

האם אתה שואף ל"עורר" את צוות המכירות שלך?

תפיסת ניהול עדכנית כיצד להעצים ולשפר ביצועי צוות מכירות

עולם המכירות וניהול המכירות הקמעונאי השתנה באופן קיצוני בעשור האחרון. תהליכי גלובליזציה, שיטות מכירה מורכבות, טכנולוגיה מתקדמת, קהלי יעד רחבים יותר ונגישות למידע בזמן אמת, הפכו את עולם המכירה מורכב, מאתגר ומצריך צמיחה ודינמיות בלתי פוסקות מצד ארגונים המבקשים להישאר בתחרות. כיום, מוצאים עצמם מרבית הארגונים מבוססי המכירה הישירה (חנויות, דלפקי מכירה וכד') במרדף תמידי אחרי אמצעים וכלים לשיפור יכולות המכירה, המוטיבציה והביצועים של צוותי המכירה שלהם.

תומס אינגרם, במאמרו Future Themes in Sales and Sales Management החוקר שיטות מכירה וניהול צוותי מכירה, מציע תפיסת מכירות המתמקדת בהבנה כי הסביבה העסקית הסוערת מכתובה הפיכתו של צוות המכירות למקור דינמי המסוגל לייצר ערך וחדשנות בתוך הארגון. גישה חדשנית זו מתבססת על מספר עקרונות מרכזיים:

- ארגוני מכירה מובילים חייבים להיות מונעים על ידי **אסטרטגיה** מובחנת
- מנהלי המכירות וצוות המכירות צריכים להתנהל **כיצמים**
- המכירה צריכה להיות פעילות המונעת מה**דדמנות** ולא מבוססת משאבים או מוצר
- היכולת ליצור ולפתח **קשר אישי** עם הלקוח היא אמצעי המכירה החזק ביותר
- עלייה במכירות מונעת במרבית המקרים **מניהול נכון** התומך בכוח המכירה

למעשה, ממרבית העקרונות המוצגים במאמר וממחקרים נוספים מהעשור האחרון, עולה התפיסה על פיה צוות המכירה מהווה כוח מניע בארגון ובמרכזה ההנחה החדשנית כי **כוחו של המוכר הוא ביכולותיו הבינאישיות**. תפיסות ניהול מכירות ישנות נטו להתמקד במתן כלי מכירה, תמריצים, קביעת יעדים ומיקוד בהכרת המוצר, כמנוע להצמחת המכירות. כיום, ארגונים מובילים מאמצים תפיסה של מיקוד בעובד (איש המכירות הפוגש את הלקוח יום יום) והבנת צרכיו, חוזקותיו וחולשותיו במטרה לסייע לארגון להגדיל משמעותית את אפקטיביות ונפח המכירות שלו. במקביל, הנחלת כלי ניהול ואימון עדכניים, אשר יאפשרו למנהלי המכירות להבין את צרכיו של העובד ולתת לו לוויתאים, ישלימו את יכולתו, רצונו ומחויבותו להגדיל המכירות לארגון.

שיטת העבודה המוצעת כאן מכוונת ארגונים לשינוי ניהול המכירה מממוקד בלקוח או במוצר, לממוקד באיש המכירות וביכולותיו הסובייקטיביות.

צעד ראשון: הצבת מנהל מכירות מעולה

"בסופו של יום, אנשים לא עוזבים ארגונים לא טובים אלא מנהלים לא טובים" (Brent Adamson)

מנהל מכירות צריך להיות בעל יכולות בינאישיות יוצאות דופן. עליו להשקיע בראיית המוכרים, חוזקותיהם וחולשותיהם והכוונתם בהתאם. אדם שלו יכולות מכירה מעולות לא בהכרח יהיה מנהל מכירות. מרבית החברות מקדמות אנשי

מכירות מעולים להיות מנהלי מכירות ובכך מבססים את אסטרטגיית המכירות שלהם על "אומנות המכירה" בעוד פונקצית "ניהול המכירה" המרכזת את צוות המכירות בשטח, נותרת מוזנחת. קניית יעוץ חיצוני לצוותי המכירות לא מייצרת אותו האפקט שיכול להוביל מנהל בשטח, הנמצא ברצפת המכירה בזמן אמת ומלווה את העובד ביום יום שלו. הדרך להפוך מנהל מכירות למעולה היא באמצעות הכשרה נכונה ולווי מקצועי אשר יתנו לו הכלים והיכולות להפוך את עובדיו מכוונים ומסוגלים לתוצאות.

