الفصل السادس عشر

مؤسَّسة البيع الناجحة

أندريه آ. زولتنر، وبرابهاكانت ك. سينها، وغريغ آ. زولتنر

Andris A. Zoltners, Prabhakant K. Sinha, and Greg A. Zoltners

تمثِّل قوى المبيعات استثماراً كبيراً لمعظم الشركات. ففي الولايات المتحدة وحدها كان في عام 1998 قرابة 15 مليون نسمة منخرطين في البيع المباشر أَو البيع بالتجزئة. ويمثِّل هؤلاء نحو 9٪ من المتفرغين للعمل. ويعد البيع الميداني، بفضل ما ينفق علىٰ قوى المبيعات وموارد قوى المبيعات والذي يبلغ زهاء 500 بليون دولار، عاملاً هاماً في اقتصاد الولايات المتحدة. تكلف قوى المبيعات الشركات في أي مكان ما بين 5٪ و40٪ من المبيعات. إن أهمية قوى المبيعات تتجاوز كلفتها. إذ، ربما تكون قوى المبيعات أكثر مؤسَّسة مخوَّلة بالسلطات ضمن الشركة. فهم يمثِّلون الشركة جماهيرياً، وموثوقون من قبل أهم الموجودات المشتركة: «الزبائن».

إن قوى المبيعات مخولة بابتكار المبيعات، فهي تدفع بالخط الأعلىٰ وليس فقط بالنفقات. فباعة أكثر يوجِدون مبيعات أعلىٰ مما يوجِد باعة أقل. وقوة المبيعات المحفِّزة ستبيع أكثر من قوة مبيعات غير محفَّزة. وقوة مبيعات مدربة جيداً ومعلَّمة تعليماً جيداً سوف تبيع أكثر من أقرانها غير المدربة. إن لبراعة مؤسَّسة البيع أثراً مباشراً في مبيعات الشركة وربحيتها.

إن قوة المبيعات هي «قوة». وليس هناك قوة مبيعات في أي مكان لا تستطيع إيقاع ضرر خطير في أداء الشركة. وفي الوقت نفسه، ليس هناك قوة مبيعات لا تستطيع تعزيز مكانة الشركة تعزيزاً كبيراً.

بسبب أهمية قوة المبيعات، يولي المديرون المُشْتَركون، عادة، عناية فائقة لمؤسَّسات البيع في شركاتهم. وهناك أسئلة عديدة تُطرح باستمرار، هي:

- هل استثمارنا مناسب؟ هل كُوِّن حجمنا بصورة صحيحة؟ هل أُنشئنا بصورة صحيحة؟
- هل نحصل على التغطية السليمة؟ هل يزوّدنا الباعة الميدانيُّون بميزة استراتيجية؟
- ما مدى طيبة العاملين معنا وجودتهم؟ أين نحن بالمقارنة مع أفضل مؤسَّسات البيع؟
- هل نلبي حاجات الزبائن؟ ما مستوى نجاحنا في إرضاء الزبائن؟
- لِمَ تنمو المبيعات ببطء هكذا؟ كيف نزيد عملاً جديداً؟
- هل قوة المبيعات مكلفة جداً بالنسبة إلى النتائج التي يحققونها؟ هل نستطيع أن نكون أكثر إنتاجية؟

يمكن الإجابة عن جميع هذه الأسئلة. إن أفضل طريقة لتقييم إنتاجية قوة مبيعات ما هي، أولاً، إيجاد إطار لمراقبة قوى المبيعات، ومن ثم يجري تقييم قوة المبيعات بدلالة هذا الإطار. نعرض إطاراً لتقييم مؤسَّسات البيع في القسم التالي من هذا الفصل.

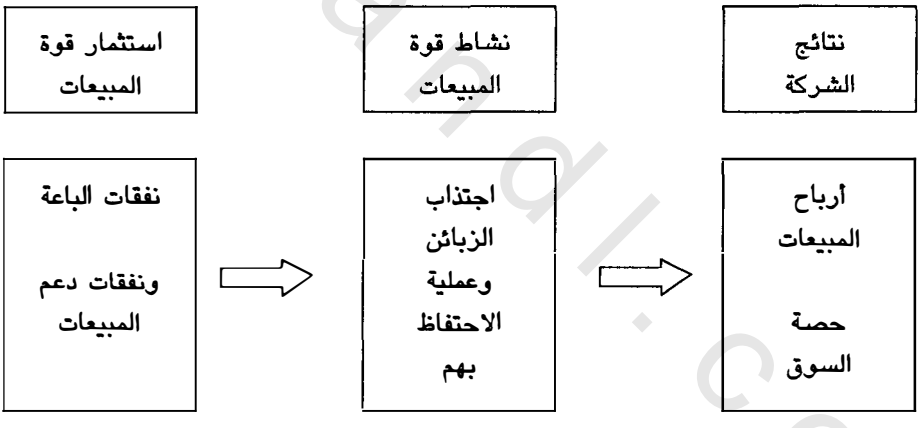
مكوّنات مؤسَّسة البيع

تمثل مكوّنات مؤسَّسة البيع نقطة انطلاق جيدة لفحص فرصة إنتاجية قوَّة المبيعات لديك. وكما نبين في الشكل 16 ـ 1، يمكن أن يُنظَر إلى كل مؤسَّسة بيع بدلالة ثلاثة مكوّنات أساسية. **أولاً**، هناك استثمار قوَّة مبيعات في الباعة

وفي دعم المبيعات. يمكن أن تشمل تكاليف العاملين تعويضات الباعة، وتعويضات مدير المبيعات، والمنافع. أما تكاليف دعم المبيعات فيمكن أن تشمل بنوداً مثل الاستئجار، والتدريب، ولقاءات المبيعات، ومعطيات المبيعات، وأنظمة المبيعات، وحواسيب صغيرة محمولة. يمكن أن تكون الكلفة السنوية الإجمالية ضئيلة تقدر ببضعة آلاف من الدولارات لمؤسَّسة بيع صغيرة مؤلَّفة من عدد قليل من الباعة فقط، ويمكن أن تصل إلىٰ بضعة بلايين من الدولارات لقوَّة مبيعات كبيرة ومتعددة المستويات.

