

گروه مترجمان میثاق مدیران
www.misaqmodiran.com

گروه مترجمان میثاق مدیران
info@misaqmodiran.com



مورد کاوی

ساختار فروشتان را با طرح حیات کسب و کارتان هماهنگ سازید
آرندیس زولتنرز، پرابهاکانت سینها و سالی لوریمر

سازمان و اهداف نیروی فروش باید همراه با ایجاد، توسعه، بلوغ و سقوط کسب و کار تغییر کند. تیمهای هوشمند شرکت کننده در مسابقات دوچرخه سواری، استراتژی های خود را منطبق با مراحل مسابقه تدوین می کنند تا برنده شوند. در مسابقات گروهی، رهبر تیم در جلوی بقیه رکاب می زند تا بقیه اعضای تیم سرعت رکاب زدن و حرکت خود را با او تنظیم کنند. در کوهستان، نیز رهبر در جلوی همه کوهنوردان حرکت می کند تا بهترین مسیر را انتخاب کند. همیشه استعداد اهمیت زیادی دارد اما در اکثر مسابقات، روشی که یک تیم در طول زمان و در شرایط مختلف به کار می گیرد از استعداد مهم تر است و همین عامل، مؤید شکست یا پیروزی است. این درسی است که رهبران فروش باید بیاموزند. اگرچه شرکتها پول و وقت قابل توجهی را به مدیریت نیروهای فروش خود اختصاص می دهند، اما تمرکز کمی بر این موضوع می شود که چگونه نیروهای فروش باید اهداف خود را در طول چرخه حیات یک محصول یا کسب و کار تغییر دهند. مشخصاً، شرکتها باید چهار عامل را در طول زمان مد نظر داشته باشند: نقشی که کارکنان فروش و شرکای فروش ایفا می کنند؛ حجم نیروهای فروش؛ میزان تخصص نیروهای فروش؛ و نحوه هدایت تلاش نیروهای فروش در میان مشتریان، محصولات و فعالیتهای گوناگون. این متغیرها بسیار مهم هستند زیرا نشان می دهند که نیروهای فروش باید با چه سرعتی به فرصتهای بازار پاسخ دهند؛ بر عملکرد نیروهای فروش تأثیر گذارند؛ و بر درآمد، هزینه ها و سودآوری شرکتها نیز تاثیر میگذارند.

مسلماً برای شرکتها ساده نیست که ترکیب و فعالیتهای نیروهای فروش خود را تغییر دهند. متصدیان فروش و مشتریان در برابر تغییر مقاومت می کنند که در بسیاری مواقع، این مقاومت بسیار شدید است. اگر شرکتی به جای فروشندگان عمومی اقدام به استخدام نیروهای متخصص کند، افرادی که از قبل حضور داشته اند باید بیاموزند که چگونه به شکلی متفاوت محصولات را بفروشند و به همین دلیل ممکن است ارتباط موجود با برخی مشتریان را از میان ببرند. اگر قرار باشد آنها کمیسیون یا پورسانت نگیرند، در کوتاه مدت درآمدشان کاهش خواهد یافت. مشتریان نیز باید خود را با فرآیندهای جدیدی وفق دهند و اقدام به برقراری ارتباط با فروشندگان جدید نمایند. در نتیجه، شرکتها تمایل دارند تنها زمانی ساختار فروش خود را تغییر دهند که رخدادهای مهمی - همانند ناتوانی در تحقق اهداف، تغییر در استراتژیهای رقبا یا ادغامها - آنها را وادار به چنین کاری کند.

این موضوع برای بسیاری از شرکتها خوب نیست. ساختار نیروهای فروش که در زمان شروع کارآیی دارد، با زمانی که کسب و کار در حال توسعه است، در زمان بلوغ آن یا در زمان نزول آن، کاملاً متفاوت است. چهار مرحله چرخه حیات، مستثنی از هم نیستند. ممکن است برخی شرکتها در یک مرحله،

دارای ویژگیهای بهتری نسبت به دیگر مراحل باشند. برخی شرکتها تا مرحله چهارم پیش می روند اما وقتی فناوریها یا بازارهای جدیدی بروز می کنند، دیگر نمی توانند به شکلی منظم از مراحل بگذرند. امروزه، شرکتها تمایل دارند تا سریع تر از قبل از مرحله چهارم بگذرند که این امر نیازمند داشتن نیروهای فروش انعطاف پذیر است.

طی ۲۵ سال گذشته، ما و همکارانمان در انجمن ZS، ساختار نیروهای فروش را در بالغ بر ۲۵۰۰ شرکت در ۶۸ کشور جهان مورد بررسی قرار دادیم. تحقیق ما حکایت از آن دارد شرکتهایی که ساختار نیروهای فروش خود را به شکلی تغییر می دهند که منطبق با مراحل چرخه حیات یک محصول یا کسب و کار هستند، موفق تر از کسانی هستند که این کار را انجام نمی دهند. در مرحله شروع، شرکتهای کوچک بر این موضوع تمرکز می کنند که آیا باید وابسته به شرکای فروش باشند یا اینکه نیروهای فروش خاص خود را ایجاد کنند. اگر آنها تصمیم به ایجاد

رهبران فروش شرکتهای جدید و بخشهای جدید شرکتهای موجود، تمایل دارند از فرصتهای موجود در بازار استفاده کنند. آنها تحت فشار هستند تا موفقیت خود را به سرعت اثبات کنند. در حالی که یک کسب و کار نوپا، مستمراً نگران هزینه های فروش است، یک بخش جدید می تواند بخشی از منابع مالی و انسانی شرکت مادر را به کار بگیرد.

واحدهای فروش بگیرند، باید توجه زیادی به انتخاب افراد مناسب داشته باشند. همچنان که شرکتها رشد می کنند، این موضوع اهمیت بیشتری می یابد. به علاوه، مدیران باید تصمیم بگیرند که چه زمانی بر روی نیروهای فروش تخصصی سرمایه گذاری کنند. وقتی کسب و کارها به مرحله بلوغ می رسند، این نوع تاکید بر داشتن نیروهای فروش کارآمدتر، تغییر خواهد کرد. این کار از طریق انتصاب مدیران و اختصاص بهتر منابع صورت می گیرد. نهایتاً وقتی سازمانها وارد مرحله نزول می شوند، توجه رهبران فروش به کاهش حجم نیروهای فروش و استفاده از روشهای مقرون به صرفه تر معطوف می شود. در ادامه، به شما نشان خواهیم داد که چگونه شرکتها می توانند برای هر یک از چهار مرحله چرخه حیات کسب و کار، بهترین ساختارها را برای نیروهای فروش خود تدوین نمایند (به بخش "چهار عامل نیروهای فروش موفق" توجه کنید).

