



گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

ژوئیه کاد علوم انسانی و مطالعات

رتال جامع علوم انسانی

شعلی با حد اکثر مسؤلیت پذیری

جروم کولتی و ماری فیس

رهبری امروزی فروش سازمانها

تقاضای جدید برای مشتریان، رقبا، مدیران عامل و فروش سازمانها، آنچه را باعث موفقیت در فروش می شود، تغییر داده است.

وقتی می خواهیم درباره رهبری فروش سازمانها بیندیشیم، می بینیم که اکثر مدیران عامل از این مساله غافل هستند. مدیران بخش فروش و حتی مدیران عامل که می دانند فروش سازمان می تواند باعث توسعه خط تولید آنها شود، غالباً فاقد دیدگاهی کامل درباره کارکنان بخش فروش هستند.

مطمئناً، آنها می دانند که رهبری نوین فروش سازمانها چیزی فراتر از ایجاد انگیزه و مدیریت متصدیان فروش است. در سالهای اخیر، مدیران بخش فروش مجبور بوده اند وقت و انرژی زیادی را به ایجاد و حفظ فرآیندهای منظم فروش از جمله تقسیم بندی مشتریان تا پرداخت حقوق کارکنان بخش فروش، اختصاص دهند. با توجه به پیچیدگی این فرآیندها، حتی واحدهای منظم فروش هم باید سخت کار کنند تا این فرآیندها به شکلی مناسب و یکنواخت اجرا شوند. اما بسیاری از مدیران بخش فروش در این مرحله متوقف می شوند و نمی توانند این کار را انجام دهند. اداره کردن انتظارات بالای مشتریان، مدیران همتر از در دیگر بخشها و نیروهای بخش فروش، نیازمند تقبل مسئولیت هایی جدید است که طی بیست سال گذشته به شدت این حرفه را متحول ساخته اند.

در این مقاله که مبتنی بر تعامل ما با طیف گسترده ای از سازمانها (بیش از ۲۰ سازمان) به علاوه تعداد زیادی مصاحبه با متصدیان و مدیران بخش فروش و همچنین مشاوران رهبری است، در ابتدا به روشهایی می پردازیم که محیط کسب و کار را به ویژه در بخش فروش تغییر داده اند. سپس به نقشهای جدیدی می پردازیم که رهبران فروش باید آنها را ایفا نمایند.

محیط جدید

اگر عوامل موفقیت مدیران بخش فروش را بررسی کنید خواهید دید که این شغل چقدر پیچیده شده است. (مثلاً به جدول یک هفته زندگی بن بالکلی^۱ مراجعه کنید.)

این پیچیدگی ریشه در تغییرات زیر دارد که در اکثر شرکتهای بزرگ، بر فعالیتهای فروش تاثیر گذارده اند.

مشتریان قدرت گرفته اند. این راز نیست که در بسیاری از صنایع عرضه فراتر از تقاضا است. به دلیل وجود اینترنت، مشتریان اطلاعات بیشتری درباره آنچه می توانند بخرند و نحوه خرید آنها کسب کرده اند. تغییر قدرت از فروشندگان به خریداران، باعث شده که خریداران تقاضاهای خود را افزایش دهند و تجربه بیشتری در قبال خرید کسب کنند.

