

آیا به نیروی فروشستان، توجه می‌کنید؟

اندريس اى. زلتنرز

اندريس اى. زلتنرز^۱ استاد بازنشسته‌ی بازاریابی در مدرسه‌ی مدیریت کلاگ دانشگاه نورث وسترن^۲ است. او و پی. کی. سینا^۳ از مؤسسان شرکت «زد. اس. و همکاران»^۴ هستند. آن‌ها به اتفاق سالی لوریمر^۵ کتاب «تشکیل یک تیم مدیریت فروش برنده: نیروی پشتیبان نیروی فروش»^۶ را تألیف کرده‌اند.

سؤالى هست که همه‌ی مدیران رده بالا باید از خود پرسند: "من چگونه می‌توانم کاری کنم که نیروی فروشم، که یکی از بزرگترین و مهمترین سرمایه‌های شرکت من است، مؤثرتر عمل کند؟"

چند دلیل برای اهمیت پرسش بالا وجود دارد:

نیروی فروش بسیار گران است. باوجود پیش‌بینی‌های برخی محققان که معتقدند بسیاری از مشاغل مربوط به فروش تحت‌تأثیر وجود اینترنت و همه‌گیر شدن اطلاعات از بین می‌روند، شرکت‌ها کماکان به سرمایه‌گذاری‌های عظیم خود روی نیروی فروش ادامه می‌دهند. به زعم مجله‌ی «قدرت فروش»^۷ هرکدام از بزرگ‌ترین شرکت‌های موجود در آمریکا که در زمینه‌های فروش تجهیزات کامپیوتر و ادارات، مواد مصرفی، بیمه، مخابرات، و خدمات مالی فعالیت می‌کنند، بیش از ده‌ها هزار کارمند فروش در استخدام خود دارند. طبق برآوردهای ما، مبلغ سرمایه‌گذاری شده روی نیروی فروش در آمریکا از مرز هشتصد میلیارد دلار در سال می‌گذرد. این مبلغ ۴.۷ برابر مبلغ سرمایه‌گذاری شده روی کلیه‌ی تبلیغات رسانه‌ای در سال ۲۰۱۲ [۱۶۹.۵ میلیارد دلار] است، و بیش از بیست برابر مبلغ سرمایه‌گذاری شده روی تبلیغات اینترنتی در سال ۲۰۱۲ [۳۹.۵ میلیارد دلار].

نیروی فروش، قدرتمند است. اهمیت نیروی فروش از هزینه‌ی آن فراتر می‌رود. نیروی فروش احتمالاً قدرتمندترین بخش هر شرکت است. در حالی که کارمندان فروش معمولاً به تنهایی و بدون نظارت فعالیت می‌کنند، یکی از مهمترین دارایی‌های شرکت را در اختیار دارند: رابطه با مشتریان را. از دید بسیاری از مشتریان یک مسئول فروش، همان شرکت است. به محض این‌که مشتریان با انتخاب‌های خرید متنوع و گسترده‌ای روبه‌رو می‌شوند، تکنیک فروش خاص یک شرکت تبدیل به نکته‌ی کلیدی در ایجاد تمایز بین یک شرکت با رقبای خود می‌شود. همین نکته تبدیل به منبعی برای ارزشمند شدن آن شرکت در نظر مشتری می‌گردد. این موضوع اهمیت نیروی فروش برای رسیدن به بالاترین حد کارایی را نشان می‌دهد.

سازوکار نیروی فروش، پیچیده و تا حد زیادی ناشناخته است. مدیریت یک نیروی فروش نیازمند گرفتن تصمیم‌هایی بسیار سخت است. به‌عنوان مثال، شما به یک راهبرد فروش نیاز دارید که در آن موارد زیر مشخص شده باشد: هدف شما چه مشتریانی هستند؟ چه ارزش‌هایی را باید مطرح کرد؟ چه فرایند فروشی را باید به کار گرفت تا توجه مشتریان جلب شود؟

شما باید در مورد اندازه و ساختار بخش فروشستان نیز تصمیم بگیرید، به گونه‌ای که بتوانید به نیازهای مشتریان به‌طور شایسته پاسخ گوید و به اهداف شرکت برسید. باید تصمیم بگیرید چه کسی را برای تیم فروش استخدام کنید و چگونه به طور مداوم توانایی‌ها و اطلاعات این تیم را بالا ببرید. همین‌طور باید مشخص کنید که چه اهداف، مشوق‌ها و فرهنگ فروشی باعث ایجاد انگیزه برای تلاش و کارایی بیشتر در نیروی فروش شما می‌شود.