شروع: انجام دادن سریع حرکتی صحیح
رهبران فروش شرکتهای جدید و بخشهای جدید شرکتهای

موجود، تمایل دارند از فرصتهای موجود در بازار استفاده کنند. آنها تحت فشار هستند تا موفقیت خود را به سرعت اثبات کنند. در حالی که یک کسب و کار نوپا، مستمراً نگران هزینه های فروش است، یک بخش جدید می تواند بخشی از منابع مالی و انسانی شرکت مادر را به کار بگیرد. از آنجا که نیروهای فروش باید هم از محصولات جدید مطلع شوند و هم به سرعت اقدام به فروش محصولات نمایند، سازمانها با همان معضلات ساختاری دست به گریبان هستند.

آیا باید این کار را خودتان انجام دهید یا آن را به دیگران واگذار کنید؟ تصمیم اصلی در مورد یک کسب و کار جدید، این است که آیا چنین شرکتی باید محصولاتش را مستقیماً به مشتریان بفروشد یا از طریق شرکایش. اگرچه بسیاری از کارآفرینان این کار را به دیگران واگذار می کنند اما این تصمیم همیشه صحیح نیست.

مطمئناً، سرمایه گذاری های مشترک با دیگر سازمانها می تواند باعث صرفه جویی در هزینه های ایجاد و حفظ نیروهای فروش شود. مشارکتها می توانند به مدیریت هر چه بهتر ریسک کمک کنند زیرا شرکتها نوپا غالباً تنها بخشی از کمیسیون حاصل از فروش را پرداخت می کنند. اگر محصولات فروش نروند، هزینه های آنها ناچیز خواهد بود. به علاوه، شرکتها جدید می توانند از طریق همکاری با شرکتهایی که دارای تخصص فروش هستند، بر مجاری فروش نفوذ دارند و دارای ارتباطات خوبی با مشتریان بالقوه هستند، به سرعت وارد بازار شوند. مثلاً در دهه ۱۹۹۰، شرکت سیستم های سیبل^۱ از مشاوران تلفیق سیستم ها همچون آکسنچر^۲ استفاده می کرد تا سریعاً اقدام به ایجاد واحدی در عرصه نرم افزاری نماید.

شرکتهایی که تصمیم می گیرند کار فروش خود را به بیرون از سازمان واگذار کنند، باید بازار را تقسیم بندی کنند و فرآیندهای فروش خود را توسعه دهند تا نیازهای هر بخش مرتفع شوند. سپس آنها باید شریک یا شریکانی را انتخاب کنند که فرآیندهای فروش را به شکلی اثربخش اجرا میکنند. برای نیل به موفقیت، یک شرکت باید توجه شرکای فروش را به خوب جلب کند. شرکتهای نوپا باید آن دسته از سیستم های مدیریت را توسعه دهند که شامل برنامه های بازاریابی و طرحهای تشویقی، تحلیل های فروش و اطلاعات مصرفی هستند. شرکتها باید بتوانند در شرکایشان انگیزه های مالی ایجاد کنند و فکر نکنند که این مشوقها جایگزینی برای سیستم ها و نظارت های آنها هستند. شرکتها باید نظارتی دقیق بر عملکرد داشته باشند، به سرعت به توافقات خود با شرکایی که خوب عمل نمی کنند، پایان دهند و هنگامی به سراغ فروش مستقیم بروند که منفعت بلند مدت آنها را تضمین کند.

در تجربه ما، بسیاری از شرکتها برای مدتی طولانی وابسته به شرکای خود بودند. وقتی شرکتها کار فروش خود را به نیروهای بیرونی واگذار می کنند، کنترلی بر فعالیتهای فروش ندارند، تسلط اندکی بر فروشندگان دارند، از قدرت مجاری توزیع بهره مند نمی شوند، و وارد ارتباط با مشتریان نخواهند شد. همچنان که زمان می گذرد، کاهش وابستگی به شرکای فروش بیشتر می شود. بسیاری از شرکتها وارد مشارکت هایی می شوند که مانع رشد و توسعه آنان می گردند. مثلاً به نمونه سونوسایت^۳ توجه کنید. وقتی این شرکت نخستین دستگاه سونوگرافی خود را در سال ۱۹۹۹ معرفی کرد، تصمیم گرفت برای فروش محصولاتش در ایالات متحده از یک توزیع کننده معتبر استفاده کند. از آنجا که دستگاههای سونوگرافی به لحاظ تکنولوژیک پیچیده هستند، توزیع کننده باید نحوه استفاده از آنها را به مشتریان بالقوه خود آموزش می داد. این امر نیازمند یک فرآیند فروش چند مرحله ای بود که تاکنون توزیع کننده از آنها در فروش هیچ یک از محصولاتش استفاده نکرده بود. پس از دو سال فروش ناامیدکننده، سونوسایت این توزیع کننده را کنار گذارد و خودش شروع به فروش آنها کرد. یک سال بعد، این شرکت توانست نیروهای مورد نیاز بخش فروشش را به طور کامل تأمین کند و درآمدش نیز تا ۷۹ درصد رشد کرد.

اگرچه امروزه استفاده از شرکای فروش امری رایج است اما ما معتقدیم که شرکتها باید تنها در زمانی از این شرکا استفاده کنند که می خواهند علاوه بر مزایای مالی از مزایای استراتژیک نیز برخوردار شوند. این مزایای دارای رنگ و طعم گوناگونی هستند. بسیاری از شرکا محصولات را به راه حل ها تبدیل می کنند که این امر می تواند فروش آنها را افزایش دهد. مثلاً، دلالات به ارزش سیستم هایی افزودند که توان نرم افزاری آنها را با سخت افزارهای رایانه ای تولید کنندگان متفاوت ترکیب می کردند. همچنین شرکتهای نوپا زمانی به مشتریانی دست می یابند که محصولات آنها به بخشی از یک مجموعه تبدیل می شود که شرکا ارایه می کنند. مثلاً، یک تولید کننده لوازم رایانه ای می تواند از عرضه کنندگان انواع سیدی رایتر بهره ببرد که طیف گسترده ای از محصولات جانبی کامپیوتر را در ایالات متحده عرضه می کند.

چهار عامل نیروهای فروش موفق

شرکتها باید بر ابعاد مختلف ساختار نیروهای فروش در طول چرخه حیات کسب و کارشان تمرکز نمایند. بدین صورت آنها می توانند استراتژی مشتریان خود را با چرخه حیات یک محصول هماهنگ سازند.

کارکنان فروش باید چه تعداد باشند؟ در طول مرحله تاسیس، نیروهای فروش باید مشتریان بالقوه را نسبت به محصولات،

1.Siebel Systems

2.Accenture

3.SonoSite

متأسفانه، ممکن است آنچه آنها حذف می کنند، جزو فرصتهای سودآور و استراتژیک باشد. در این مقطع، شرکتهای باید به سراغ نیروهای فروش متخصص بروند.