مشتریان جهانی شده اند. جهانی شدن کسب و کار، ساختار

<p>جهان رو به تکامل کسب و کار، مدیران بخش فروش را وادار کرده تا نقشهای جدیدی عهده دار شوند. در اینجا می توانید نگاهی به مسئولیت هایی داشته باشید که یک هفته کار معمول بن بالکلی را تشکیل می دهند. او مسئول سازمان جهانی اینوایتروجن است که محصولات و خدمات خود را در زمینه علوم زیستی در کارلسباد واقع در کالیفرنیا ارائه می دهد.</p>	<p>دوشنبه صبح بعد از ظهر</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ارزیابی ماهانه کسب و کارهای جهانی. آمریکای شمالی (تماس از طریق ویدئو کنفرانس) • جلسه شورای قیمت گذاری شرکت • روزآمد کردن پروژه انتربخشی نیروهای فروش <div data-bbox="120 597 331 704" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p>به عنوان یک استاد این فرایند، بالکلی تضمین می نماید که تغییرات فرایند فروش با تمامی فعالیت های روزمره فروش تلفیق شوند.</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> • روزآمد کردن کسب و کار الکترونیک <div data-bbox="120 800 331 932" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p>به عنوان یک معمار سازمانی، او مشخص می کند که چه نوع سیستم های الکترونیک برای تدوین مجدد استراتژی های فروش مستقیم مورد نیاز هستند.</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> • ارزیابی ماهانه کسب و کارهای جهانی، آسیا اقیانوسیه (برقراری تماس در غروب به دلیل اختلاف زمانی) 	<p>سه شنبه صبح بعد از ظهر</p>
<ul style="list-style-type: none"> • جلسه بازاریابی واحد کسب و کار • آمادگی برای نشست هفته آینده هیات مدیره انجمن صنعتی و جلسه تخلیگران شرکت • پرواز به لندن <ul style="list-style-type: none"> • جلسه با مشتریان در لندن شامل مباحث عمومی با مدیران ارشد درباره استراتژی کسب و کار مشتریان و کارگاه آخرین دستاوردهای حفاظت از دارایی های فکری <div data-bbox="135 1364 371 1495" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p>به عنوان حامی مشتریان، او رابطه مستقیم با مشتریان از طریق ارائه اطلاعاتی در مورد آخرین دستاوردهای صنعتی (به جای ارائه اطلاعات صرف در مورد محصولات) تقویت کرده است.</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> • جلسه با مشتریان و گشت زدن در کارخانه تولیدی شرکت • پرواز به گلاسکو • شام با کارکنان بخش اروپا و بحث در مورد چالش های مشتریان خاص 	<p>چهارشنبه صبح بعد از ظهر</p>
<ul style="list-style-type: none"> • پرواز به پاریس • جلسه با مشتریان شامل مباحث عمومی با مدیران ارشد درباره استراتژی کسب و کار مشتریان • جلسه با مشتریان و کارگاه آخرین روندها در قبال تامین بودجه پژوهشی انستیتو ملی بهداشت ایالات متحده آمریکا • پرواز به لس آنجلس 	<p>پنجشنبه صبح بعد از ظهر</p>

1. Ben Bulkley

جمعه	صبح	<ul style="list-style-type: none"> کارگاه توسعه رهبری مدیران فروش هدایت رو در روی مدیران فروش به مشتریان دارای پتانسیل بالا مصاحبه با داوطلبان شغلی سمت‌های ارشد فروش ارزیابی فروش هفتگی بر اساس منطقه و نوع محصول
	بعد از ظهر	<p>به عنوان یک اصلاح کننده اقدامات، او به همه علائمی که دال بر نیاز به تغییر استراتژی فروش هستند، توجه می‌کند.</p> <ul style="list-style-type: none"> جلسه ای چند وجهی در مورد تدابیر جدید توسعه کسب و کار <p>به عنوان رهبر شرکت، او به انجام دادن دیگر وظایف کمک می‌کند تا توسعه محصولات و استراتژی های فروش با هم یکپارچه گردند.</p> <ul style="list-style-type: none"> ارزیابی طرحهای مشتریان با مدیران ارشد از منظر توسعه محصولات و خدمات مشتریان برای آمادگی جهت شرکت در نشست هفته بعد با مشتریان در شانگهای
شنبه	صبح	<ul style="list-style-type: none"> جلسه برنامه ریزی استراتژیک با تیم پروژه به منظور آمادگی برای ارائه سخنرانی در روز دوشنبه در حضور مدیر عامل و دیگر اعضای تیم مدیریت
	بعد از ظهر	

نیازمند مجموعه ای از خدمات و کالاها است که با فروش سنتی کالاها تفاوت‌های بسیاری دارد." (شورتل تا همین اواخر، نایب رییس بخش فروش و بازاریابی جهانی نوکیا بود.) به اعتقاد او، "دلیل این تفاوت آن است که پس از مدتی مشخص، مشتریان خرید خود را متوقف می‌کنند و شروع به خرید استراتژی شما می‌کنند."

عرضه کنندگان ساختار سازمانی "یک شرکت" را تدوین کرده‌اند. بازاریابانی که محصولات و خدمات مختلفی را ارائه می‌کنند، از ساختاری که در آن چندین واحد فروش به طور مجزا با یک مشتری کار می‌کنند، دست کشیده‌اند. در عوض، منابع فروش در سطح یک شرکت، با یکدیگر همکاری می‌کنند تا از طریق تنها یک مجرای ارتباطی، تمامی کالاهای شرکت را به یک مشتری بفروشند. در این الگوی جدیدتر، متخصصان فروش، که مثلاً بر محصولات یا کاربردهای خاص یا ویژگی‌های خاص آن محصولات متمرکز هستند، به مدیرانی که مسئول ارتباط با مشتریان هستند، کمک می‌کنند. وجود فقط یک چهره از سازمان، زندگی را برای مشتریان ساده تر می‌سازد.

