معهم؛
 - تقديم وشرح مزايا المنتج للمشتري؛
 - مواجهة الاعتراضات التي قد تصادف رجل البيع في عملية البيع، فهو ملزم على الرد على استفسارات المشترين وردود فعلهم. أي أن يتميز بالقدرة على إقناع الزبائن؛
 - إتمام عملية البيع والتي تعتبر من المهام الرئيسية التي يقوم بها رجل البيع؛
 - تقوم المؤسسات المبحوثة بالقوة البيعية بنسبة 85%. أي تعطيها أهمية لأنها تساعدها على تحقيق أهدافها المرجوة؛
 - يوجد 68 مؤسسة تقوم بالقوة البيعية المتكونة من رجال بيع مباشرين ومراقبو البيع؛
 - تعتمد المؤسسات على التنظيم الجغرافي لتنظيم هيكل قوتها البيعية. وهذا التنظيم يعتبر الأكثر استعمالاً من طرف المؤسسة، لأنه يمكن من خلاله التحكم في المنطقة البيعية المسندة لرجل البيع، وبالتالي بذل مجهودات للوصول إلى أعلى حجم من المبيعات، كما أنه من خلال هذا التنظيم يمكن للمؤسسة أن تقيس مدى فعالية رجل البيع في خدمة المنطقة البيعية المخصصة له؛
 - تعمل المؤسسات على تكوين رجال البيع عن طريق التكوين التقني وتحسين المستوى الثقافي لرجل البيع؛
 - تحفز المؤسسات رجال البيع عن طريق تقديم العلاوات. وتكافئهم عن طريق نظام الأجر الثابت والعمولة معا، وهي من الأنظمة المستخدمة من طرف المؤسسة في وقتنا الحاضر، وذلك من أجل الحد من عيوب المكافأة فقط بالأجر الثابت أو المكافأة عن طريق العمولة؛
 - تقوم المؤسسات بتقييم أداء رجال البيع عن طريق المراقبة الكمية والنوعية معا.
- ومن خلال النتائج المتوصل إليها قمنا بتقديم التوصيات التالية:
- تدريب القوة البيعية على مختلف الأساليب البيعية الحديثة وكيفية التفاوض مع الزبائن من أجل إقناعهم لشراء منتجات المؤسسة.

- تقديم تحفيزات أكثر لرجال البيع بما فيها المادية لتشجيعهم على الزيادة في جهودهم البيعية وبالتالي الرفع من حجم المبيعات.

المراجع:

Bernard, K. P. (2000). *Marketing management* . Paris: Publi-union.

Claude, D. (2005). *Marketing*. Paris: Dalloz.

Denis, L. J. (1997). *Mercator* . Paris: Dalloz.

LENDREVIE Jacques, L. D. (1997). *Mercator*. Paris: Dalloz.

Marc, B. (1991). *Marketing savoirs et savoir-faire* . Paris: Economica.

سمير العبادي ونظام سويدان. (1999). *التسويق الصناعي مفاهيم وإستراتيجيات*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

علي فلاح الزعبي. (2009). *إدارة المبيعات*. عمان: دار اليازوري للنشر.

محمد عبيدات. (1998). *مبادئ التسويق*. عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع.

نسليم حنا. (2001). *مبادئ التسويق*. الرياض: دار المريح للنشر.