الشكل 16 ـ 1

مكوّنات مؤسَّسة مبيعات

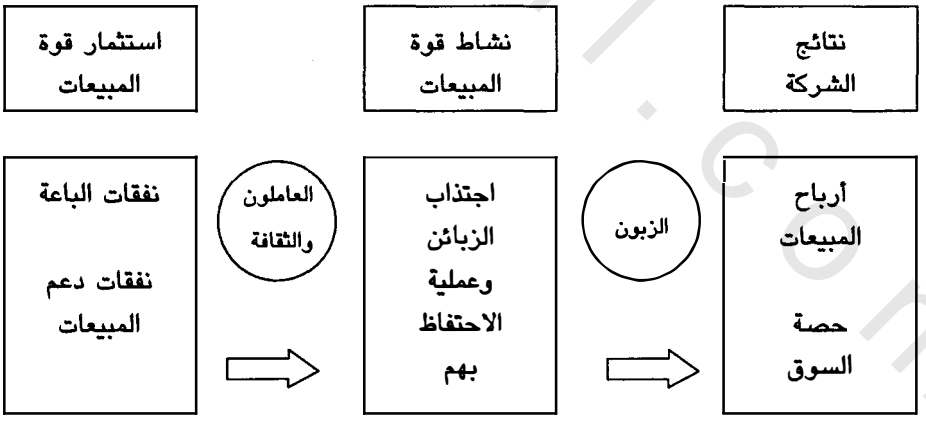


يشتري استثمار قوَّة المبيعات عدد أفراد الشركة الذين يولدون نشاط قوة المبيعات. يُوجَّه هذا النشاط في السُّوق التي تستجيب لنشاط قوَّة المبيعات وتوجِد نتائج مبيعات وربح للشركة. يُظهر نشاط قوَّة المبيعات نفسه كعملية بيع تعتمدها الشركة. يمكن أن تشمل عملية البيع أنشطة مثل، الجيل الريادي، توقع الزبائن المحتملين، تحليل الحاجات، تطوير الحلول، طرح مقترحات، مفاوضات التجهيز، المحافظة علىٰ الفائدة، توسيع نطاق الفائدة. سوف نشير إلىٰ عملية البيع بـ «اجتذاب الزبائن وعملية الاحتفاظ بهم».

يُعَبَّر، عادة، عن نتائج الشركة التي تولدها قوَّة المبيعات بدلالة المبيعات، والأرباح، وحصة السُّوق. ويمكن قياسها بدلالة مستويات مطلقة، أَو النسبة المئوية للحصول على الهدف، أَو النمو خلال السنة المنصرمة. من المفيد تقييم هذه الإحصائيات من منظور قصير المدى، ومنظور بعيد المدى لأن قرارات قوة المبيعات تؤثِّر في إطارَي الزمن. تستطيع مؤسَّسة بيع ناجحة أن تحوّل بنجاح تكاليف البيع إلى نشاط بيع فعَّال يدفع بنتائج الشركة اللافتة للنظر. يمكن قياس كلٍّ من هذه المكوّنات الثلاثة، عادة، لكي يمكن توطيد كفاءة قوَّة المبيعات وفعَّاليتها.

لا بد من إضافة مكونين لإكمال وضع مفهوم لقوَّة المبيعات هذه المكوّنات هي: الناس (العاملون)، والثقافة، والزبون (انظر الشكل 16 ـ 2).

الشكل 16 ـ 2
مكوّنات مؤسَّسة بيع



ترتبط مقدرة مؤسَّسة ما على تحويل استثمار قوَّة مبيعاتها إلى نشاط قوَّة مبيعات، بالعاملين في المؤسَّسة وبثقافة قوَّة المبيعات ارتباطاً مباشراً. إن الناس المحفزين تحفيزاً عالياً والعاملين في ثقافة «النجاح» سينخرطون في الأنشطة الصحيحة. يجري تعرّف نشاط قوَّة المبيعات من قِبل زبائن شركة ما إما بطريقة إيجابية أَو سلبيَّة لتوليد نتائج الشركة. هذان المكوّنان أكثر غموضاً من المكوّنات الثلاثة السابقة، وقياسهما أكثر إشكالية.

لقد بُذلت جهود جبارة حديثاً لقياس مرضاة الزبائن. فإضافة إلى قياس مرضاة المنتج، تقوم شركات عديدة بقياس المدى الذي تؤثر فيه مؤسَّسة بيع في مرضاة الزبائن. بيد أن قياس العاملين في قوَّة المبيعات، وثقافة قوَّة المبيعات، ما زال في المهد.

كيف نستخدم عملية وضع المفاهيم لتطوير مؤسَّسة بيع ناجحة؟ تصف مكوّناتنا، بالتأكيد، كِسَفاً من الجواب. تُعَدُّ مؤسسة بيع ما ناجحة إذا كانت تكاليفها منخفضة، وكان لديها مبيعات وأرباح هامَّة، وأنشطة بيع مناسبة، وعائدات عالية على كل وحدة نشاط، ومستويات نشاط عالية للتكاليف. وتكون المؤسَّسة ناجحة إن حقَّقت إرضاء عالياً للزبائن. والنجاح يكون أكثر احتمالاً إذا ما اقترن بباعة محفّزين تحفيزاً عالياً وبثقافة إيجابية لقوَّة المبيعات.

ليست إنتاجية قوَّة المبيعات حالة ساكنة. إذ لا يمكن تحقيق إنتاجية جيدة لمرّة واحدة تدوم إلى الأبد، لأن الإنتاجية تتذبذب بمرور الزمن. يمكن أن تؤثِّر تغيرات السُّوق والتغيرات البيئيَّة الأُخرى في إنتاجية مؤسَّسة البيع. تتحوَّل الأَسواق كلما عزّز الزبائن عملية شرائهم وأصبحوا أكثر تقدماً. أما المنتجات الجديدة، التي يجري التنبؤ بها على أُسس تقنية جديدة، تدفع بمقاربات البيع الموجودة إلى عالم الهجران والإهمال. تتطلب علاقات الشركات المورّدة غير المحدودة مراجعة مقاربة البيع التقليدية.

تهتم الشركات بقوَّة مبيعاتها بالنسبة إلى مكاسب الإنتاجية، عندما تحاول

زيادة الإنتاجية بفضل برامج تقليص الكلفة. ويجري استكشاف وسائل بديلة لدخول السُّوق مثل التسويق عن بُعد، والبريد المباشر، ومؤسَّسات البيع غير المتفرغة، ومؤسَّسات البيع التأجيرية.

تولي قوى المبيعات انتباهها، كذلك، لأعمال التنافسية. وربما تحتاج هذه القوى إلى القيام بتكييف مستمر لاستراتيجيات التسويق التنافسية، وبإطلاق منتجات جديدة، وإحداث تغييرات في التسعير. وأخيراً يمكن أن تؤثِّر الحكومات الفيدرالية والمحلية في الأَسواق وقوى البيع فيها. حتى المؤسَّسات ذات النفع العام المنظمة تعيد هندسة قوى مبيعاتها للمرَّة الأولى خلال عقود من الزمن بسبب تفكك الأنظمة البارز.