نقشهای جدید

چنین تغییراتی در محیط کسب و کار، باعث شده تقاضا برای فروش محصولات سازمانها افزایش یابد. فروش کاری است که

فروش بسیاری از سازمانها را (آنهايي که دارای تمرکز ملی یا منطقه ای هستند) منسوخ ساخته است. عرضه کنندگان باید تضمین نمایند که شرایط سازمانشان متناسب با تقاضاهای جهانی مشتریان است و در عین حال می‌توانند منابع لازم برای این فرآیندها را تأمین کنند.

مجاری توزیع تغییر کرده‌اند. زمانی کار بخش فروش، در واقع فروش مستقیم بود. امروزه، اکثر شرکتها، از طریق مجاری گوناگون وارد بازار می‌شوند. بخش فروش سازمانها تنها شامل افرادی است که در بخشهای گوناگون فروش مشغول به کار هستند (فروش میدانی، فروش الکترونیک و فروش از راه دور) بلکه شامل کسانی است که در خارج از شرکتها فعال هستند. مانند شرکا و کسانی که اقدام به فروش مجدد کالاها می‌نمایند. شرکت‌های تولیدی بیشتری، خدمات ارائه می‌کنند. خدمات پس از فروش به روشی برای افزایش یا حفظ قدرت رقابتی یک محصول تبدیل شده است. فروش این خدمات نیازمند ذهنیتی ویژه است. گرگ شورتل^۲ رییس و مدیر عامل شرکت نتورک انجینز^۳ که ارائه دهنده خدمات انبارسازی کالاهاى امنیتی در کانتون^۴ ماساچوست^۵ است، می‌گوید: "یک رویکرد کلی

همواره از بالاترین میزان مسئولیت پذیری برخوردار بوده است. هیچ بخش دیگر دارای چنین مسئولیت پذیری نیست. البته ما تازه در آغاز راه هستیم. مدیران موفق بخش فروش باید تمامی فرآیندهای پیچیده برای انجام دادن وظایفی همچون تقسیم بندی مشتریان را (روشهایی که در گذشته پیشرفته تلقی نمی‌شدند اما امروز جزء ضروریات فروش هستند) پیش بینی کنند. هم اینک، مدیران بخش فروش باید پنج وظیفه مهم را عهده دار شوند. رهبر شرکت، مدیر بخش فروش باید اهدافش را تعیین کند و در عین حال تضمین نماید که اقدامات فروش سازمان، در تمامی سطح و از طریق تمامی مجاری، به استراتژی سازمان کمک می‌کنند. ایجاد چنین توازنی به معنای تعیین اهداف گسترده تر است تا متصدیان فروش بتوانند مسئولیت‌های روزانه خود را بر اساس آن اهداف انجام دهند.

فروش بسیاری از سازمانها را (آنهايي که دارای تمرکز ملی یا منطقه ای هستند) منسوخ ساخته است. عرضه کنندگان باید تضمین نمایند که شرایط سازمانشان متناسب با تقاضاهای جهانی مشتریان است و در عین حال می‌توانند منابع لازم برای این فرآیندها را تأمین کنند.

مجاری توزیع تغییر کرده‌اند. زمانی کار بخش فروش، در واقع فروش مستقیم بود. امروزه، اکثر شرکتها، از طریق مجاری گوناگون وارد بازار می‌شوند. بخش فروش سازمانها تنها شامل افرادی است که در بخشهای گوناگون فروش مشغول به کار هستند (فروش میدانی، فروش الکترونیک و فروش از راه دور) بلکه شامل کسانی است که در خارج از شرکتها فعال هستند. مانند شرکا و کسانی که اقدام به فروش مجدد کالاها می‌نمایند. شرکت‌های تولیدی بیشتری، خدمات ارائه می‌کنند. خدمات پس از فروش به روشی برای افزایش یا حفظ قدرت رقابتی یک محصول تبدیل شده است. فروش این خدمات نیازمند ذهنیتی ویژه است. گرگ شورتل^۲ رییس و مدیر عامل شرکت نتورک انجینز^۳ که ارائه دهنده خدمات انبارسازی کالاهاى امنیتی در کانتون^۴ ماساچوست^۵ است، می‌گوید: "یک رویکرد کلی