برخی نیروهای فروش متخصص بر محصولات، برخی بر بازارها و برخی نیز بر تقسیم بندی های مشتریان تمرکز می کنند. برخی از آنها بر کسب مشتریان و دیگران بر ارائه خدمات به مشتریان موجود تمرکز می کنند. هر نوع تخصصی، مزایا و مضرات خاص خود را دارد. مثلاً، تخصص در بازار از تمرکز نیروهای فروش بر محصولات می کاهد در حالی که تخصص در فروش یا فعالیتهای فروش، مشتریان را وادار می سازد با فروشندگان گوناگونی سرو کار پیدا کنند. بنابراین، بسیاری از شرکتهای اقدام به ایجاد ساختارهایی می کنند که شامل ترکیبی از نیروهای عمومی و همچنین متخصصان بازار، محصولات و روشهای فروش هستند. یک شرکت معتبر نرم افزاری، اقدام به استخدام مدیرانی برای تمرکز بر تمامی نیازهای مشتریان مهم کرده است. متخصصان شرکت با مشتریان سطح متوسط به بالا و فروشندگان عمومی با شرکتهای و مشتریان کوچک تر تماس می گیرند.

تغییر از نیروهای فروش چند منظوره به نیروهای فروش متخصص کاری بسیار دشوار است. این کار تغییرات قابل توجهی را باعث می شود و حتی میتواند ارتباط با مشتریان را نابود کند. نیروهای فروش باید از روشهای تیمی فروش استفاده کنند. در اینجا، ایجاد هماهنگی و همکاری اهمیت بسزایی دارد. افرادی که در این کار موفق میشوند، احتمالاً متفاوت با کسانی هستند که از نیروهای فروش معمول و سنتی بهره می گیرند. متعاقباً، شرکتهای بخشی از نیروهای فروش خود را نگه می دارند. دستیابی به حجم مناسب، معمولاً توسعه، زمانی شادی بخش به شمار میرود که فروش به سادگی رخ میدهد و فروشندگان از تمام ظرفیت خود بهره می برند. اما در این حالت نیز شرکتهای استفاده از نیروهای فروش خود دچار اشتباه میشوند. آنها همچنان نیروهای محدودی برای فروش دارند و قادر نیستند بر روی تمامی فرصتهای موجود سرمایه گذاری کنند.

اکثر شرکتهای در زمینه نیروهای فروش خود بسیار محافظه کارانه سرمایه گذاری میکنند زیرا نمی دانند افزایش حجم نیروهای فروش می تواند نتایج زیادی را در کوتاه و بلند مدت برای آنها به همراه داشته باشد. وقتی نیروهای فروش جدید وارد صحنه می شوند، کاهش اندکی را در درآمد باعث می شوند. همچنان که زمان پیش می رود، تاثیر آنها بیشتر می شود. این امر به چند دلیل رخ می دهد. نخست، نیروهای فروش جدید در زمان شروع کارشان به اندازه وقتی که تجربه کسب کردند، کارآمد نیستند. دوم، در بازارهای دارای چرخه طولانی مدت فروش، ماهها طول می کشد تا فروشندگان جدید بتوانند کالایی را بفروشند. سوم، بسیاری از خریدها به ویژه در بازارهای کسب و کار یک مرتبه ای روی نمی دهد بلکه حاصل قراردادهای چند

مدیران

مرحله چرخه حیات کسب و کار				
نزول	بلوغ	توسعه	تاسیس	
***	*	**	****	نقش نیروهای فروش و شرکای فروش
****	**	****	**	حجم نیروهای فروش
**	****	****	*	درجه تخصص
*	****	*	**	اختصاص منابع نیروهای فروش
استراتژی ویژه مشتریان				
تاکید بر کارایی، حفظ ارتباط با مشتریان مهم، خروج از بخشهای غیرسودآور	تمرکز بر خدمات کارآمد و حفظ مشتریان موجود	نفوذ عمیق تر به بخشهای موجود و توسعه بخشهای جدید	ایجاد آگاهی و حفظ سرعت ارائه محصولات	

آموزش دهند و قبل از اینکه بتوانند دست به فروش بزنند، باید فرآیندهای خرید مشتریان را تغییر دهند. این امر نیازمند فعالیتهای زیادی است اما شرکتهای جدید سرمایه اندکی برای جذب و توسعه فروشندگان خوب هزینه می کنند.

این رویکرد منطقی به نظر می رسد اما نتایج آن بستگی به پولی دارد که شرکتهای هزینه می کنند. بین سالهای ۱۹۸۴ و ۲۰۰۴، ما به بررسی فروش و سود در ۱۱ شرکت تازه تاسیس در صنایع بهداشتی پرداختیم. در ده شرکت، رهبران فروش اقدام به ایجاد تیمهایی کردند که کوچک تر از حد معمول بودند. در واقع حجم آنها تنها ۶۴ درصد حد معمول بود. با کمبود نیروهای فروش، این شرکتهای فرصت به دست آوردن دهها میلیون دلار فروش اضافی و سود آن را در سه سال نخست فعالیتشان از دست دادند.

توسعه: ساختن برای موفق شدن

در مرحله تاسیس، خطوط تولید بسیاری از شرکتهای محدود است و آنها در بازارهای کوچکی فعالیت می کنند. همچنان که کسب و کارها رشد می کنند، حجم محصولاتشان نیز افزایش می یابد و فروش آنها نیز بازارهای گسترده تری را در برمی گیرد. این امر مدیران فروش را با دو چالش مواجه می سازد: حجم و تخصص.

نیاز به تخصصی شدن. در مرحله توسعه، برای بسیاری از شرکتهای کافی نیست که نیروهای فروش عمومی را حفظ کنند. نیروهای فروش باید در قبال محصول مختلف، بازار و روش فروش، تخصص کسب کنند. با افزایش و تکرار فروش، مشتریان به خدمات بیشتری احتیاج می یابند که این امر به حجم کار نیروهای فروش می افزاید. ممکن است آنها مجبور شوند برای این حجم کار، برخی از مشتریان، بازارها و محصولات که مدیریت آنها بیشترین مشکل را در پی دارد، حذف کنند.