צעד שני: הבנת "אנשי השטח"

אנשי המכירות המוצבים בחנויות ובדלפקי המוצרים הם אנשי השטח של הארגון, אנשי הקשר ללקוח והפונקציה שבידיה הכוח הישיר לייצר או למנוע מכירה. הבנת יכולותיהם וצרכיהם של אנשי השטח, בין אם המדובר בצעירים אשר עבורם התפקיד הוא תחנת מעבר בדרך לטיול/התואר/העבודה "האמיתית" ובין אם המדובר באנשי מכירות המתייחסים לעבודתם כמקצוע, היא קריטית להנעה לשינוי. היכולת לראות צרכיהם, חוזקותיהם וחולשותיהם של העובדים (אשר בארגונים רבים מתחלפים לעתים קרובות) ולהיות מסוגל להניע אותם על בסיס שונותם, מתאפשרת כאשר בידיו של המנהל הישיר הכלים לעשות זאת. בידיו של מנהל מכירות המפתח להבנת השטח והכוחות הפועלים בו והפעלתם בהתאם. לפיכך, ארגון המעוניין להצמיח את מכירותיו, ייטיב לעשות אם ימנה מנהל מכירות "חכם" בצמתי מכירה חשובים.

צעד שלישי: אימון והכשרת מנהלי המכירות

הכשרת מנהלי מכירות מאפשרת לארגון לפתח אנשי שטח המייצרים תרבות מכירה נכונה לאורך זמן. זאת להבדיל מהכשרות ספציפיות לצוותי המכירות אשר פועלות נקודתית ולא בכל צומת ואתגר לאורך זמן.

מה שוויו של מנהל מכירות אפקטיבי?

אנשים לא עובדים בשביל חברות וארגונים אלא בשביל בוסים, לכן, מנהל מכירות מעולה שווה ערכו בזהב בשל יכולתו לשמר מוכרים כוכבים. מנהלי המכירות הם אלו המתראים עם אנשי המכירות על בסיס יום יומי (או לפחות רצוי שיפגשו בכזאת תדירות) ולכן הם אוחזים ביכולת ההשפעה הגדולה ביותר עליהם.

מה מביא לארגון מנהל מכירות מעולה?

- יכולת לאמן את הצוות להגדלת פרודוקטיביות על בסיס יכולות אישיות
- להחדיר מוטיבציה על בסיס יום יומי
- לייצר אווירה נכונה (כייף, יוקרה, איכות וכד') בנקודות המכירה במטרה להפכן למוקד משיכה ללקוח המזדמן
- למשוך מוכרנים טובים מגופים אחרים ומבחוץ
- לשמר כוכבי מכירות ולשמר ביצועים למשך זמן
- להעלות רווחיות הקבוצה כקבוצה ולא רק כאנשי מכירות בודדים
- לייצר לכידות ותחושת "יחד" בנקודות המכירה

מחקרים מוכיחים שמרבית העובדים המעולים נשארים במקום עבודתם בשל מנהל המכירות הישיר ומנגד, מרבית העזיבות של כוכבי מכירות נגרמו בשל המנהל הישיר שלהם.
כאשר כוכבי המכירות הם לעיתים קרובות הגורם המשפיע העיקרי של השורה התחתונה של הארגון, אין לארגון הפריבילגיה לאבד אותם!

צעד רביעי: הטמעת הכלים בשטח

מנהל מכירות בעל כישורי ניהול, אימון והדרכה נכונים, מסוגל לייצר ולשמר צמיחה משמעותית בזמן קצר ובעלות מינימאלית לארגון.

מנהלים מוכשרים צריכים להיות מסוגלים להטמיע את כלי הניהול והאימון שרכשו לצוותיהם וללמד את עובדיהם מהם חוזקותיהם וחולשותיהם, כיצד הם מצליחים להשיג מטרות ולא פחות חשוב מכך – לדעת לחבר זאת לחייהם האישיים ולא רק לתהליך המכירה בשטח.

תהליך ההטמעה צריך להיות מתמשך ועל בסיס יום יומי, שבועי וחודשי ולהיות מחובר לאסטרטגיית הארגון, לתפיסתו התדמיתית ולחזונו השלם.

ארגונים מצליחים מראים כי הפיכת מנהלי המכירות למנהיגים על ידי מתן כלי ניהול נכונים, יכולות תקשורת וכלי קואצי'נג מסייעת להגדיל המוטיבציה והתוצאות של צוותי המכירות שלהם ולהעלות רווחיות הארגון תוך זמן קצר ולאורך זמן.