تُعَدُّ مؤسَّسةُ البيع الناجحة مؤسسةً تقييمية شديدة الشك والارتياب. «لا يعيش سوى المرتابين» هكذا يقول أندرو غروفس Andrew Groves من شركة «Intel». تقوم مؤسَّسة البيع بعملية تقييم مستمرة عندما تكون الأَسواق متغيرة بصورة درامية أَو تكون في حالة جيشان. يقدم إطارنا تشخيصاً لقوَّة المبيعات. إنه ينظِّم الأسئلة التي لا بد من طرحها:

استثمار قوَّة المبيعات	:	هل تكاليفنا عالية جداً؟ هل جُعل حجم قوَّة المبيعات بصورة صحيحة؟
الناس (العاملون) والثقافة	:	ما مقدار طيبة العاملين لدينا وجودتهم؟ هل رقم المبيعات عال جداً أم منخفض جداً؟ هل لدينا ثقافة «نجاح»؟
نشاط قوة المبيعات	:	هل تغطيتنا كافية؟ هل نتلقى اتصالات كافية؟
الزبون	:	هل تُلبَّى حاجات الزبائن؟
نتائج الشركة	:	هل نستطيع زيادة المبيعات، وحصة السُّوق، والأرباح؟ كيف نزيد عملاً جديداً؟

هذه كلها أسئلة سارية المفعول، وتمثّل كلها قلقاً بشأن المكوّنات الخمسة التي تصف مؤسَّسات البيع. على أية حال، تُعد هذه المكوّنات الخمسة وصفية فقط. إنَّها تتيح لنا تقييم مستوى إنتاجية مؤسَّسة بيع ما، ولكنها لا تستطيع مساعدتنا في تقرير كيفية زيادة إنتاجية قوَّة المبيعات. وبغية تحسين الإنتاجية، لا بدّ لنا من طرح فكرة محركات إنتاجية قوَّة المبيعات، وهي بُعدٌ سادس في نموذج قوَّة المبيعات التابعة لنا.

محرّكات إنتاجية قوَّة المبيعات

محرّكات إنتاجية قوَّة المبيعات هي القرارات الأساسية التي يتخذها مديرو المبيعات، وهي تؤثّر في جميع المكوّنات الخمسة لمؤسَّسة البيع. تنقسم هذه المحرّكات إلى فئات أربع، هي:

1 ـ البحث، ويتضمن المعطيات التي تُجمع والتحليلات التي تُنجز لتمكين مؤسَّسة البيع من تجزيء أسواقها وفهم السلوك الشرائي في كل قطاع من قطاعات السُّوق.

2 ـ استراتيجية قوَّة المبيعات، وتتضمن القرارات المتخذة بشأن حجم قوَّة المبيعات المناسب، وبشأن أفضل بنية تنظيمية لقوَّة المبيعات، وبشأن تحديد عملية اجتذاب الزبائن والاحتفاظ بهم. وتميل هذه القرارات لأن تكون ذات أهمية كبرى لدى الإدارة العليا.

3 ـ تفاعلات الزبائن، هي القرارات التي لها أكبر الأثر في التفاعل مع الزبون؛ وتشمل المستأجَرين، وكيفية تثقيف هؤلاء الموظفين ليكونوا ناجحين، واختيار قادة فريق المبيعات. إن الشخص الذي يراه الزبون هو نتيجة هذه القرارات المتعلقة باستئجار الأشخاص، وتدريبهم، وجو «النجاح» الذي يوجده مدير المبيعات ويرعاه. يرى معظم مديري البيع الإقليميين، وفي المناطق، أن لهذه القرارات أكبر الأثر في نجاح المبيعات.

4 ـ أنظمة المبيعات، أَو قرارات الإِدارة التي تؤثّر في المكوّنات الخمسة لقوَّة المبيعات، وتؤثّر في الزبائن بصورة غير مباشرة. إن التعويضات، وتنظيم مناطق المبيعات، ومعطيات قوَّة المبيعات، والأدوات، والعمليات وغير ذلك من برامج تعزيز الإِنتاجية، كلها مجالات قرارات تقع ضمن هذه الفئة (الشكل 16 ـ 3).

تمثّل محرّكات إِنتاجية قوَّة المبيعات جذر تعزيز إِنتاجية قوَّة المبيعات. إنَّها قرارات، إذا ما اتُّخذت بصورة صحيحة، تحافظ علىٰ بقاء التكاليف ضمن الخط المطلوب، وتوجد ثقافة ناجحة، وتوطد نشاطاً صحيحاً لإيجاد زبون راضٍ، ومن ثَم تحرِّك نتائج الشركة الإيجابية.

ينبغي أن يركّز أي تقييم لفاعلية قوَّة المبيعات علىٰ هذه المحرّكات، لأنَّها هي التي تحدّد في النهاية نجاح مؤسَّسة البيع. إننا نعلم أن لدينا مؤسَّسة بيع ناجحة، إذا ما علمنا أن الذين حشدناهم هذا العام استثنائيون (أي أفضل ممن استأجرناهم العام المنصرم)، وأن برنامجنا التدريبي أعلىٰ نوعية، وفريقنا لإِدارة المبيعات كلهم ممتهنون وأكفاء، وأن حجم قوَّة مبيعاتنا صحيح وأن بناءها مناسب وسليم، وأن عملية اجتذابنا للزبائن واحتفاظنا بهم مفهومة جيداً، وأن خطتنا للتعويضات تحفيزية حقًّا ومشجعة لنشاط قوَّة المبيعات ونتائجها الصحيحة.

