

## مدیر فروش؛

## دلایل شکست فروش



منبع: www.Inc.Com  
 دکتر گردآوری: روح اله حیدری  
 کارشناس ارشد مدیریت صنعتی - دانشگاه تهران  
 Rouhollah\_Heydari@Yahoo.com

دلایل بسیاری برای شکست فروش وجود دارد. سبک مدیریت فروش یکی از این دلایل است.

برخی مدیران علاقه مندند تمامی کارکنان و فعالیتهای فروش را موبه مو ارزیابی و کنترل کنند. چنین شرایطی لازم است اما در عمل به کاهش فعالیت نیروهای فروش می انجامد. برخی مدیران ناتوان از راهنمایی نیروهای فروش هستند و صرفاً تکرار و تأکید می کنند که "بفروشید" و "اگر نفروخته اید، بازگردید". سایر سبکهای مدیریت فروش را در این اثر بخوانید که به جای تسهیل در فعالیتهای فروش، به ناکامی نیروهای فروش می انجامد.

توسعه مهندسی بازار

آیا تیم فروش شما به کسی که:

- هر لحظه فعالیتهای فروش را کنترل کند.
- بهترین دوست تک تک اعضای تیم فروش باشد.
- برای تک تک آنها فروش را خاتمه دهد.
- برای آنها اهداف فروش را مشخص کند.

نیاز دارد؟

بسیاری از مدیران فروش در یکی از این چند گروه قرار می گیرند:

## ۱- کنترل کننده

این گروه از مدیران شغلشان زیر نظر گرفتن تک تک



## ۳- دوست خوب

اینگونه مدیران دوست همه هستند. آنها تلاش می کنند از طریق ایجاد محبوبیت بر دیگران مسلط شوند.

آنها طوری رفتار می کنند که نیروهای فروش با آنها احساس راحتی و به آنها اعتماد کنند. این نوع مدیران تلاش می کنند تا محیط کار فضای مناسبی داشته باشد، تا همه از بودن آن لذت ببرند.

برخورد شدید با بی انضباطیهای نیروهای فروش و مجبور کردن آنها به رسیدن به حد نصابهای شخص برای این قبیل مدیران اولویت ندارد. آنها تمایل چندانی به ارائه ی آموزشها و بازخورد مستقیم به نیروها ندارند، و اتخاذ تصمیمات مهم برای آنها دشوار است؛ زیرا تصور می کنند این کار ممکن است باعث رنجش و ناراضی دیگران شود.

اینچنین مدیرانی ضعیف هستند، و اجازه می دهند سایر نیروها محیط کار را اداره کنند. در این قبیل محیطهای کار همه ناراضی هستند.

## ۴- افرادی که به همه نزدیک می شوند

اینگونه مدیران اعتقاد دارند که در هر زمانی می توانند به هر کسی نزدیک شوند. آنها خود بزرگی دارند و برای سایر اعضای تیم فروش احترامی قائل نیستند. آنها تصور می کنند که نیروهای فروش چیزی در مورد این کار نمی دانند و تنها کار آنها این است که در مسیری که مدیر فروش تعیین می کند حرکت کنند.

تنها چیزی که برای آنها اهمیت دارد امروز است. نیروهای فروش باید مقدار تعیین شده برای هر روز را بفروشند. آنها صرفاً به دنبال این هستند که اندازه ی مشخص شده و حتی بهتر از آن بفروشند.

مشکل از مدیران نیست بلکه، از شرکتها است. انواع مدیرانی که در بالا به آنها اشاره شده تعریف خود از مدیریت را دارند و با همین تعریف به فعالیت خود در فضای کسب و کار ادامه داده اند.

- آنها در مورد ماهیت موقعیت خود دچار سوء تفاهم شده اند. بسیاری از شرکتها به

فعالیتهای فروش، برخورد با بی انضباطی، و کنترل تمامی فرایند فروش است.

این ویژگیها خوب است، اما تمام کار مدیر فروش نیست. اتخاذ چنین رویکردی باعث اداری کردن فعالیتهای تیم فروش و کندی پیشرفت فروش می شود. چنین مدیران فروشی می خواهند اطمینان پیدا کنند که تک تک اعضای گروه وظایف خود را به درستی انجام می دهند، غافل از آنکه این کار به بهای کاهش انگیزه و بهره وری فروشندگان می انجامد.

این قبیل مدیران اگرچه توجه خود را بر کنترل زیردستان خود متمرکز می کنند، اما هنگام تهیه ی گزارش برای مدیران مافوق خود، پنهانکاری و دروغگویی به آنها را توجیه شده می دانند.