- 2.Greg Shortell
- 3.Network Engines
- 4.Canton
- 5.Massachusetts

همه مدیران بخش فروش با اهداف مشابهی مواجه هستند: دستیابی به رشد درآمد، آغاز تولید محصولات جدید، به دست آوردن مشتری، توسعه کسب و کار با مشتریان موجود، افزایش بهره‌وری فروش و کاهش هزینه‌های فروش. تنها از طریق رهبری قوی است که مدیران بخش فروش می‌توانند به تحقق استراتژی سازمان خود کمک کنند. در حقیقت، حداقل ۱۵ درصد از زمان مدیران بخش فروش باید صرف ایجاد و اعلام اهداف و اقدامات روشن برای تحقق طرح کسب و کار یک ساله شرکت گردد. گرگ شورتل می‌گوید: "بدون تبیین مسیر استراتژیک شرکت برای کارکنان بخش فروش و البته برای مشتریان و شرکا، شما عملکرد خود را به خطر خواهید انداخت." این امر، تا حد بسیار زیادی به دلیل اختلاف نظر در مورد اولویت‌ها است. مثلاً، یک شرکت چندملیتی نرم‌افزاری دریافت که کارکنان بخش فروش وقت زیادی را صرف تضمین قراردادهای جدید می‌کنند. در بعد ظاهری، این موضوع چندان بدی نیست. اما این امر می‌تواند باعث شود که استراتژی شرکت بر توسعه خط تولید متمرکز شود و این در حالی است که از طریق کاهش هزینه‌ها، فرصت بیشتری برای افزایش سودآوری وجود دارد. مدیر بخش فروش بر این باور بود که قدرت تصمیم‌گیری (بر مبنای معیارهایی مشخص) تنها راه حل این مشکل است. فرض بر این بود که اگر در این مورد اجماع نظر وجود داشته باشد که به لحاظ استراتژیک مهم است که مشتریان فعلی خواهان تجربه کاربردهای جدید باشند، خدمات تکمیلی حرفه‌ای می‌تواند درآمد بیشتری را به دنبال داشته باشد. پس از آگاه کردن متصدیان فروش از این رویکرد و تعیین معیارهایی برای این امر که مشتریان در مورد چه موضوعاتی به اجماع نظر برسند، باید نتایج بررسی می‌شد، درآمد حاصل از کاربردهای جدید محصولات ۳۵ درصد رشد کرد، که سه برابر بیشتر از نرخ توسعه قبلی بود. بهترین مدیران فروش همراه با دیگر مدیران ارشد، رهبرانی هستند که کل شرکت را هدایت می‌کنند. آنها به طور فعالانه در تدوین استراتژی‌های شرکت و همچنین اجرای آن مشارکت می‌نمایند. هیچ مدیر عامل باهوشی بدون کسب مشاوره از مدیر بخش فروش، وارد یک بازار جدید نمی‌شود، محصولات فعلی شرکت را توسعه نمی‌دهد یا اقدام به توزیع کالا از یک مجرای جدید نمی‌کند. این بدان معناست که مدیر بخش فروش، دارای احترام و اعتماد بالایی است. مثلاً، مدیر فروش می‌تواند دیدگاههایی ارزشمند را درباره مشتریان یک شرکت ارائه نماید: کدام یک از آنها قصد افزایش خرید دارند، این افزایش ناشی از چیست و این امر چه نیازهای خاصی دارد؟ ماری دلانی^۶ که رهبری ۶۰۰ متصدی فروش را در شرکت الکترونیکی کریربیلدر^۷ بر عهده دارد، می‌گوید: "مدیر عامل شرکت انتظار دارد من

اطلاعات بازار را در این مورد که مشتریان چه تقاضاهایی از ما دارند در اختیار او قرار دهم تا بتواند کسب و کارش را با موفقیت پیش ببرد."

به عنوان بخش مکمل تیم ارشد اجرایی، از مدیران بخش فروش انتظار می‌رود که در قبال ارزش‌آفرینی برای مشتریان، با تمامی بخشهای کسب و کار همکاری نمایند. در واقع، آنها باید محیطی ایجاد کنند که در آن افراد خودشان را به عنوان عضوی از تیم ارتباط برقرارکننده با یک مشتری ببینند.

حتی اگر بخش فروش دارای اولویت نباشد (مانند شرکتهای خدمات حرفه‌ای یا شرکتهای سرمایه‌گذاری کننده در مستغلات) یک مدیر فروش می‌تواند نقش ولو بالاتری ایفا کند. در چنین حالتی، مدیر بخش فروش باید یک انقلاب فرهنگی بر پا کند و بخشی را ایجاد نماید که تعهد شرکت به توسعه مشارکت با مشتریان را افزایش می‌دهد.

مثال زیر را در نظر بگیرید. شرکای یک شرکت بزرگ حسابرسی منطقه‌ای، نگران این بودند که شرکشان با سرعت دیگر شرکتهای صنعتشان رشد نکرده است. پس از چندین بار شکست در ایجاد توسعه از طریق رویکردی نیمه وقت در قبال

بهترین مدیران فروش همراه با دیگر مدیران ارشد، رهبرانی هستند که کل شرکت را هدایت می‌کنند. آنها به طور فعالانه در تدوین استراتژی‌های شرکت و همچنین اجرای آن مشارکت می‌نمایند. هیچ مدیر عامل باهوشی بدون کسب مشاوره از مدیر بخش فروش، وارد یک بازار جدید نمی‌شود.