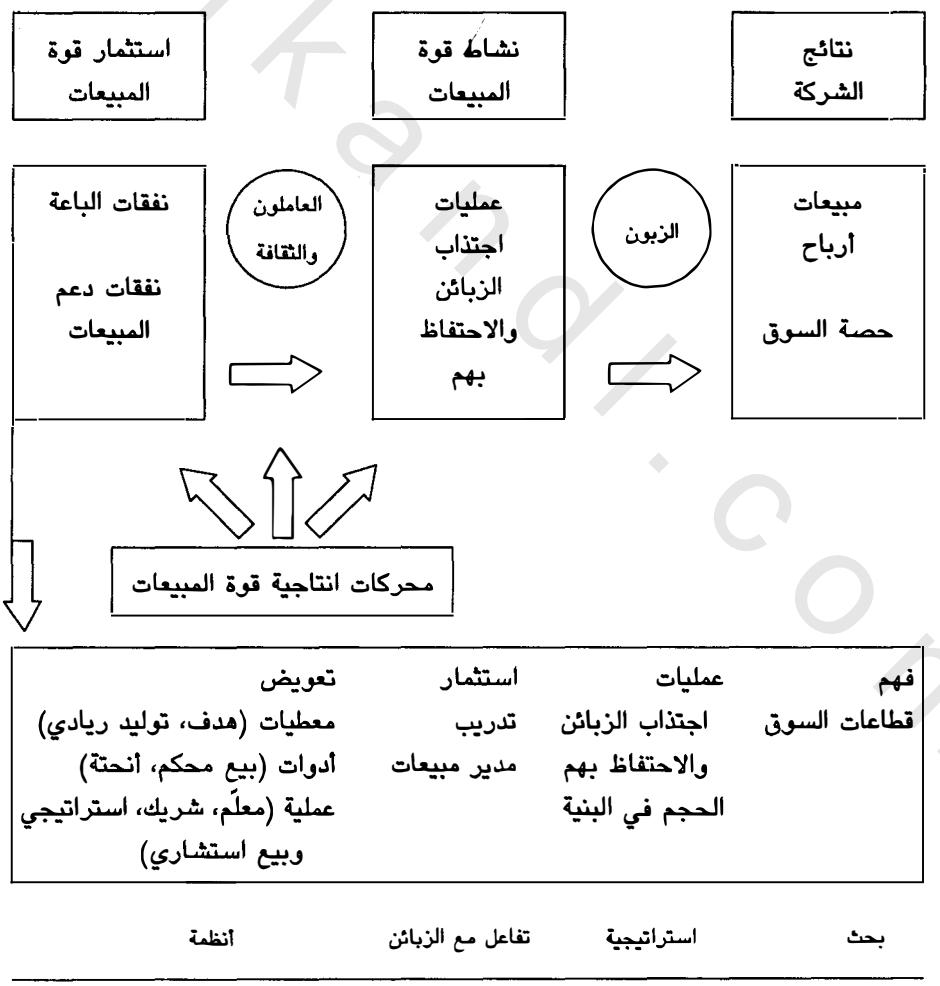
إننا بحاجة إلى فحص محرّكات إِنتاجية قوَّة المبيعات لتقييم فاعلية مؤسَّسة البيع وتحسينها. علىٰ أية حال، يصعب قياس محرّكات قوَّة المبيعات. إذ كيف نقيس خطة التعويضات؟ وكيف نقيس برنامج تجنيد العاملين؟ إن أفضل طريقة لتقييم مدى جودة أداء قوَّة مبيعاتك هي مقارنة عمليات قرارات محرّكات قوى مبيعاتك بأفضل مقاربات الممارسة. سنقدم فيما بعد في هذا الفصل ملخصاً لبعض آرائنا المبنية علىٰ التجربة التي ستكون مفيدة في مجال اتخاذ القرارات الحاسمة بشأن قوَّة المبيعات. (يمكنك أن تُجري تحسينات باستمرار،

ولكنك تظل بحاجة إلىٰ معالم ترشدك، أي بعض «اللزوميات»، وسوف نقدمها لك).

مؤسَّسة البيع الناجحة مؤسَّسة تقييمية. كذلك دعنا نبحث أولاً قياس المكوّنات الستة لنموذج قوَّة مبيعاتنا. هذه نقطة انطلاق جيدة، إذ، كما قال ويليام هيولت William Hewlett، «إنك لا تستطيع إدارة ما لا تستطيع قياسه».

الشكل 16 ـ 3

مكوّنات مؤسَّسة بيع



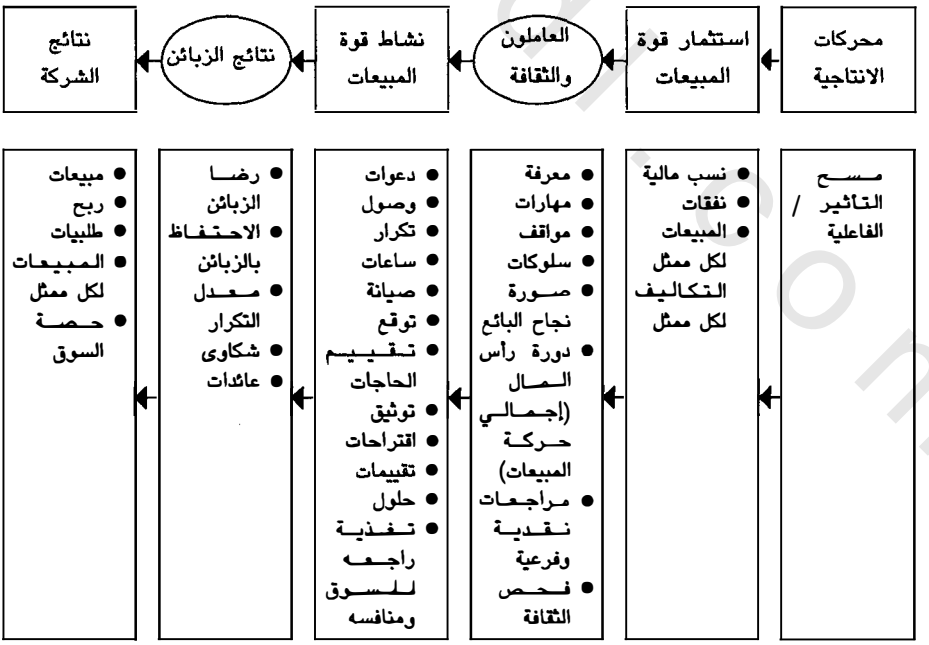
قياس قوَّة المبيعات

كل مكوِّنٍ من مكوّنات مؤسَّسة بيع ما قابل للقياس إلىٰ حدٍّ ما. وأسهل هذه المكوّنات قياساً هو استثمار قوَّة المبيعات، ونشاط قوَّة المبيعات، ونتائج الشركة. أما معطيات التكاليف والنتائج فتدخل في نظام المحاسبة المشترك. ويمكن الحصول علىٰ معطيات الأنشطة من خلال آليات التقارير الذاتية، أو من مديري المبيعات الذين يسافرون مع قوَّة المبيعات. في حين أن قياس مكوّنات محرّكات الإنتاجية، والعاملين، والثقافة، والزبائن، أكثر صعوبة. يصف الشكل 16 ـ 4 مقاييس عديدة يمكن استخدامها لفهم كيفية أداء قوَّة العمل.

يتيح لنا القياس تقييم الوضع الحالي بحيث يمكن تطوير برامج للتحسين. يمكن قياس كل ميدان من ميادين إنتاجية قوَّة المبيعات الستة، بيد أن معظم الشركات لا تحاول قياسها جميعاً لأن القياس الموسع يتطلب معطيات ويكلّف مالاً.