1. Andris A. Zoltners
2. Northwestern University's Kellogg School of Management
3. PK Sinha
4. ZS Associates
5. Sally Lorimer
6. Building a Winning Sales Management Team: The Force Behind the Sales Force
7. Selling Power





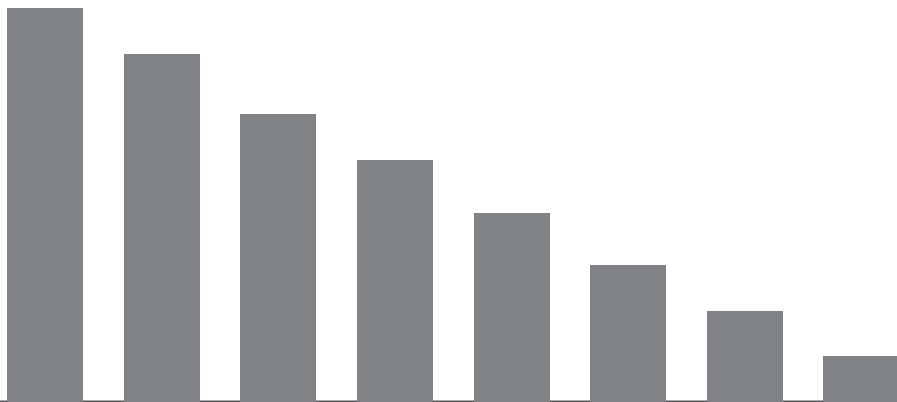
امروزه بسیاری شرکت‌ها با رویکردی راهبردی و علمی به اخذ چنین تصمیم‌هایی در مورد نیروی فروش‌شان می‌پردازند. اما متأسفانه شناخت ما از آنچه که باعث موفقیت نیروی فروش می‌شود هنوز در مقایسه با هزینه‌ی نیروی فروش و تأثیر عظیمی که کارمندان فروش روی مشتریان و عملکرد شرکت دارند، بسیار ناکافی است. فروش کماکان یکی از حیطه‌های کمتر شناخته شده و بهینه‌سازی نشده‌ی کسب‌وکار و تجارت است. در مقایسه با حوزه‌ی بازاریابی، تعداد کتاب‌های خوب و مقاله‌های علمی در زمینه‌ی فروش به طرز اسفناکی ناکافی است. در ده سال گذشته، تنها سه‌درصد مقاله‌ها در چهار مجله‌ی آکادمیک (علم بازاریابی^۱، هاروارد بیزنس ریویو^۲، مجله‌ی بازاریابی^۳، مجله‌ی تحقیقات بازاریابی^۴) به مسائل مربوط به نیروی فروش پرداخته‌اند. در سال ۲۰۰۹ (آخرین سالی که یکی از نویسندگان وبلاگ ما به دانشجویان «ام بی ای»^۵ در مدرسه‌ی مدیریت کلاگ دانشگاه نورث وسترن، درس داد)، دانشجویان سال آخر با گذراندن بیش از ۴۰۰۰ واحد معادل در زمینه‌های مختلف بازاریابی فارغ‌التحصیل شدند – در حالی که تنها ۱۰۰ واحد معادل در زمینه‌ی فروش گذرانده بودند. کمتر از ۱٪ مؤسسه‌های آموزشی در آمریکا یک رشته‌ی اصلی یا فرعی در زمینه‌ی فروش ارائه می‌دهند و هیچ‌کدام از بیست مرکز تحصیلات عالی بازرگانی به دانشجویان MBA خود دروس تخصصی فروش را ارائه نمی‌کنند (مجله‌ی «هاروارد بیزنس ریویو» در شماره‌ی جولای/اگوست ۲۰۱۲ خود، مبنی بر کمبود برنامه‌های آکادمیک در زمینه‌ی فروش مقاله‌ای چاپ کرده بود).