فروش، آنها تصمیم گرفتند تا مدیری تمام وقت را برای فروش خود منصوب کنند. به گفته فورد هاردینگ^۸ رییس فروش و بازاریابی شرکت مشاوره حسابرسی هاردینگ، "شرکتهای ارابه‌دهنده خدمات حرفه‌ای، در به دست آوردن مشتریان و در مدیریت ارتباطات با آن مشتریان، نیازمند یک فرآیند رسمی برای رهبری فروش هستند." ایجاد تمرکز بیشتر و انطباق با فرآیند فروش، موجب شد که توسعه این شرکت سرعت بیشتری بگیرد. پیش از این سرمایه‌گذاری در زمینه نقش رهبری فروش، درآمدها سالانه ۵ درصد رشد داشتند. دو سال پس از این اقدام، رشد درآمدها به بیش از ۱۰ درصد در سال رسید و این روند همچنان ادامه دارد. شرکا بر این باور بودند که این امر نتیجه تغییر در فرآیندهای رسمی فروش به سمت رهبری و همچنین بهبود شرایط کسب و کار است.

حامی مشتری. اگر امروزه مشتری در راس است، چه کسی بعد از او قرار دارد؟ در میان تمام بخشهای سازمانی، بخش فروش نزدیک‌ترین ارتباط را دارد و بنابراین مدیر بخش فروش

6.Mary Delaney

7.Carrie Builder

بنگرند. نکته مهم تر استفاده از اینترنت است. ران دریک^{۱۱} مدیر شرکت بین المللی ئیفاندز^{۱۲} که خدمات پرداخت الکترونیک و سیستم های مدیریت ریسک مالی را در اختیار مؤسسات مالی، خرده فروشان، دولتها و سازمانهای سراسر جهان قرار می دهد، اظهار می دارد: "ایجاد ارتباطات در خارج از معادلات مرسوم برای داشتن ارتباطاتی مستقیم و بی واسطه کاری بسیار دشوار است."

بنابراین مدیران بخش فروش باید فرصت هایی بیابند تا دیدگاههای مدیران ارشد کسب و کارشان را به اطلاع مشتریان نشان برسانند زیرا این روشی مهم در زنده نگاه داشتن رابطه با مشتریان است. دریک که مسئول فعالیتهای ئی فاندز در اروپا، خاور میانه و آفریقا است، معتقد است که چشم انداز جهانی شرکتیهای مستقر در ایالات متحده، راه را برای گفتگوهای رو در رو هموار می کند: "ما می توانیم درباره آنچه صحبت کنیم که دیگر کشورها در دیگر نقاط جهان انجام می دهند. این موضوعی است که مدیران ارشد علاقه وافری به آن دارند."

استاد این فرآیند. همان طور که دیدیم، مدیران بخش فروش دارای وظایفی دو گانه هستند یعنی باید هم به مشتریان توجه کنند و هم به سازمان هایشان. طی دهه گذشته، آنها فرآیندهایی را برای فروش محصولات و خدماتشان و همچنین مدیریت ارتباطات با مشتریان تدوین کرده اند. در حقیقت، یک مدیر بخش فروش باید بین ۱۰ تا ۲۰ درصد زمانش را به ایجاد، مدیریت و بهبود چنین فرآیندهایی اختصاص دهد.

این تمرکز بر فرآیند ها اهمیت فزاینده ای پیدا کرده زیرا سازمانها، فروش خدمات و محصولاتشان را توسعه داده اند و سعی می کنند این محصولات را مطابق با نیازهای خاص



11.Ron Drake

12.eFunds International

کارآمدترین فرد برای انتقال دیدگاههای مشتریان به دیگر تیمهای اجرایی است. امروزه یک رهبر موفق فروش، بیشتر وقت خود را با مشتریان صرف می کند. این امر نه تنها به این دلیل است که مشتریان می توانند اطلاعاتی ارزشمند را در اختیار او قرار دهند بلکه به این دلیل است که مشتریان نیز تمایل دارند تا حرفهای مسئولان ارشد را بشنوند.