الشكل 16 ـ 4

قياس قوَّة المبيعات



قياس محرّكات إنتاجية قوى المبيعات

يتضمن قياس محرّكات إنتاجية قوى المبيعات النظر إلىٰ قرارات إدارة المبيعات. ولتحقيق ذلك، يمكن أن يسترشد المرء بأفضل الممارسات. يعرض الجدول 16 ـ 1 اختباراً لتقييم إنتاجية قوى المبيعات يساعد علىٰ كشف مجالات الإنتاجية التي تحتاج إلى انتباه فوري. إن وجود درجات «C» كثيرة جداً يشير إلىٰ أنّه لا بدّ من إجراء فحص دقيق شامل. وتعد هذه الاستمارة وسيلة سريعة لتقييم قوة المبيعات لدى الشركة.

ومن الوسائل الحصيفة الأُخرى لتحديد مواضع تركيز الجهود، تقييم الأهمية الحالية للمحرّكات المتنوِّعة والمقدرة علىٰ تحسين هذه المحرّكات. أولاً: تطوير أفضل الممارسات وفهمها. ثم تعيين ممارسات الشركة الحالية، وتقييم الفجوة بين الواقعي والمثالي. وهذا سيساعد علىٰ إقامة الحالة الحالية من الفاعلية لهذا المحرك، وتحديد درجة إمكانية التحسين. وبعد ذلك تُقَيَّم أهمية المحرّك. ما أثره في المقدرة علىٰ توليد إرضاء الزبائن ونجاح المبيعات؟ ثم العمل علىٰ تحسين تلك المحرّكات ذات الفجوات الكبرى والمهمة، في الوقت نفسه، لتحقيق النجاح. إن أكثر المحرّكات أهمية، كما يبين المثال المضروب في الشكل 16 ـ 5 هي الاستئجار، أَو التعويض، أَو بنية قوَّة المبيعات.

سنقدم أفكاراً عديدة تؤدي إلىٰ أفضل الممارسات لاحقاً في هذا الفصل. يمكن أن تكون أية مؤسَّسة بيع تعمل بصورة جيدة عرضةً لقوى تستطيع إضعاف إنتاجيتها. يُعَدُّ الانتباه المستمر للبيئة، والتحسين المستمر من سمات الإدارة الجيدة.

استثمار قوى المبيعات

إن أسهل ما يمكن الحصول عليه من المقاييس هو استثمار قوى المبيعات. إذ يجري القياس، عادة، بالوظائف المالية والمحاسبية. فلا بد

لمدير المبيعات أن يبقي عينه مفتوحة عن كثب علىٰ النفقات كذلك، لأن مدير المبيعات أكثر فهماً لما تشتريه نفقات قوى المبيعات.

العاملون والثقافة

لكي تزدهر الشركة لا بد أن يكون لديها عاملون جيدون وثقافة مناسبة. وتتألف الثقافة من مواقف، وقِيَم، وأعمال تساعد الشركة علىٰ العمل بفاعلية. هناك ثقافات قوى مبيعات بقدر ما هناك مؤسَّسات بيع. بعض هذه الثقافات تفويضية، وبعضها توجيهية انضباطية، وبعضها يركز علىٰ نتائج قصيرة الأجل، وبعضها يركّز علىٰ نتائج طويلة الأجل. يمكن أن تنجح ثقافات مختلفة في الصناعة الواحدة ذاتها. فلصناعة الصيدلة أكثر من 30 شركة منافسة ذات مؤسَّسات بيع في جميع أنحاء العالم. وتختلف ثقافات قوى مبيعاتها باختلاف الشركات والأمصار. وبعضها يعمل براتب 100٪ وبيتي الصنع، في حين أن البعض الآخر يقدم خطط تعويضات تعزيزية، ومغامرة. وبرغم اختلاف الثقافات، فقد حقَّقت مؤسَّسات بيع نجاحاً في هذه الصناعة.

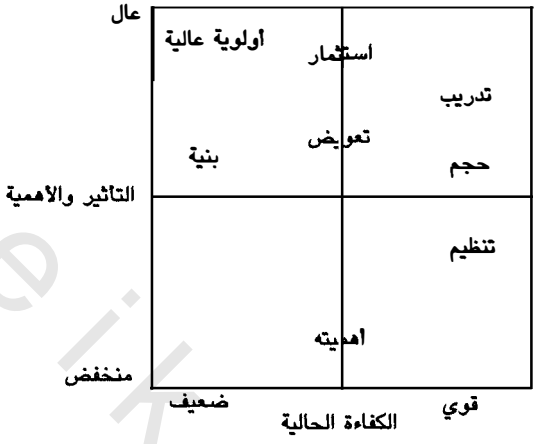
الجدول 16 ـ 1
قائمة بمؤثرات الفاعلية

محرّكات الإنتاجية	C	B	A	درجتك
حاجات الزبائن، تحديد عملية الشراء	فهم حاجات الزبائن وعملية الشراء علىٰ صعيد حدسي	بحث حاجات الزبائن دورياً وفهمها	مشاركة الزبائن تساعد علىٰ استمرار تقييم حاجات الزبائن وتحديد أفضل السُبل لتلبيتها.	
تجزيء السُوق	لم يجر تجزيء رسمي للسوق	حُدّد تجزيء عام ولكنه غير مبني علىٰ البحث	تَمّ تطوير تجزيء للسوق بناء علىٰ بحث جيد.	
تصميم القنوات	ربما كانت استراتيجية القنوات الحالية مناسبة في الماضي، ولكنها لم تعد مناسبة للبيئة الحالية	هنالك حاجة معترف بها لتطوير استراتيجية قنوات تلبي حاجات قطاعات السُوق؛ العمل قائم علىٰ ذلك.	تَمّ تطوير استراتيجية قنوات مناسبة واضحة لكل قطاع سوقي.	

