

## I. توظيف وتدريب قوى البيع

المنظمة ليست ثابتة في أنشطتها ولا مبيعاتها ما يتطلب احتياجاتها للموارد البشرية وفقا لاستراتيجياتها حيث قد تلجأ الى ما يسمى بالتوظيف الداخلي وقد تلجأ الى التوظيف الخارجي.

عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية يتم من خلال تخطيط هذه الموارد، وهو ما نطبق أيضا على القوى البيعية التي لابد من التخطيط لها لتحديد الاحتياج من حيث العدد والكفاءة أيضا، فتوظيف القوى البيعية يتطلب تدريباً لأجل معرفة كيفية أداء المهام من قبل الموظف الجديد، اين يتم الاستناد الى برامج معينة تمكنه من كسب المهارات اللازمة لتنفيذ المهام المطلوبة بالوظيفة.

### 1. توظيف قوى البيع

توظيف قوى البيع لا يكون بشكل عشوائي أو نتيجة قرارات روتينية بل هو نتاج عملية تخطيط متكاملة ودراسة هادفة لتحديد الاحتياج من قوى البيع والكفاءة المطلوبة بشكل جيد ما يمكن من تحقيق أهداف إدارة المبيعات.

ان تخطيط القوى البيعية هو للتنبؤ بعدد ونوعية الأفراد المطلوبين لأداء العمل في المبيعات مستقبلاً، فمن خلال تخطيط القوى البيعية يمكن :

- تحديد احتياجات المنظمة من القوى البيعية بدقة.
- تخطيط وتنفيذ برامج واختيار وتعيين القوى البيعية.
- تخطيط وتنفيذ برامج التدريب والتطوير للقوى البيعية.
- تحديد تكاليف العمل في المبيعات.

يتم التخطيط للقوى البيعية تبعا لعدد من الخطوات المتمثلة في ما يلي:

- ✓ تحديد جميع الأعمال في إدارة المبيعات.
- ✓ حصر القوى البيعية التي تعمل فعليا بالمنظمة.
- ✓ تحديد نوع وعدد الأفراد المطلوبين لإدارة المبيعات في المستقبل من خلال تحديد العمل الذي يمكن أن يقوم به كل فرد في ضوء توصيف الوظائف ودراسة حجم المبيعات المتوقعة.
- ✓ تحديد الوظائف الغير مشغولة سنويا من خلال دراسة معدل دورات العمل بالمبيعات لأجل تحديد الأفراد الجدد الذين سوف يتم توظيفهم كقوى بيعية لاحقا.
- ✓ توصيف الأعمال المستحدثة في إدارة المبيعات.
- ✓ تحديد المصادر التي يمكن الحصول منها على القوى البيعية.
- ✓ اختيار الأفراد المناسبين وفقا لما يتوفر لديهم من مهارات ومؤهلات وخبرات للعمل كقوى بيعية.

يمكن تحديد حجم القوى البيعية اللازمة للفترة المستقبلية أي لتنفيذ خطة مبيعات المنظمة من خلال:

• حساب أو تحديد معدل دوران القوى البيعية: حيث يمثل هذا المعدل على انه عدد رجال البيع الذين يغيرون العمل بالمنظمة خلال فترة زمنية محددة غالبا ما تكون السنة وكذا عدد الذين يتم توظيفهم بنفس المدة في المنظمة.

• تحديد حجم المبيعات المتوقعة بصورة عامة، وحجم المبيعات المتوقعة بالنسبة لكل رجل بيع.

• يستخرج عدد رجال البيع من خلال قسمة حجم المبيعات بصورة عامة على حجم المبيعات المتوقعة بالنسبة لكل رجل بيع.

• تقدير عدد رجال البيع المتوقع تركهم للعمل من عدد رجال البيع حاليا للحصول على العدد المتوقع أن يواصل العمل بالمنظمة أو بإدارة المبيعات بالتحديد.

• طرح عدد رجال البيع الذين تحتاجهم المنظمة لأجل العمل بإدارة المبيعات من العدد المتوقع استمراره في المنظمة، لأجل تحديد عدد رجال البيع الذين يتعين على المنظمة الحصول عليهم مستقبلا.

بعد عملية التخطيط نوضح ما يتعلق بالتوظيف، فالتوظيف لرجال البيع يقصد به وضع رجل بيع جديد بإدارة المبيعات فلا يُشترط ان يكون هذا البائع جديدا كليا على المنظمة بل يمكن أن يكون جديدا فقط بإدارة المبيعات حيث قد يكون انه كان موظفا في احد الإدارات الأخرى بالمنظمة كما يمكن أن يكون رجل البيع جديدا كليا على المنظمة أي تم توظيفه لأول مرة بهذه المنظمة، ومن هنا يتضح أن مصادر رجال البيع نوعين، مصدر داخلي ومصدر خارجي.