ساله هستند. نهایتاً، فروشهای انتقالی به دوره آتی ۴ - فروشهای در آینده رخ می دهند اما حاصل تلاشهای امروزی هستند - در قبال بازارها و محصولات متفاوت هستند اما نمایانگر بخش مهمی از درآمدهای بلند مدت هر شرکتی هستند. وقتی شرکتی حجم نیروهای فروش خود را افزایش می دهد، در ابتدا فروش یا سودش را به حداکثر نمی رساند. البته در طول زمان، شرکت سود بیشتری نسبت به ابتدای کارش که نیروی فروش کمتری داشت، خواهد برد. ما به بررسی داده هایی پرداختیم که انجمن ZS بین سالهای ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۱ در مورد ۵۰ شرکت گردآوری کرده بود. ما دریافتیم حجم نیروهای فروش که سود سه ساله یک شرکت را به حداکثر می رساند، به طور میانگین ۱۸ درصد بیشتر از حجمی است که سود یک ساله را به حداکثر می رساند. چنین یافته هایی، اولویتهای جدیدی را برای رهبرانی به دنبال دارند که خواهان موفقیتی بلند مدت هستند اما در قبال اهداف سود سالانه تحت فشار هستند. به علاوه، آنها بر این باور هستند که برآوردهای سه ساله دقت کمتری از پیش بینی های یک ساله دارند. اگر چه چنین رویکردی زمان قابل توجهی است که ابهامات زیادی درباره آینده وجود داشته باشد اما حتی در زمانی که احتمال موفقیت بالا است، اکثر رهبران فروش، روشهایی را که به حداقل رسانده هزینه ها هستند به روشهایی که به حداکثر رسانده سود هستند، ترجیح می دهند. متعاقباً، آنها افراد کافی را برای بهره بردن از ظرفیت کامل بازار استخدام نمی کنند.

تاثیرات رفتاری نیز بر مدیران فشار می آورند تا نیروهای فروش خود را در حجم پایین نگاه دارند. اکثر فروشندگان در برابر فروش در مناطق جدید مقاومت می کنند. آنها استدلال می کنند که فروشهای جدید قابل توجهی نیستند. مثلاً در سال ۲۰۰۵، وقتی یک شرکت آمریکایی تولیدکننده تجهیزات پزشکی تصمیم گرفت ۲۵ نقطه جدید را به فروش خود اضافه کند، مدیران و کارکنان فروش در برابر آن مقاومت کردند. آنها معتقد بودند که فشار حاصل از این کار بسیار زیاد است و شرکت باید تنها ۱۲ منطقه جدید را به نمودار فروش خود بیفزاید. این امر باعث شد که شرکت شاهد فروش و سود کمتری باشد در حالی که می توانست با افزایش تعداد نیروهای فروش، سود خود را نیز افزایش دهد. رهبران فروش - می توانند با تقویت فرهنگ تغییر و تحول، این نوع مقاومتها را کاهش دهند. آنها باید سریعاً انتظارات خود را بیان کنند تا نیروهای فروش بدانند که با رشد کسب و کار، تغییراتی نیز در حوزه فعالیت آنها به وجود خواهد آمد. برخی شرکتها، به طور مقطعی اقدام به بررسی وضع فروش در مناطق مختلف مختلف می کنند تا توازن را حفظ کنند. دیگران کمیسیونهای کمتری را در مورد تکرار فروش تعیین می نمایند یا کمیسیونها را در پایان سال و پس از آن می پردازند که سطح

درآمد یک فروشنده فراتر از سطحی مشخص باشد. این شیوه ها باعث می شود که شرکتها برای توسعه حوزه فعالیتها و نیروهای فروش خود در آینده، از انعطاف پذیری بیشتری برخوردار باشند. شرکتها باید از طریق ارزیابی فرصت های احتمالی و همچنین خطرهای بالقوه استراتژی های جسورانه یا محافظه کارانه، مناسب ترین تعداد را برای نیروهای فروش خود تعیین کنند. یک استراتژی زمانی مناسب است که احتمال موفقیت آن بالا باشد و مدیریت نیز به برآوردهای فروش اطمینان داشته باشد. یک استراتژی محافظهکارانه زمانی مناسب است که ابهامات بیشتری در مورد موفقیت کسب و کار وجود دارد.

دو اشتباه در تعیین تعداد نیروهای فروش رایج است. نخست، اگر توسعه نیروهای فروش جسورانه باشد اما فرصت های بازار متوسط، شرکتها مجاب می شوند تا تعداد نیروهای فروش خود را کاهش دهند. دوم، اگر توسعه نیروهای فروش محافظه کارانه باشد اما فرصت های موجود در بازار زیاد، ممکن است شرکت بهترین فرصت را برای تبدیل شدن به یک رهبر بازار از دست بدهد. برای اتخاذ تصمیمات بهتر در مورد تعداد نیروهای فروش، شرکتها باید در زمینه تحقیقات بازار و پیش بینی روشها و تحلیل های فروش سرمایه گذاری کنند. (به بخش "تعیین تعداد نیروهای فروش بر اساس آمار و ارقام" مراجعه کنید).

چگونگی بهره برداری از استراتژیهای مربوط به حجم نیروهای فروش

در زمان تاسیس، شرکتها غالباً کمتر از میزان واقعی، نیروهای فروش استخدام می نمایند. نمودارهای زیر نشانگر تاثیر سه وضع متفاوت در سود یک شرکت داروسازی هستند. این نمودارها و ارقام آنها برگرفته از الگوهای ریاضی هستند. این



شرکت داروسازی که کارش را با ۳۰۰ فروشنده آغاز کرد، دریافت که استفاده از رویکرد "کسب درآمد از فعالیت خودتان" در قبال تامین پرسنل (افزایش نیروهای فروش تنها بر اساس سرعت افزایش درآمد) بالاترین میزان مشارکت افراد را در سال اول به دنبال داشت اما در سال سوم، همین رویکرد کمترین مشارکت را باعث شد. مشارکت بلند مدت با کمک استراتژی "افزایش سریع" (افزایش سریع تعداد نیروهای فروش برای دستیابی به سطحی بهینه در بلند مدت) به بالاترین سطح خود رسید.

بلوغ: درخواست برای کارآیی و اثربخشی

به تدریج، خدمات و کالاها امتیازات خود را از دست می دهند، رقابت شدیدتر می گردد و حاشیه سود از میان می رود. در این مرحله، رهبران باید بیشتر به منابع خود اتکا کنند تا افزایش حجم تلاش نیروهای فروش خود. استراتژی آنها باید بر حفظ مشتریان، تقسیم بندی خدمات موجود و افزایش کارآیی و اثربخشی نیروهای فروش تأکید کند.

استفاده بهینه از منابع. در مرحله بلوغ، شرکتها باید بر استفاده بهینه از کارآیی نیروهای فروش تمرکز نمایند. تحقیق انجام شده در سال ۲۰۰۱ حکایت از آن دارد که شرکتها باغ، زمانی که تعداد نیروهای فروش خود را افزایش دادند و منابع بهتری را در اختیار آنها گذاشتند، توانستند حاشیه سود خود را ۴/۵ درصد افزایش دهند. ۲۹ درصد این افزایش ناشی از این بود که شرکتها تعداد نیروهای فروش خود را اصلاح کردند و ۷۱ درصد آن نیز ناشی از اعمال تغییر در استفاده از منابع بود.