محرّكات الإنتاجية	C	B	A	درجتك
استراتيجية قوى المبيعات	الاستراتيجية غير دقيقة؛ تبيع قوّة المبيعات كيفما تشاء على مسؤوليتها	تحدد الاستراتيجيات، ولكن فاعليتها لم تُفهَم تماماً، أو لم تُطبق عالمياً.	وضعت استراتيجيات فعالة ومختبرة لاجتذاب الزبائن والاحتفاظ بهم موضع التنفيذ، وبقت عالمياً.	
البنية التنظيمية لقوى المبيعات	ربما كانت بنية قوى المبيعات الحالية مناسبة في الماضي ولكنها لم تعد مناسبة للبيئة الحالية	هنالك حاجة مُعترف بها لتطير بُنية قوى مبيعات جديدة تلبي حاجات الزبائن بصورة أفضل ومنسجمة مع استراتيجية قوى المبيعات؛ العمل قائم على ذلك	تلبي بنية قوى المبيعات متطلبات السُّوق والمتطلبات المشتركة بصورة واضحة ومناسبة	
حجم قوّة المبيعات	لا تدرك إدارة الشركة أن قوّة المبيعات لم تُبن بالحجم الصحيح لتلبية فرص السُّوق بطريقة مؤثّرة في الكلفة	استباق زيادة الحجم أو إنقاصه	قوّة المبيعات بُنيت بحجم صحيح؛ وأظهرت الربحية وتحليل لتغطية أن هذا هو الحجم اللام.	
الاستئجار	تُبنى عملية الاستئجار حصراً على مقابلات ذات علاقة بالموضوع مع مدير مبيعات الخط الأول ومدير المبيعات القومي	توخد عملية الاستئجار مقاربات عديدة مُعزّزة للفاعلية مثل المقابلات السلوكية واختبار المرشحين	تستخدم عملية الاستئجار منهجاً مصاغاً وجيد التأسيس مشتملاً على تعريف صورة المرشح، والمواضع المناسبة لطالبي العمل، وعمليات اختيار المرشحين الفعّالة، وخطط جذب فعّالة	
تدريب	تدريب مؤلف في غالبيته من مقاربات تتعلق بالموضوع يطبقها مدراء المبيعات الميدانيين	يوجد بعض برامج التدريب الجيدة ولكنها لا تطبق بطريقة متناسقة	تنفذ برامج مهنية وتطبق بصورة متناسقة: يعاد تقييم حاجات التدريب باستمرار كما يجري تكييف مضمون البرامج وأساليبها بصورة مناسبة	

محرّكات الإنتاجية	C	B	A	درجتك
مدير المبيعات	ثم اختيار مدراء المبيعات إما كخيول حرب أو كشهب يستخدمون عميات ومناهج ذات صلة بالموضوع. يتلقى المدراء تدريباً مهنياً تنموياً قليلاً أو لا يتلقون ذلك أبداً.	تجمع عملية اختيار مدير المبيعات بين مفهومات فعالة عديدة مثل: اختبار المرشح؛ كما يوجد شيء من التنمية المهنية ولكن لا تطبق بصورة متناسقة	تعطي عملية الاختيار المتطورة جيداً مدراء ناجحين، يتمر المدراء بالتعلّم والنمو مهنياً، ويتطور دور مدير المبيعات بتغيير ظروف السوق.	
التعوض	الخطة معقدة وتقود إلى سلوك غير متوقع، وهو مكافأة المنطقة وليس البائع	تلبي الخطة بعض معايير الشركة أو الباعة، ولكن لا بد من بعض التحسين، يجري إعداد خطط للتحسين	الخطة بسيطة ومنسجمة مع استراتيجية التسويق، تضمن معاملة الزبائن معاملة مناسبة، عادلة وتكافىء العاملين الكبار	
أدوات قوّة المبيعات ومعطياتها	لا تتوافر معطيات كثيرة، معظم الباعة المتقدمين يستخدمون حواسيبهم الخاصة، وتتصرف قوة المبيعات على مسؤوليتها وتبيع بالكيفية التي تستطيع	يجري تطوير قواعد معطيات؛ وتقوم قوة المبيعات باختبار بعض أدوات الأتمتة بشيء من النجاح. يجري التزود ببعض المعلومات عن الزبائن عندما يتسلم البائع عمله	تتوافر الأدوات المبنية على قواعد معطيات الكلفة الفعّالة لمهام مثل تحديد حاجات الزبائن، الاستهداف، إدارة الزمن إدارة فعّالة، تقييم الأداء، وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة إلى الزبائن	
إجمالي إنتاجية قوّة المبيعات	يُشرع بدراسات ارتجاعية لمحرّكات الإنتاجية عندما تكون نتائج المبيعات دون المتوقع	ستمرار تنمية البرامج في مجالات محرّكات الإنتاجية، ولكنها تعزى على الأغلب إلى «إطفاء الحريق» و«مشاريع محببة»	تُقيَّم محرّكات الإنتاجية على أُسس قائمة، ويجري تحديد مجالات التحسين؛ ويتم إجراء بحث أفضل الممارسات وإرسال نتائج البحث إلى الجهات المعنية، كما أصبح برنامج التحسين المستمر جزءاً من الثقافة	

الشكل 16 ـ 5
مثال علىٰ مصفوفة الكفاءة/ التاثير



في حين أنه من الممكن حقاً تعايش ثقافات بيع مختلفة في الصناعة الواحدة ذاتها، إلاَّ أنه من المحتمل أن تكون ثقافة ما أنجح من سواها، وأن بعض الثقافات تكون أنسب لصناعة معينة دون سواها؛ فعلىٰ سبيل المثال، من الصعب تصور ثقافة مبيعات تأمين علىٰ الحياة تقوم علىٰ أساس «الراتب ـ فقط». فالسُّوق والبيئة المنافسة يؤثِّران في الثقافة الموجودة تأثيراً قويًّا.

يمكن توظيف عملية تدقيق الثقافة لقياس الثقافة. تُوجه عملية التدقيق هذه الأسئلة التالية، وتقيّم الإجابات بدلالة السُّوق والبيئة التنافسية.

- ما الذي تُثَمنه قوَّة المبيعات؟
  - ـ الزبائن أولاً، أم الدخل أولاً؟
  - ـ التخويل بالصلاحيات، أم الانضباط؟
  - ـ المدى القصير، أم المدى ابعيد؟
- من هم الأبطال؟
- ما هي الأساطير؟
- كيف تجري المؤسَّسة اتصالاتها؟.

يُعَدُّ مديرو المبيعات من المستوى الأول جزءاً هاماً من ثقافة قوى المبيعات لأنهم حلقة الربط بين مقرات الشركات والميدان. كيف تقيّم قوى المبيعات فرق إدارة المبيعات التابعة لهم؟ تعتمد الشركات، ليس كثيراً، في تقييم إدارة المبيعات على نتائج المبيعات، على أية حال، من المفيد تحديد كيفيَّة إسهام المديرين في تنمية الباعة، وفي صياغة الثقافة، وفي إرضاء الزبائن. وتُعَدُّ المراجعات الندِّيَّة والفرعية (التي تسمَّى، أحياناً، بمراجعات 360 درجة) أداة قياس جيدة لهذه الغاية، وتستخدمها معظم مؤسَّسات البيع المتقدمة.