ارتقای مدیریت نیروی فروش فرصتی گران‌بها است. ما بر این باوریم که ابتکارهایی که به ارتقای نیروی فروش کمک می‌کنند، عموماً در کوتاه‌مدت به میزان حداقل ده درصد و در بلند مدت به‌میزان حداقل پنجاه درصد، درآمد شرکت را افزایش می‌دهند. به‌عنوان مثال به نمونه‌های زیر توجه کنید که بخش مدیریت فروش به همین روش تغییرات عظیم بنیادی در شرکت خود ایجاد کرده است:

- شرکتی از مجموعه‌ی جنرال الکتریک که تریلرهای جاده‌ای اجاره می‌دهد، به دنبال بهبود عملکرد نیروی فروش خود بود. رهبران شروع به سرمایه‌گذاری کردند تا بتوانند معیارهای بهتری برای شناخت پتانسیل‌های مشتریان داشته باشند. در عرض تنها یک سال، مشتریان واجد شرایط شناسایی شده، به میزان ۳۳ درصد افزایش یافتند. این اطلاعات همچنین به جنرال‌الکتریک کمک کرد قلمرو فروش خود را به بازارهای جدید و سودآورتری گسترش دهد و سودمندی فروش خود را تا هفت درصد بالا ببرد، بدون این‌که به تعداد نیروی فروش خود بیفزاید.

- شرکت جهانی خدمات درمانی «نووارتیس»^۶ گروهی از نیروی فروش خود را در آمریکا شناسایی کرد که عملکرد فوق‌العاده‌ای داشتند، سپس این شرکت سعی کرد "اصول موفقیت" و رفتارهای بخصوصی را که باعث شده بود این گروه از دیگر نیروهای فروش متمایز شوند، شناسایی کند. رهبران موفق شدند بر این اساس یک فرآیند فروش تعریف کنند و همین‌طور استخدام نیروی فروش، توسعه‌ی فروش و دیگر برنامه‌هایی از این دست

1. Marketing Science
2. Harvard Business Review
3. Journal of Marketing
4. Journal of Marketing Research
5. MBA
6. Novartis



را بر اساس فرآیند جدید تعریف نمایند. این حرکت ابتکاری، به مدت شش سال پیاپی به رشد دو رقمی شرکت- بسیار فراتر از حد متوسط این صنعت- انجامید.

- یک شرکت سازنده‌ی مسکن‌های موقت به نام شرکت جهانی «اوکوود»^۱ تغییراتی در نیروی فروش خود ایجاد کرد تا بتواند منطبق با نیاز مشتری، یک رویکرد فروش مشاوره‌ای داشته باشد. این کار نیازمند استخدام نیروی فروش جدید، برنامه‌های آموزشی، روند جدیدی برای مربیگری، و به‌کارگیری ابزارها و معیارهای جدید برای توانمندسازی نیروی فروش بود. درصد زیادی از نیروی فروش این تغییرات را تاب نیاوردند، اما بسیاری از نیروهای پرتوان توانستند بر جای خود باقی بمانند. یک سال پس از اجرای این طرح، میزان قراردادهای موفق سه برابر شد، چرخه‌ی زمان فروش شرکت تا پنجاه درصد کم شد، و تعویض کارمندان فروش تا زیر پنج درصد کاهش یافت.

تحقیقات و تحصیلات بیشتر در زمینه‌ی فروش، کار مداوم برای توسعه و اصلاح چارچوب‌های فروش و همچنین شناخت بیشتر محرک‌های نیروی فروش، می‌تواند در چند سال آینده تأثیری قابل جدی بر روی تجارت و کسب‌وکار بگذارد.