غالباً و به چند دلیل، شرکتها استفاده بهینه‌ای از اختصاص منابع فروش به عمل نمی آورند. نخست، آنها از قواعدی اشتباه پیروی می کنند. مثلاً، اغلب مدیران، مشتریانی را هدف قرار می دهند که دارای بالاترین ظرفیت خرید هستند حتی اگر این مشتریان خرید از رقبای آنها را ترجیح دهند. شرکتها هوشمند منابع بیشتری را به محصولات و بازارهایی اختصاص می دهند که به فروشندگان آنها پاسخ می دهند. دوم، شرکتها غالباً اطلاعاتی در مورد توان بالقوه فروش و مناطقی که محل استقرار مشتریان بالقوه آنها محسوب می شود، ندارند.

هیچ میان بری در مسیر اثربخشی و کارآیی وجود ندارد. اگر سازمانها این موضوع را بسنجند که محصولات و بازارهای مختلف چگونه به نیروهای فروش آنها پاسخ می دهند، میتوانند بهترین نوع اختصاص منابع را اعمال کنند. مدیران می توانند این کار را از طریق مقایسه نتایج فروش در میان مشتریانی انجام دهند که دارای حجم یکسانی هستند. این تجزیه و تحلیل به شرکت اجازه می دهد تا مضامین مالی روشهای مختلف اختصاص منابع را بسنجد. لذا شرکت می تواند نیروهای فروش خود را اداره کند و حتی در مواقعی آنها را تشویق کند تا تلاشهای

خود را با روشهایی مولدتر توسعه دهند. (به بخش "استفاده بهینه از مرحله بلوغ" مراجعه کنید.)

اغلب شرکتها شاهد اتلاف تلاشهای فروش هستند. برخی از متصدیان فروش تلاش می کنند تا هر چیزی را بفروشند؛ دیگران نیز وقت زیادی را صرف فروختن کالاهای آشنا یا کالاهایی می کنند که فروششان آسان است. مدیران تولید نیز به غلط مشوقهایی ارائه می کنند و باعث می شوند که نیروهای فروش وقت خود را صرف کالاهایی نکنند که سود بیشتری به دنبال دارند. به زبان ریاضی، یک شرکت زمانی سود بلند مدت حاصل از فعالیت نیروهای فروش خود را به حداکثر می رساند که سود حاصل از این فعالیتها، به طور یکسان در میان تمامی محصولات توزیع شود. با توجه به تحقیق سال ۲۰۰۳ انجمن ZS، ضریب بزرگ ترین سود نسبت به کوچک ترین سود ۸ به ۱ بود. این امر نشانگر عدم اختصاص منابع فروش در میان محصولات گوناگون بود. مثلاً، یکی از شرکتهای مورد مطالعه ما خواهان ۱۰۰ فروشنده برای فروش ۳۷ کالا بود. هر کالا به طور میانگین ۲/۷ درصد کل وقت هر فروشنده را می گرفت. تجزیه و تحلیل

اغلب مدیران، مشتریانی را هدف قرار می دهند که دارای بالاترین ظرفیت خرید هستند حتی اگر این مشتریان، خرید از رقبای آنها را ترجیح دهند. شرکتهای هوشمند منابع بیشتری را به محصولات و بازارهایی اختصاص می دهند که به فروشندگان آنها پاسخ می دهند. دوم، شرکتها غالباً اطلاعاتی در مورد توان بالقوه فروش و مناطقی که محل استقرار مشتریان بالقوه آنها محسوب می شود، ندارند.

انجام شده نشان داد که اگر نیروهای فروش کارشان را تنها بر ۸ کالا متمرکز می کردند، سود شرکت افزایش می یافت. در حقیقت، تحقیقات ما حکایت از آن دارد که استراتژی های متمرکز معمولاً نتایج بهتری از استراتژی های پراکنده دارند. بنابراین، یک شرکت زمانی بیشترین سود را به دست می آورد که وقت خود را صرف با ارزشمندترین مشتریان یا ارزشمندترین کالاها نماید.

تلفیق مناسب مناطق. تعیین حسابها، حوزهها یا مناطق جغرافیایی برای نیروهای فروش، موضوعی است که غالباً به عنوان یکی از ابزار بهره وری نادیده گرفته می شود. وقتی کسب و کارها از رویکردهای غیر سیستماتیک برای تقسیم بندی مناطق استفاده می کنند، تلاش نیروهای فروش با نیازهای مشتریان همخوانی نخواهد داشت. برای سنجش این مسئله، ما اقدام به تجزیه و تحلیل اطلاعات ۳۶ مطالعه انجام شده در سال ۲۰۰۱ پیرامون تقسیم بندی های منطقه ای کردیم که در هشت صنعت مجزا در ایالات متحده و کانادا انجام شده بودند. تجزیه و تحلیل

ما نشان می داد که ۵۵ درصد مناطق فروش یا خیلی بزرگ بودند یا خیلی کوچک. به دلیل چنین ناهماهنگی هایی، شرکتها هر ساله بین ۲ تا ۷ درصد درآمدشان را از دست می دادند. شرکتها می توانند با سنجش زمان و اقدامات لازم برای ارایه خدمات سالانه به مشتریان، به تلفیقی مناسب از مناطق دست آیند. آنها باید فروشندگانی را که نمیتوانند سود کافی ایجاد نمایند یا کار کافی انجام نمی دهند، کنار بگذارند.

تعیین تعداد نیروهای فروش بر اساس آمار و ارقام
در مرحله توسعه، هر شرکتی باید دست به تجزیه و تحلیل های سر به سر (سود و زیان) بزند تا ببیند آیا تعداد نیروهای فروش کافی هستند یا خیر. این امر دربرگیرنده محاسبه ضریب سر به سر (ضریب درآمد فزاینده فروش هر فروشنده اضافه نسبت به فروش سر به سر)، برآورد نرخ فروش انتقالی به دوره آتی و استفاده از این برآوردها برای تعیین سود سه ساله سرمایه گذاری بر روی نیروهای فروش است.

برای تعیین ضریب سر به سر:

۱. برآورد هزینه های فروش یک متصدی فروش (C)، حاشیه ناخالص سود (M) که نشانگر میزان درآمد فروش و سود پس از کسر هزینه های متغیر و نرخ حاشیه ناخالص سود (MR) است که نشانگر حاشیه ناخالص سود به عنوان درصدی از درآمد فروش است.