النشاط

من المتوقع أن يقوم الباعة بما هو صحيح لإنجاز عملية البيع. فاعتماداً على العمل المنخرطين فيه، سوف يؤثرون في الزبائن والزبائن المحتملين بطرائق متنوعة. ماذا سيفعلون؟ سوف يولّدون خطوات ريادية، كزيارة الزبائن والزبائن المحتملين، أَو الاتصال بهم شخصيًّا أَو عبر الهاتف. سوف يوجهون دعوات إلى العمل، ويطرحون اقتراحات ويكتبون رسائل، ويأخذون بطلبات الزبائن وخدمتهم. سوف يشرحون المنتج أَو يتركون وسائل معينة على البيع، وسوف يستهدفون الزبائن ويتوجهون إلى المستوى المناسب في مؤسَّسة البيع. ويمكن تتبع أي نشاط لقوَّة المبيعات لمعرفة ما إذا كانت هذه القوَّة تعمل «الشيء الصحيح».

قياس نشاط المبيعات مجالٌ مثير للمناقشة. إذ يمكن فهم نتائج تقرير نشاط قوَّة المبيعات بسهولة من قِبل جميع مستويات مؤسَّسة المبيعات. فهو يبيِّن بوضوح ما الذي أنجزه البائع خلال المدة المحددة في التقرير. يشعر بعض مديري قوة العمل بأنَّهم يرغبون في معرفة ما تفعله قوة المبيعات (بل حتى في التحكم فيه) بالمديرين الذين يؤمنون إيماناً قوياً بما ينبغي للباعة أن يفعلوه، يصممون باستمرار أنظمة تقارير ميدانية مفصلة. وبالمقابل يعتقد العديد من مديري المبيعات أنه ينبغي تخويل قوَّة المبيعات صلاحيات كاملة. فهم يشعرون

أن قوَّة المبيعات تحتاج إلىٰ تحريك نتائج المبيعات وتسييرها. وأن قياس أنشطة المبيعات ليس سوى لهو.

يمكن الحصول علىٰ قياسات النشاط حتى في حالة كون مؤسَّسة البيع ذاتية الإدارة كلياً. فعندما لا تتوافر آليات إعداد التقارير الداخلية، يمكن طرح استبيان يتعلق بنشاط قوَّة المبيعات دون تدخل كبير.

لمقاييس أنشطة المبيعات مثالب. أكثرها أهمية التخمينات المتعلِّقة بأسباب نجاح المبيعات. أيّ نشاط بالتحديد من أنشطة قوى المبيعات يؤدي إلىٰ إجراء البيع؟ هل تكرار الزيارات علىٰ مستوى عال يؤدي إلىٰ ذلك فعلاً؟ هل العروض التوضيحية للمنتجات تحرك البيع؟ ربما لا تكون الأنشطة التي يسهل عَدُّها وقياسها هي الأكثر تأثيراً في نتائج المبيعات. فزيارة بسيطة لا تدل علىٰ نوعية عرض المبيعات ولا علىٰ فاعليته. إذ إن عرضاً جيداً حقاً أفضل من عشرة عروض فاترة.

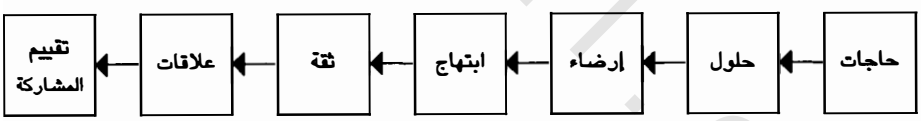
إضافة إلىٰ أن هذه المقاييس تُعَدُّ تقارير ذاتية بوجه عام، ولذا فهي خاضعة لأهواء الأمانة والذّاكرة البشريتين. هل يكون مندوب المبيعات قد ذكر حقاً منتجاً معيناً أثناء زيارة المبيعات؟ حتى البائع نفسه لا يتوثّق من ذلك. فضلاً على أن الشركة ربما تخصِّص عدد مرات الزيارة لمستوى معين من الأهمية. والبائع الذي يعرف أن عدد الزيارات ليس صحيحاً بالنسبة لأهمية محددة، سيقوم بهذا العدد من الزيارات فقط بغية أن يبين ذلك في التقرير.

لقد جرى التغلب علىٰ هذه المثالب إلىٰ حد كبير في معظم المؤسَّسات. يمكن تحديد أكثر الأنشطة أهمية لتحقيق نجاح المبيعات بفضل دراسة دقيقة لأفضل الباعة، كما أن ثقافة المهنة وشرفها، إضافة إلىٰ وجود حقل جيد للاتصالات الإدارية، ستجعل أهداف الأنشطة ذات معنى، وتجعل التقارير دقيقة.

نتائج الزبائن

نتائج الزبائن مقياس جيد لنجاح المبيعات. تستطيع قوَّة المبيعات من طريق تفاعل ناجح مع الزبائن أن توجِد حلولاً للزبائن، وأن ترضيهم وتبهجهم، وأن تقيم علاقات رابحة دائمة، كما يبين الشكل 16 ـ 6. لقد استخدمت معدلات الاحتفاظ بالزبائن، ومعدلات التكرار، والشكاوى لتقييم العلاقات مع الزبائن، أما النتائج المُحسَّنة في هذه المجالات فستستغرق وقتاً بالمقارنة مع قياس إرضاء الزبائن الأكثر فورية والذي أصبح شائعاً بين الشركات في الولايات المتحدة. كما تستخدم الاستبيانات كثيراً لقياس إرضاء الزبائن. ومن المهم أثناء تقييم نتائج المسوحات التمييز بين فاعلية البائع وفاعلية المنتج. فإذا ما صممت هذه الاستبيانات وجرى التعامل معها بصورة مناسبة، فإنَّها تساعد على تحديد ما إذا كانت قوَّة المبيعات تضيف قيمة للزبائن.

الشكل 16 ـ 6
سلسلة القيمة المضافة



لقياس الزبائن مستويات عديدة. المستوى الأساسي هو «بيعٌ ـ حلٌّ» لمشكلة الزبون. يَنشأ إرضاء الزبائن عن الحل ـ حاجةٌ لُبّيت. من أكثر الأمور صعوبة خسارة الزبائن المسرورين، كما تتكون العلاقات عندما يشتري الزبائن الثابتون بأسعار مربحةٍ، ويعزمون على أن يكونوا زبائن في المستقبل. أما المشاركة فتتضمن اتخاذ خطوات أبعد في مشاركة المعطيات وتكامل العمل. يبين الجدول 16 ـ 2 كيف يمكننا محاولة قياس أي من هذه النتائج باستخدام صيغة بسيطة من التقييم.