آنها به هر قیمتی اجازه نمی دهند که نیروهای فروش، موقعیت آنها را نزد مدیران بالاتر سازمان به خطر اندازند. اگر آمارها حاکی از عدم تحقق اهداف فروش باشند، کاملاً محتمل است که این قبیل مدیران به هر ابزاری متوسل می شوند تا نشان دهند که صف عملکرد تیم فروش ارتباطی به آنها ندارد.

## ۲- ویژگی تئور

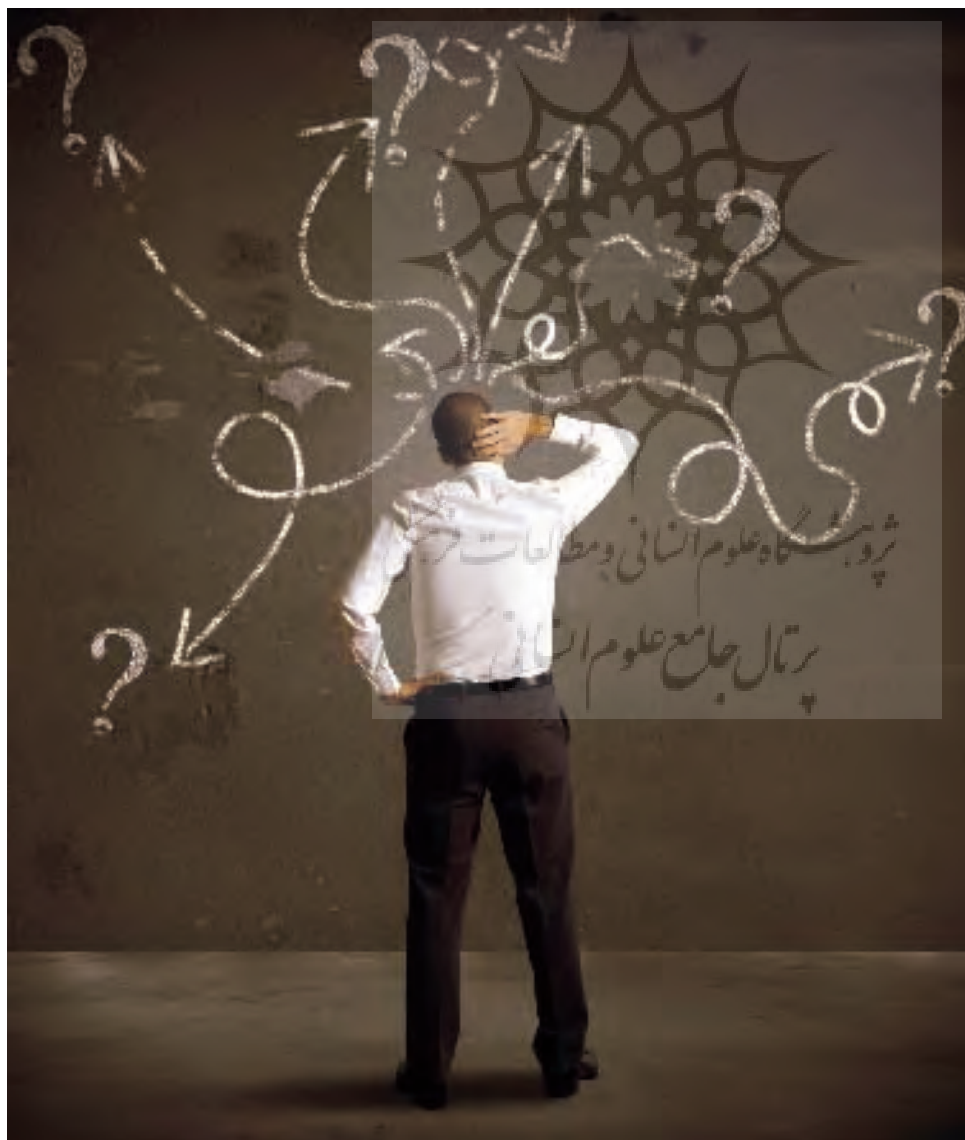
اینگونه مدیران فروش برای رسیدن به اهداف فروش دست از سر نیروهای خود بر نمی دارند. آنها برای جلب رضایت مدیریت سازمان تیم فروش را مجبور می کنند تحت هر شرایطی بفروشند.

آنها برای هیچ کس جز خود اهمیتی نمی دهند و به همین دلیل از نیروهای فروش می خواهند تحت هر شرایطی بفروشند. نکته ی جالب این است که قیمت برای این مدیران اصلاً مهم نیست. نیروهای فروش فقط باید بفروشند.