۲. محاسبه فروش سر به سر از طریق تقسیم هزینه یک فروشنده بر نرخ حاشیه ناخالص سود. $(C + MR = B)$ این میزانی است که فروشنده باید در یک سال بفروشد تا هزینه هایش را بپوشاند.
۳. برآورد درآمد فروش که یک فروشنده اضافه میتواند در طول سال ایجاد نماید. (I)

۴. تقسیم درآمد بیشتر هر فروشنده اضافه بر فروش سر به سر برای محاسبه ضریب سر به سر $(B + I)$ مثلاً ضریب ۲ نمایانگر آن است که فروشنده جدید حاشیه سودی معادل دو برابر هزینه هایش در طول سال ایجاد خواهد کرد.

برای تعیین درصد فروش انتقالی به دوره آتی:

۵. بر مبنای روندهای گذشته، برآورد درصدی از فروش امسال که شرکت در سالهای آینده بدون تلاش اضافی نیروهای فروش به دست خواهد آورد.

برای تعیین سود سه ساله حاصل از فعالیت های نیروهای فروش
۶. میزان حاشیه ناخالص سود بر مبنای درآمد حاصل از فروش اضافی که یک فروشنده اضافه میتواند در اول سال ایجاد نماید، حاشیه سود ناخالص حاصل از فروش انتقالی به دوره آتی در سال دوم و حاشیه سود ناخالص حاصل از فروش انتقالی به دوره

آتی در سال سوم.

کسر از کل هزینه سالانه یک فروشنده اضافه.
۸. تقسیم کل بر هزینه های سالانه یک فروشنده اضافه. نتیجه به عنوان یک درصد نشان داده میشود. فرمول به دست آمده به شرح زیر خواهد بود:

$$C + [C - K3] \times I \times (MR + K2) \times I \times (MR + I) \times (MR)$$

ضریب سر به سر و نرخ فروش انتقالی دوره آتی سال اول می تواند به شما بگوید چگونه تعداد نیروهای فروش خود را تعیین کنید. در جدول زیر، آمار و ارقام هر بخش، نمایانگر سود سرمایه گذاری فروش در سال سوم است. شرکتها می توانند معیارهای خاص خود را تعیین کنند اما بنا بر تجربه ما، شرکتها نیروهای فروش خود را زمانی به شکلی بهینه تعیین می کنند که سود حاصل از سرمایه گذاری زیر ۵۰ درصد است. اگر سود حاصل از سرمایه گذاری زیر ۵۰ درصد باشد، نیروهای فروش بسیار زیاد هستند و اگر این رقم بالای ۵۰ درصد باشد، نیروهای فروش بسیار کم هستند.

فروش انتقالی به دوره آتی

فروش جدید/فروش فردی/فروش سر به سر	٪۰	٪۱۰	٪۲۰	٪۳۰	٪۴۰	٪۵۰	٪۶۰	٪۷۰	٪۸۰	٪۹۰
۰/۲۵	٪-۷۵	٪-۷۲	٪-۶۹	٪-۶۵	٪-۶۱	٪-۵۶	٪-۵۱	٪-۴۵	٪-۳۹	٪-۳۲
۰/۵۰	٪-۵۰	٪-۴۵	٪-۳۸	٪-۳۱	٪-۲۲	٪-۱۳	٪-۲	٪۱۰	٪۲۲	٪۳۶
۰/۷۵	٪-۲۵	٪-۱۷	٪-۷	٪۴	٪۱۷	٪۳۱	٪۴۷	٪۶۴	٪۸۲	٪۱۰۳
۱	٪۰	٪۱۱	٪۲۲	٪۳۹	٪۵۶	٪۷۵	٪۹۶	٪۱۱۹	٪۱۴۴	٪۱۷۱
۱/۲۵	٪۲۵	٪۳۹	٪۵۵	٪۷۲	٪۹۵	٪۱۱۹	٪۱۴۵	٪۱۷۴	٪۲۰۵	٪۲۳۹
۱/۵۰	٪۵۰	٪۶۷	٪۸۶	٪۱۰۹	٪۱۳۴	٪۱۶۳	٪۱۹۴	٪۲۲۹	٪۲۶۶	٪۳۰۷
۱/۷۵	٪۷۵	٪۹۴	٪۱۱۷	٪۱۴۳	٪۱۷۳	٪۲۰۶	٪۲۴۳	٪۲۸۲	٪۳۲۷	٪۳۷۴
۲	٪۱۰۰	٪۱۲۲	٪۱۴۸	٪۱۷۸	٪۲۱۲	٪۲۵۰	٪۲۹۲	٪۳۳۸	٪۳۸۸	٪۴۴۲
۲/۲۵	٪۱۲۵	٪۱۵۰	٪۱۷۹	٪۲۱۳	٪۲۵۱	٪۲۹۴	٪۳۴۱	٪۳۹۲	٪۴۴۹	٪۵۱۰
۲/۵۰	٪۱۵۰	٪۱۷۸	٪۲۱۰	٪۲۴۸	٪۲۹۰	٪۳۳۸	٪۳۹۰	٪۴۴۸	٪۵۱۰	٪۵۷۸
۲/۷۵	٪۱۷۵	٪۲۰۵	٪۲۴۱	٪۲۸۲	٪۳۲۹	٪۳۸۱	٪۴۳۹	٪۵۰۲	٪۵۷۱	٪۶۴۵
۳	٪۲۰۰	٪۲۳۲	٪۲۷۲	٪۳۱۷	٪۳۶۸	٪۴۲۵	٪۴۸۸	٪۵۵۷	٪۶۳۲	٪۷۱۳
۳/۲۵	٪۲۲۵	٪۲۶۱	٪۳۰۳	٪۳۵۲	٪۴۰۷	٪۴۶۹	٪۵۳۷	٪۶۱۲	٪۶۹۲	٪۷۸۱
۳/۵۰	٪۲۵۰	٪۲۸۹	٪۳۳۴	٪۳۸۷	٪۴۴۶	٪۵۱۳	٪۵۸۶	٪۶۶۷	٪۷۵۴	٪۸۴۹
۳/۷۵	٪۲۷۵	٪۳۱۶	٪۳۶۵	٪۴۲۱	٪۴۸۵	٪۵۵۶	٪۶۳۵	٪۷۲۱	٪۸۱۵	٪۹۱۶
۴	٪۳۰۰	٪۳۴۴	٪۳۹۶	٪۴۵۶	٪۵۲۴	٪۶۰۰	٪۶۸۴	٪۷۷۶	٪۸۷۶	٪۹۸۴

سازمان و اهداف نیروی فروش باید همراه با ایجاد، توسعه، بلوغ و سقوط کسب و کار تغییر کند.