مشتریان خواهان ارتباطی نزدیک با مدیران ارشد عرضه کننده کالاها هستند تا استراتژی تولیدی آنها را درک کنند، از قبل با محصولات جدید آنها آشنا شوند و به تصمیمات آنها در آینده کمک کنند تا نیازهای خاصشان تامین شود. همچنین آنها خواهان تماس با مدیران ارشد هستند تا بگویند که چه کارهایی غلط هستند که این امر می تواند بهترین بخش در روابط مشتریان - عرضه کنندگان باشد. از طریق گفتگوهای مستمر با مشتریان اصلی، شرکت دان و براداستریت^۹ که یک ارائه دهنده خدمات مالی است، دریافت که مشتریانانش خواهان چه نوع ارتباطی هستند. مایک کولینز^{۱۰} نایب رییس بخش فروش این شرکت می گوید: "مشتریان ما به دنبال ارتباطات رو در رو هستند تا بتوانند از کار افراد ما مطمئن شوند و همکاری خوبی ایجاد نمایند. اگر

مدیران بخش فروش باید فرصت هایی بیابند تا دیدگاههای مدیران ارشد کسب و کارشان را به اطلاع مشتریان نشان برسانند زیرا این روشی مهم در زنده نگاه داشتن رابطه با مشتریان است.

موضوعی مطرح شود، ارتباطات از قبل ایجاد شده اند." چنین رابطه ای به نفع عرضه کنندگان نیز می باشد. این ارتباط باعث گشوده شدن پنجره ای ارزشمند به روی طرحهای توسعه مشتریان می شود، پنجره ای که تا پیش از این وجود نداشته است. گرگ شورتل می گوید که اکثر مشتریان بدون توجه به محصولات، دارای یک چرخه خرید هستند. او اضافه می کند: "طی این مدت، آنها با شما کار و مسیری زیبا را برای آینده ترسیم می کنند. در پایان آن دوران، اگر کارتان را خوب انجام داده باشید، احتمالاً می توانید در جایگاهی ارزشمند برای تامین نیازهای آنها قرار بگیرید." مسئول فروش باید هم فردی عادی باشد تا چنین ارتباطاتی را ایجاد کند و هم باید در بهترین موقعیت باشد تا بتواند نیازهای مشتریان مهم را به اطلاعات استراتژیک ارزشمند برای مدیران ارشد شرکت تبدیل کند.

البته، همیشه برای عرضه کنندگان ساده نیست که به چنین ارتباطات ارزشمندی دست یابند به ویژه با توجه به اینکه ممکن است مدیران خرید مشتریان یا احتیاط به این نوع ارتباطات

9.Bradstreet، Dun

10.Mike Collins

مشتریانش به بازار عرضه کنند. اقدامی دقیق و نگری جامع در مورد فرآیند فروش، اهمیت بسزایی در ادغام ها، اکتساب ها و معرفی محصولات جدید دارند.

تعیین یک نقش واقع بینانه برای رهبری فروش، می تواند باعث تعدیل در برخی از وظایفی شود که حجم زیادی از وقت مدیران بخش فروش را به خود اختصاص می دهند. مدیریت مستقیم توسعه مستمر فرآیندهای بنیادی - تقسیم بندی مشتریان، مدیریت مجاری فروش، کمکهای تکنولوژیک - می توانند برشی خطرناک از چالشهای مهمتر رهبری باشند. اسلان کرواسیو ۱۳ نایب رییس استراتژی فروش جهانی شرکت بین المللی ماریوت وکیشن کلاب ۱۴ در اورلاندو ۱۵ واقع در فلوریدا ۱۶ می گوید: "بهترین روشها، تغییر مرتب اهداف هستند." اگرچه پیگیری عملکرد جهانی شرکتها در قبال این فرآیندها برای مدیران بخش فروش الزامی است اما دیگران هم می توانند این کار را برای آنان انجام دهند.

معمار سازمان. یک مدیر خوب بخش فروش حجم زیادی از وقتش را صرف ارزیابی طراحی مجدد ساختار فروش سازمان می کند تا کمک این بخش به تحقق اهداف استراتژیک سازمان

هرچه طیف محصولات و تعداد بازارهایی که مشتریان در آنها فعالیت می کنند، بیشتر شود، نیاز به تخصص هم بیشتر گردد. این نیاز را می توان به این صورت رفع کرد که نیروهای فروش عمومی به نیروهای فروش تخصصی کمک کنند یا اینکه نیروهای تخصصی تنها به یک بازار یا محصول خاص بپردازند.