أ- المصدر الداخلي لرجال أو القوى البيعية: حيث يتم اللجوء الى هذه الطريقة عندما تتوفر لدى المنظمة في الإدارات الأخرى من تتوفر له من المؤهلات ليكون ضمن القوى البيعية، أو تلجأ المنظمة لهذه الطريقة لتقليل التكاليف الخاصة بالتوظيف الخارجي أو أن سبب الاحتياج لرجال بيع إضافيين هو استثنائي أو لفترة قصيرة لا تحتاج لموظف دائم كرجل بيع.

ب- المصدر الخارجي لرجال البيع: هذه الطريقة يتم من خلالها استقطاب قوى بيع من خارج المنظمة لأجل توظيفهم بإدارة المبيعات حيث تختلف طريق الاختيار من منظمة لأخرى تبعا للمهام المطلوبة ضمن الوظيفة المستهدفة وكذا الإمكانيات الخاصة بالاختيار ، من بين هذه الطرق نجد كل من المسابقات الكتابية والشفهية، إضافة الى المقابلة الشخصية بعد قبول طلب التوظيف والإعلان عنه من طرف المنظمة.

تتم عملية اختيار رجل البيع بناءا على عدد من الخطوات المتسلسلة التي نحددها في ما يلي:

❖ ملأ استمارة طلب التوظيف المقدمة من طرف المنظمة الى طالب الوظيفة والتي تشمل مختلف المعلومات والمؤهلات الواجبة للوظيفة.

- ❖ إجراء المسابقات الكتابية أو الشفهية وغالبا ما يتم عدم استخدام هذه الطريقة.
  - ❖ مقابلة المتقدمين للوظيفة وهي المقابلة الشخصية مع المتقدم للوظيفة أين يتم النقاش معه والاستفسار عن مؤهلاته والمهارات الممكن أن يتمتع بها.
  - ❖ الاختبارات النفسية .
  - ❖ الفحص الطبي
- بعد توفر كل المتطلبات ضمن المترشح المختار يتم تعيينه بالوظيفة المحدد بعقد التنصيب أين يصبح موظفا بالمنظمة في إطار استكمال التدريب اللازم للموظف الجديد والخاص بالوظيفة.

## 2. تدريب قوى البيع

بعد اختيار رجال البيع بعناية فائقة بالاعتماد على مجموعة من المعايير، يتم تدريبهم على مختلف المناهج البيعية الفعالة ومتابعة أدائهم ومكافئتهم.

كانت المنظمات سابقا تتجنب تدريب رجال البيع إذ تقتصر بعد تعيينهم مباشرة على تزويدهم ببعض المطبوعات عن المنظمة ومنتجاتها، ثم وضع المسؤولية على أكتافهم لتحقيق المبيعات، لكن اليوم أصبحت المنظمات تعطي الأهمية لتدريب رجال البيع، فبالرغم من ارتفاع تكلفة البرنامج التدريبي في كثير من الحالات إلا أن الفلسفة التسويقية الحديثة أدت إلى اقتناع 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 على الأساليب الحديثة والطرق المبتكرة في ما يخص البيع والعلاقة مع الزبائن.

### برامج التدريب تتمثل في:

- التعريف بالمنظمة وتطورها التاريخي، مركزها التنافسي في السوق، وسياستها في مجالات العمل المختلفة ؛
- التعريف بمنتجات المنظمة من حيث خصائصها وكيفية استعمالها ؛
- التعريف بالزبائن الذين سيتم البيع لهم، احتياجاتهم ورغباتهم، ومدى ولائهم لمنتجات المنظمة أو منتجات منافسة معينة ؛
- التدريب على المناهج البيعية وكيفية القيام بالمقابلات البيعية مع الزبون؛
- تدريب رجال البيع على كيفية القيام بالأعمال غير البيعية كالتنبؤ بالمبيعات في منطقة معينة وكتابة التقارير الخاصة بالمقابلات البيعية وكيفية التعامل مع شكاوى الزبائن ومشاكلهم واقتراحاتهم.

### من طرق التدريب نجد ما يلي:

- المحاضرات تعطي رجال البيع مجموعة من المعلومات عن المنظمة 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 اطراف 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 اراءه بخصوص تقييمه للموقف والمشاكل التي اراها 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.