فروشنده، سردرگم می سازند. شرکتهای هوشمند مدیرانی را برای فعالیتهای بزرگ منصوب می کنند. این مدیران تلاشهای فروش را هماهنگ ساخته و در زمانی که مشتریان نیازمند تخصص هستند، متخصصانی را به مجموعه می آورند. به علاوه، برای افزایش درآمد، انتصاب چنین مدیرانی رضایت مشتریان را افزایش و هزینه های فروش را کاهش می دهد. در طول مرحله توسعه شرکت آمریکایی تولید تجهیزات پزشکی در دهه ۱۹۹۰، تقریباً برای آغاز هر محصول جدید، نیروهای فروش جدیدی به مجموعه افزوده می شدند. هر هفته بیش از ۳۰ نفر از متصدیان فروش این شرکت از برخی بیمارستانها بازدید می کردند و بسیاری از آنها همزمان برای یک قرارداد مشابه مذاکره می کردند. بدین ترتیب هزینه های ایاب و ذهاب افزایش یافتند و بدتر اینکه، مشتریان از مواجهه با این همه متصدی فروش سردرگم شدند. با درک این مسئله، شرکت تعداد فروشندگان متخصص خود را کاهش داد و در عوض به تعداد مدیران افزود تا فعالیتهای فروش را در سطحی بزرگتر هماهنگ سازند. این امر باعث صرفه جویی در هزینه ها و تقویت ارتباطات شرکت با مشتریانش شد.

همچنین شرکتهای باید ارزان ترین شیوه ها را برای انجام بهینه کارهایشان بیابند. آنها می توانند از دستیاران فروش و فروشندگان نیمه وقت استفاده کنند که مناطق کوچک و پراکنده جغرافیایی را پوشش می دهند و محصولاتی را می فروشند که کار با آنها ساده است. شرکتهای می توانند از فروشندگان تلفنی استفاده کنند که نیازی نیست به طور رو در رو با مشتریان ارتباط برقرار کنند. مثلاً یک مؤسسه مطبوعاتی، اقدام به استخدام دستیاران فروش در سال ۲۰۰۵ کرد تا بسیاری از کارهای اداری و غیر فروش را انجام دهند. قبل از شروع به کار این افراد، فروشندگان تنها ۳۵ درصد وقتشان را صرف مشتریان می کردند. با ورود دستیاران، وقت فروشندگان آزاد شد و آنها توانستند وقت بیشتری را به فعالیتهای و وظایف مرتبط با فروش اختصاص دهند. به علاوه، از آنجا که دستیاران دستمزدی کمتر از فروشندگان دریافت می کردند، کارایی و اثربخشی نیروهای فروش به شدت افزایش یافت.

نزول: زندگی برای مبارزه در روزی دیگر

شرکتهای زمانی وارد مرحله نزول می شوند که حاشیه رقابتی خود را از دست می دهند و مشتریانشان به سراغ رقیب می روند. همچنان که مدیران عامل به دنبال استراتژی های سر به سر هستند، نیروهای فروش باید به هر شکلی که می توانند به حفظ ارزش شرکتها و کسب و کارها کمک کنند. همانند دوره تاسیس، حیاتی ترین تصمیم ها به تعداد نیروهای فروش و نقش شرکای فروش مربوط می شود اما انتخابهای مدیران به پیش بینی یا عدم پیش بینی تحولات اساسی بستگی دارد.

وقتی احتمال تغییری اساسی وجود دارد. برخی شرکتهای دانند که نزول موقتی است. آنها برنامه ریزی می کنند تا درآمدها و

سودها را در آیندهای نه چندان نزدیک از طریق ایجاد محصولات جدید یا ادغام با دیگر شرکتهای افزایش دهند. البته، تغییرات اساسی غالباً نیازمند ساختارهای متفاوت نیروهای فروش هستند. بنابراین، یک شرکت هوشمند تعیین می نماید که برای دستیابی نیروهای فروش به اهداف جدید، نیازمند چه ساختاری است. سپس عناصری را در ساختار فعلی مشخص و حفظ می نماید که مطابق با نیازها هستند. این موضوعی مهم است. مدیران نباید آن بخشهایی را از سازمان کنار بگذارند که ممکن است در آینده ارزش بالایی پیدا کنند. مثلاً، شرکتهای غالباً نیروهای فروش خود را برای کاهش هزینه ها در کوتاه مدت، تعدیل می کنند و این در حالی است که آنها برای اجرای استراتژی های جدید خود به نیروهای فروش بیشتری نیاز دارند.

بسیاری از رهبران فروش از مزایای نزول موقت برای حذف نیروهای فروش ناکارآمد استفاده می کنند. وقتی تغییری اساسی آغاز می شود، آنها فروشندگانی را استخدام می کنند که مجرب تر از کسانی هستند که شرکت را ترک کرده اند. گاهی اوقات آنچه عدم اختصاص صحیح منابع تلفی می شود، واقعاً ناشی از عملکرد ضعیف است. برای نمونه یک شرکت نرم افزاری مستقر در شیکاگو را در نظر بگیرید که در دهه ۱۹۹۰ در مسیر نزول قرار گرفت. فرآیند فروش شرکت به شکلی مناسب تکامل یافت و نیروهای فروش به مهارت خوبی در حفظ کسب و کار فعلی دست یافتند. وقتی شرکت تولید محصولات جدیدی را آغاز کرد، متوجه شد که تعداد کمی از نیروهای فروش، دارای مهارتها و استعدادهای لازم برای یافتن مشتریان و بازارهای جدید هستند. به جای سرمایه گذاری صرف بر روی این افراد، این شرکت نرم افزاری دو نقش را ایجاد کرد: مدیران فعلی یا "زارعان" و توسعه دهندگان جدید کسب و کار یا "شکارچیان". افراد با تجربه به ادامه همکاری با مشتریان موجود ادامه دادند زیرا این کار متناسب با توانایی آنها بود. رهبران فروش بخش اعظم توسعه دهندگان جدید کسب و کار را از خارج از سازمان استخدام کردند. این امر به این شرکت نرم افزاری کمک کرد تا خیلی سریع، از مرحله نزول به مرحله توسعه گام دهد. وقتی احتمال تغییری اساسی وجود ندارد. وقتی نزول بیشتر اجتناب ناپذیر است، واحدهای فروش تنها می توانند تضمین کنند که شرکتها تا حد امکان سودآوریشان را حفظ کنند. شرکتها باید از نیروهای فروش برای ارائه خدمات به سودآورترین، وفادارترین و به لحاظ استراتژیک، مهم ترین مشتریان خود استفاده کنند.