به عبارت دیگر، آنها به نیروهای فروش می گویند: "بروید و تا نفرختید برنگردید". پیام این قبیل مدیران برای نیروهای خود این است که هر چقدر سریعتر بفروشید، سریعتر از شر من خلاص می شوید. آنها هیچ گاه به نیروهای خود کمک نمی کنند و هیچ توصیه ای برای آنها ندارند، و هیچ توصیه و پیشنهادی را هم از آنها نمی پذیرند.

## مدیران کنترل‌کننده، شغلشان زیر نظر گرفتن تک تک فعالیت‌های فروش، برخورد با بی‌انضباطی، و کنترل تمامی فرایندهای فروش است. چنین مدیران فروشی می‌خواهند اطمینان پیدا کنند که تک تک اعضای گروه وظایف خود را به درستی انجام می‌دهند، غافل از آنکه این کار به بهای کاهش انگیزه و بهره‌وری فروشندگان می‌انجامد

اگرچه انتخاب مدیر فروش مناسب دارای اهمیت است، اما آنچه مهمتر است آموزش وی است. ■



در شرایط دشوار و پذیرش مسئولیت و تبعات آنها ترسی ندارند.

رهبران فروش متولد نمی‌شوند بلکه، پرورش می‌یابند. این فرایند از انتخاب مدیر فروش آغاز می‌شود. معمولاً شرکتها افرادی که نتایج بهتری در فروش داشته‌اند را به‌عنوان مدیر فروش منصوب می‌کنند.

مدیریت فروش بیشتر به‌عنوان یک پاداش و نه یک منصب کلیدی تلقی می‌شود. آن چیزی که باعث می‌شود فرد یک فروشنده‌ی خوب باشد، باعث نمی‌شود یک مدیر خوب باشد. فعالیت‌های آنها کاملاً متفاوت است. ابزارهای برقراری ارتباط و همچنین نیازهای برنامه‌ریزی و سازمانی کاملاً متفاوت هستند.

مدیران فروش جدید خود آموزش نمی‌دهند. فرض آنها این است که مدیران فروش خوب می‌دانند چه کاری باید انجام دهند. در نتیجه، آنها نهایتاً یکی دو روز مواردی را به مدیران فروش جدید خود در مورد کارهای اداری، گزارش‌نویسی، و از این دست امور مقدماتی عنوان می‌کنند.

● آنها بر این باور هستند که امروز مهمتر از روزهای آینده است. امروز نگران آمارهای فروش امروز باشیم و فردا به فروش فردا فکر می‌کنیم. وظیفه‌ی نیروهای فروش این است که همین امروز به آمارهای فروش تعیین شده دست پیدا کنند. بسیاری از مدیران میانی از رشد بلندمدت حرف می‌زنند، اما اهداف فروش برای کوتاه‌مدت تعیین می‌کنند.

● این قبیل مدیران برای شروع کار مناسب نیستند. یک فروشنده‌ی خوب الزاماً یک مدیر خوب نخواهد شد. آنها خودشان می‌دانند که در چه کاری مهارت دارند، و می‌خواهند از همین طریق قهرمان فروش باشند. برخی از این قهرمانان فروش، هیچ‌گاه نمی‌توانند مدیر فروش خوبی باشند. آنها بیشتر عضوی از تیم فروش بوده‌اند و اکنون مدیر آن هستند، اما نتوانسته‌اند خود را با موقعیت جدید وفق دهند. آنها موقعیت جدید را می‌خواهند، اما نمی‌خواهند روابطشان را اصلاح کنند.

تیم فروش افزون بر مدیر، به رهبر نیاز دارد خوشبختانه نوع پنجمی از مدیر فروش هم وجود دارد که یک مدیر واقعی است.

● آنها تنها متمرکز بر امروز نیستند و برای آینده هم برنامه‌ریزی می‌کنند تا آن را شکل دهند، نه اینکه مغلوب آن شوند.

● آنها به اعضای تیم فروش آموزشهای لازم را می‌دهند، و مهارت‌های لازم را به آنها منتقل می‌کنند. به‌طور طبیعی متقاضیان کار که در مصاحبه شرکت می‌کنند زیاد صحبت می‌کنند. مصاحبه‌کنندگان نیز به‌طور نسبی زیاد صحبت می‌کنند. می‌توان گفت که مسائل و نکاتی وجود دارد که آنها تمایل دارند پیش از شروع مصاحبه به مصاحبه‌شوندگان بگویند.

● سبک رهبری آنها بر مبنای صداقت، درستی، و اعتماد است. اعضای تیم ممکن است با برخی از تصمیمات آنها موافق نباشند، اما می‌دانند که تصمیمات بر مبنای صداقت و در جهت مصلحت تیم است.

● آنها تصمیم‌گیرنده هستند و از تصمیم گرفتن