تضمین گردد. غالباً، این کار دربرگیرنده یافتن توازن مناسب میان نقشهای عمومی و تخصصی فروش است. در قبال نقشهای عمومی، هر نماینده یا مدیر، مجموعه ای از کل محصولات شرکت را می فروشد که البته میزان آن محدود است و فقط مشتریانی را در برمی گیرد که از قبل در آن صنعت حضور داشته اند. بنابراین آنها مجبور هستند ارتباطاتی واحد و منفرد را با مشتریان برقرار کنند. همچنان که طیف محصولات عرضه کننده افزایش می یابد و پیچیده ترمی شود یا همچنان که تعداد مشتریان افزایش پیدا می کند و مشتریان دیگر صنایع نیز جذب این صنعت می شوند، شرکت به فروش تخصصی نیاز پیدا خواهد کرد. در واقع، هرچه طیف محصولات و تعداد بازارهایی

13.Aslan Crevasion

14.Marriott Vacation Club International

15.Orlando

16.Florida

که مشتریان در آنها فعالیت می کنند، بیشتر شود، نیاز به تخصص هم بیشتر گردد. این نیاز را می توان به این صورت رفع کرد که نیروهای فروش عمومی به نیروهای فروش تخصصی کمک کنند یا اینکه نیروهای تخصصی تنها به یک بازار یا محصول خاص بپردازند.

بسیاری از بازارهایها، الگوی کمک نیروهای عمومی به نیروهای تخصصی را به کار گرفته اند زیرا حجم محصولاتشان یا خدماتشان افزایش یافته است. نتیجه این امر تغییر در نوع فعالیتها، فروش بوده به این صورت که فروش خدمات و محصولات که قبلاً از هم جدا بودند، هم اکنون در قالب یک واحد منفرد فروش درآمد دارند و این واحد متشکل از مدیران و نیروهای تخصصی فروش است که به تمامی بازارها و مشتریان خدمات می دهند.

فروش راه حل ها

این یک حقیقت در بازاریابی امروز است: به جای فروش محصولات یا خدمات ساده، شرکتها "راه حل های خود را می فروشند." این امر مؤید چالشهایی ویژه برای رهبران فروش است. آنها به جای اینکه به مشتریان اجازه دهند تا محصولاتشان را از میان رقبا انتخاب کنند، طیفی از توانمندی های سازمانی و بیرونی را ارائه می دهند تا بتوانند با آرایه راه حلی جامع، بخشی از مشکلات مشتریانشان را حل نمایند.

شرکتها، فروش راه حل ها را شیوه ای برای ایجاد ارتباطی قوی با مشتریان و دستیابی به بهترین قیمت در ازای ارزشی که ارائه می دهند، می دانند. با توجه به اینکه این امر می تواند ناکافی و گران باشد، عرضه کنندگان باید استراتژیک ترین مشتریانشان را شناسایی کنند و مجموعه راه حل های خود را به آنها ارائه کنند. حتی پس از این کار، ممکن است عرضه کنندگان متوجه شوند که برخی از این مشتریان علاقه ای به سرمایه گذاری بر روی محصولات آنها ندارند. ممکن است مشتریان بخواهند این کار را به روشهای قدیمی انجام دهند و صرفاً با یک معامله، دست به خرید و فروش خدمات یا محصولات بزنند.

غالباً، شرکتها بدون درک کامل آنچه باید برای آنها موفقیت آمیز باشد، اقدام به فروش راه حل ها میکنند. آن دسته از مدیران فروش که به سراغ این روش می روند، نه تنها باید این فرآیند را درک کنند بلکه باید ساختار سازمانشان را به گونه ای تدوین کنند که از این روش حمایت کند. این امر شامل داشتن صلاحیت های لازم برای مذاکره با شرکای بیرونی است که کمک آنها برای عملی ساختن این راه حل ها الزامی است. همچنین، این امر بدان معنا است که سازمان باید در زمینه فروش راه حل ها آموزش ببیند. در حالی که روابط سنتی فروش، دربرگیرنده مجموعه ای از معاملات است، مدیران بخش فروش به دنبال رابطه ای مشورتی هستند که می تواند برای آنها ارزش افزوده به دنبال داشته

باشد. نهایتاً، مدیران بخش فروش باید تضمین نمایند که سازمان در قبال اجرای این راه حل ها آموزش دیده اند زیرا مشتریان، عرضه کنندگان را مسئول تحویل آنها می دانند. اگر فرآیندهای فروش راه حل ها- از شروع تا پایان- درست نباشند، آنگاه به حاشیه سود لطمه می خورد زیرا باید برخی فرآیندها را دوباره تأمین بودجه کرد که این امر مشکلاتی را در آینده در پی دارد.