حفظ وفادارترین مشتریان و بهترین فروشندگان، اولویتهای اصلی است. شرکتها باید بر آن دسته از مشتریان کلیدی تمرکز کنند که می توانند باعث موفقیت آنها در رقابت شوند. آنها باید تضمین نمایند که این مشتریان کلیدی در آینده نیز مورد توجه قرار بگیرند به ویژه از طریق حفظ نیروهای فروش مهم. وقتی نیروهای فروش نگران تعدیل هستند، همیشه بهترین نیروها، نخستین

کسانی هستند که شرکت را ترک می کنند. حتی وقتی شرکتها می خواهند اوضاعی فراهم آورند تا دیگران آنجا را ترک کنند، باید مشوقهای زیادی برای حفظ نیروهای برتر خود پردازند. به علاوه، در زمان تعدیل نیروها به یک رهبری قوی نیاز است و ارتباطات مستقیم از جانب رهبران فروش می تواند باعث حفظ سطحی معقول از روحیه و انگیزه در افراد شود.

استفاده بهینه از مرحله بلوغ

شرکت‌های بالغ زمانی نیروهای خود را تعدیل میکنند که نیروهای فروش بر آن دسته از مشتریان، محصولات و فعالیتها تمرکز می کنند که بیشترین واکنش را به تلاشهای فروش نشان می دهند. برای این کار، رهبران فروش باید پرسشهای زیر را از خودشان بپرسند.

تصمیمات اختصاص منابع

برای تصمیمگیری سریع در این مورد که چه کسانی تعدیل

مشتری	محصول	فعالیت
بر چه بخشهایی از بازار باید تمرکز کرد؟	بر چه محصولاتی باید تمرکز نمایم؟	بر چه فعالیتهایی باید تمرکز کنیم؟
• حجم بالا یا پایین؟	• فعلی یا جدید؟	• شکار مشتریان جدید
• دارای سودآوری بالا یا پایین؟	• دارای حجم بالا یا نسبتاً پایین؟	یا حفظ مشتریان قدیمی؟
• دارای اعتبار ملی یا کوچک تر؟	• فروش ساده یا دشوار؟	• فروش یا خدمت رسانی؟
• دارای اعتبار قدیمی یا جدید؟	• تنوع یافته یا بدون تنوع؟	چگونه باید متخصصان برقراری ارتباط، متخصصان
به سراغ چه صنایعی باید برویم؟	• محصولاتی با چرخه حیات طولانی یا کوتاه مدت؟	محصولات و متخصصان صنعتی را تأمین کنیم؟
بر چه نقاط جغرافیایی باید تمرکز کنیم؟	• محصولاتی با تاثیر کوتاه مدت زیاد و انتقالی پایین به دوره آتی یا با تاثیر کوتاه مدت کم و با انتقالی بالا به دوره آتی؟	

برای تعدیل تدریجی، عدم استخدام است. این شیوه ای کارآمد برای تعدیل نیروها نیست به ویژه وقتی که شرکت فرصتهای خوبی پیش رو دارد. فرسایش نیروهای فروش به سرعت اتفاق نمی افتد و اگر افرادی که بخشهای مهمی را در اختیار دارند، شرکت را ترک کنند، عدم استخدام، این گونه شرکتها را با خلأ نیرو مواجه می سازد.

کاهش سریع نیروهای فروش زمانی بهترین اقدام است که بازار در یک نزول شدید است. کسانی که باقی می ماندند، می دانند که دارای امنیت شغلی هستند و مشتریان نیز به آینده اعتماد خواهند داشت. اما خطر تعدیل سریع نیروها آن است که اگر چنین کاهش سریع تر از آن چیزی باشد که انتظار می رود، تعدادی که شغلشان را از دست خواهند داد، بیش از حد لازم خواهند بود. اگر چه کسب و کار برای مدتی باقی می ماند اما میزان نزول به مراتب بیشتر از حد معمول خواهد بود. اگر ابهام زیادی در مورد اوضاع بازار وجود داشته باشد، شرکت باید با گامهایی کوچک اما قاطع، تعدیل نیروهای فروش را عملی سازد.

افزایش کارایی نیروهای فروش و تلاش برای یافتن مجاری فروش کم هزینه تر، زمانی اهمیت بسزایی دارند که شرکتها در مسیر نزول قرار دارند. با استفاده از منابع کم هزینه تر فروش، شرکتها می توانند به فروش خود به بخشهای مختلف ادامه دهند. این امر در برگیرنده تغییر در تحت پوشش قرار دادن برخی مشتریان از کارکنان متخصص به کارکنان عمومی و تغییر در تحت پوشش قرار دادن دیگر مشتریان از کارکنان مستقر در دفاتر به سمت کارکنان تلفنی است. در مرحله بلوغ، شرکتها می توانند فروش کالاهایی که استفاده از آنها راحت است و همچنین انجام دادن وظایف اداری را به منابعی کم هزینه تر همچون دستیاران فروش، کارکنان تلفنی، نیروهای فروش نیمه وقت و اینترنت بسپارند. این کار ساده ای نیست اما یک برنامه سیستماتیک کم هزینه می تواند به شرکتها کمک کند تا برای مبارزه کردن در آینده، زنده بمانند. نمونه یک تولیدکننده آمریکایی روغن را در نظر بگیرید که در اوایل سال ۲۰۰۵، مجبور بود هزینه هایش را به شدت کاهش دهد تا سودآوری را حفظ نماید. این شرکت، استراتژی مجرای توزیع خویش را تغییر داد و ارتباط با هزاران مشتری خود را به شرکای فروش واگذار کرد. این شرکا هزینه های کمتری از نظر فضای اداری یا مزایای پرداختی به کارکنان داشتند لذا هزینه هایشان کمتر از تولیدکننده بود. این شرکت نیروهای فروش خود را تعدیل کرد و از نیروهای باقی مانده خواست تا تنها بر فروش به مشتریان بزرگ تمرکز نمایند. تا پایان سال، این شرکت وضع خود را سر و سامان بخشید.

رهبران فروش که تلاش می کنند ساختار نیروهای فروش خود را با چرخه حیات کسب و کارشان وفق دهند، در هر مرحله با چالشهای گوناگونی مواجه اند. مشکل رایج این است که آنها باید بر مقاومتها و سازمانی در هر مرحله چیره شوند و سود کوتاه مدت را برای تضمین موفقیت بلند مدت خود قربانی کنند.

شوند، یک شرکت باید فرصتها و خطرهای استراتژی های متفاوت تعدیل نیروها در بازار را مورد ارزیابی قرار دهد. کاهش تدریجی نیروهای فروش زمانی کارایی خوبی دارد که فرصتها به تدریج در حال کاهش هستند اما اگر بازاری به سرعت در حال از بین رفتن باشد، این استراتژی اصلاً کارایی ندارد. برخی اشتباهات رایج هستند. بسیاری از شرکتها به کندی نیروهای فروش خود را تعدیل می نمایند و امید دارند که اوضاع بهتر شود. وقتی چنین نمی شود، هزینه بالای نیروهای فروش باعث می شود که شرکتها به سرعت غیرسودآور گردند. یک شیوه رایج