با توجه به افزایش هزینه های فروش و سردرگمی در مورد مسئولیت پذیری در قبال نتایج، پر واضح است که برخی از مدیران بخش فروش، بیش از حد در سازمان هایشان تخصص پیدا کرده اند. تحقیق اخیر در مورد ۱۲ شرکت فعال در عرصه فناوری (که شرکت مشاوران گراث سولوشنز ۱۷، انجام داده) نشان می دهد که مدیریت ارشد هر یک از این شرکتها، به شکلی فعالانه به دنبال روشهایی برای ساده ساختن الگوهای فروش بوده که نیازمند تقسیم بندی یا حداقل تعدیل برخی از این تخصصها هستند. روند موجود به سمت تخصصی شدن را می توان به دلیل ترکیب برخی از عوامل دانست: توسعه درآمد، توسعه خط تولید و ادغام هایی که ناشی از یک عقلانیت منطقی در قبال خط تولید نیستند. مثلاً پس از یک ادغام، رهبران تیم ادغام غالباً متخصصان فروش را در روند سیاست هایشان به مجموعه خود اضافه می کنند و معمولاً این کار را به جای تقسیم بندی دقیق مشتریان انجام می دهند.

اصلاح کننده اقدامات. یک مدیر فروش همیشه باید به نقطه ای در افق نگاه کند و سپس فروش سازمان را طراحی و برنامه ریزی نماید تا به شرکت کمک کند به آن نقطه برسد. البته مدیران بخش فروش نمی توانند دست روی دست بگذارند تا فقط به اولویتهای فروش پاسخ دهند. بهترین مدیران بخش فروش به شما خواهند گفت که از دست دادن درآمد سالانه یا اهداف حاشیه سود، گزینه ای در شرکتهای آنها نیست. انتظار می رود آنها عملکردی مستمر و قابل پیش بینی داشته باشند. بنابراین آنها باید نتایج سازمان خود را مدیریت نمایند و به تجزیه و تحلیل اطلاعات پردازند. سرمایه گذاری ها در زمینه منابع انسانی، فناوریها و ابزارهای برنامه ریزی مالی، همراه با پیش بینی و اختصاص منابع، باعث شکل گیری این اطلاعات کاربردی می شود.

نوکیا یک دفتر پشتیبانی ایجاد کرده (شرکت آن را تیم فعالیت های فروش می نامد) که شامل یک کنترل کننده فروش و تحلیلگرانی است که نتایج فروش را تحت نظارت و سنجش قرار می دهند. گرگ شورتل می گوید وقتی در نوکیا بود، این تیم به وی اجازه داد تا بخشی از وظایفش را به دیگران واگذار کند و وقت بیشتری را صرف مشتریان نماید. او هر دو روز یک بار، اطلاعات کامل مربوط به عملکرد شرکت را دریافت می کرد و

اگر مشکلی پیش می آمد می توانست با سرعت به آن واکنش نشان دهد.

گاهی اوقات، متصدیان فروش علاقه ندارند به درخواست های مدیریت ارشد برای چنین اطلاعاتی پاسخ دهند. اما اگر مدیریتی مناسب اعمال شود، طرفین نسبت به تبادل این اطلاعات ارزشمند ترغیب خواهند شد. دیوید پریکاردر^{۱۸} رییس واحد کتابخانه و آموزش عالی شرکت پروکوئست^{۱۹} که یک شرکت مدیریت اطلاعات در آن آربور واقع در شیکاگو است، می گوید: "در حالی که مسئولیت ارتباط با مشتریان و نتایج فروش بر عهده نیروهای بخش فروش ما است، برای همه تصریح کرده ام که تیم رهبری ما از هر گونه درخواستی برای کمک استقبال می کند. در عین حال، آنها باید به ما بگویند که در چه بخشهایی، کمکهای بیش از حد ما باعث اخلال در روابط آنها با مشتریان می شود." همان طور که پریکاردر می گوید، فشار بر مدیران بخش فروش هم از جانب بالادستان است و هم از جانب پایین دستان. اگر سازمان می خواهد در مسیر توسعه خود پیشرفت کند، این رهبری فروش است که باید کار خود را بی نقص انجام دهد. در طول زمان، تعریف جامع تری از این کار مورد نیاز خواهد بود. همان گونه که آلن کرواسیو از شرکت بین المللی ماریوت و کیشن کلاب می گوید: "مدیران بخش فروش باید بدانند که فروش همواره در حال شد و تکامل است. هیچ نقطه ای برای ایستادن وجود ندارد. تنها نقطه روشن آن است که بدانید برای نیل به موفقیت همیشه باید در مسیر تغییر و تحول گام بردارید."

**میثاق مدیران سرمایه گذاری مطمئن شما
در توسعه مدیریت ایران را گرامی داشته،
امیدوارست در خلق مزیت رقابتی، موثر واقع
شود.**

امور مشترکین ۸۸۷۸۷۵۶۴

18.David Prichard

19.ProQuest

17.Growth Solutions