الشكل 16 ـ 2
قياس الزبائن

كيف يمكن أن تقيّم تفاعلك مع John Smith؟ رتب البيانات التالية من 1 ـ 7

	عدم موافقة بقوة						موافقة بقوة
	1	2	3	4	5	6	7
يقدّم نفسه بأسلوب مهني							
يفهم حاجاتي							
يعرف منتجاته جيداً							
يلبي كل مواعيدي كلها							
يتابع اتصالاته طيلة السنة							

يمكن صياغة هذه البنود خصوصاً للتعامل مع خصائص المنتجات والصناعة مثلاً:

إنه يوصي بآلات معالجة ذات طاقة مناسبة لحجم تدقيق بيان المدفوعات الحالي والمستقبلي						

نتائج الشركة

قوة المبيعات تولد المبيعات، ولهذا من المفيد قياس فاعليتها على أساس نتائج الشركة أيضاً. تشتمل بعض المقاييس التي ينبغي استخدامها على المبيعات، والأرباح، وحصة السُّوق، وتُعدّ غالباً مقاييس شركة كلية للنجاح. هذه مقاييس أولية جيدة، مع أنّه لا بد من إجراء تعديلات عليها. تؤخر المبيعات الطلبيات، ولهذا من الأفضل تتّبع النتائج حالما تُكتب الطلبيات، وليس في اللحظة التي تحددها أساليب المحاسبة الصارمة. ويمكن أن تكون مقاييس حصة السُّوق مفيدة ما دامت تعبّر عن احتمال التنافس واحتمال السُّوق. كذلك تستخدم النسبة المئوية للأهداف المحقّقة، غالباً، مقياساً لنتائج الشركة.

إن الأهداف المعدَّة جيداً تَدمج، عادة، عواملَ السُّوق، والعوامل التنافسية، والعوامل البيئية.

وكثيراً ما تُستخلص نتائج قوى المبيعات ذات الصلة من استراتيجية الشركة. فإذا كانت أهداف الشركة تتضمن المبيعات المتنامية، أَو الطلبيات، أَو حصةَ السُّوق، فإن نتائج قوى المبيعات سوف تحدَّد بدلالة هذه المقاييس أيضاً. علىٰ أية حال، ليست قوَّة المبيعات هي العاملَ الوحيد الذي يولد المبيعات، كما نبين في الشكل 16 ـ 7. ففي الواقع هناك عوامل عديدة أُخرى. إن الدراسة الإحصائية التي أجريناها مع مئات عديدة من مؤسَّسات البيع تدل علىٰ أن أثر قوَّة المبيعات في صعيد المنطقة يقع بين 5٪ و80٪ من مبيعات المنطقة السنوية. أما الباقي فيعزى إلىٰ قياسي المنتجات/ الخدمات التراكمية (المبيعات المرحّلة من نشاط السنوات السابقة) وإلىٰ العوامل الموجودة في الشكل التالي. تحرك قوةُ المبيعات الخطَّ الأعلىٰ، ومع ذلك فهي مجرد عامل واحد. وهكذا ينبغي ألا يُقلل من تأثيرها، وألا يبالغ به لدى استخدام نتائج المبيعات لتقييم مؤسَّسة البيع.

كشاف القياس: المبيعات لكل شخص

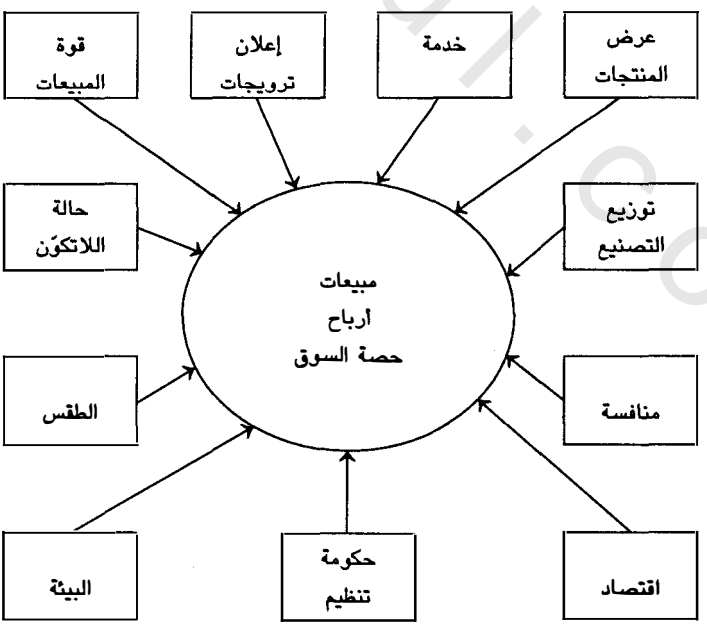
احذر من استخدام مقياس واحد لقياس إنتاجية قوَّة المبيعات. فمبيعات كل بائع تعد مثالاً علىٰ مقياس الإنتاجية النموذجي الذي يجمع النتائج مع مقاييس الأنشطة ليكوّن نسبة حصيفة. كما أن متوسط المبيعات التي تتمثل في كل زيارة يُعَدُّ مقياسَ أداءٍ عامّاً آخر مُصَمَّماً بهذه الطريقة. ولسوء الحظ، فإن هذه الأنماط من مقاييس الإنتاجية غالباً ما تنفع للقراءة، ولكنها لا تنفع لإدارة جيدة.

من السهل الاعتقاد بأنّه إذا ما كانت المبيعات ـ لكل ـ شخص مرتفعة، فإن الإنتاجية تكون مرتفعة أيضاً، بيد أن لهذه النسبة بسطاً ومقاماً. يمكن أن ينتج نسبة مبيعات ـ لكل ـ بائع هائلة إذا ما أُطلق جميع الباعة إلاّ واحداً. فضلاً على أن رجال الأعمال الأذكياء لا يوافقون علىٰ الاستنتاج القائل بأن نسبة المبيعات ـ لكل ـ بائع العالية جيدة؛ فإذا ما كانت المبيعات ـ لكل ـ بائع الزائدة أعلىٰ من الكلفة الكاملة للبائع، فإن إضافة بائعين سوف يؤدي إلىٰ خفض نسبة المبيعات ـ لكل ـ بائع، وزيادة أرباح الشركة في الوقت نفسه.

استخدام مقاييس متعددة

قوة المبيعات معقدة، فلا بد من تقييمها بمقاييس عديدة. إذ لا يستطيع مقياس واحد أن يحيط بجميع أبعاد مؤسَّسة البيع. يصلح نموذجنا السداسيُّ المكوِّنات إطاراً لقياس الجوانب الحرجة من مؤسَّسة البيع. بعض المقاييس المفيدة نوعية وبعضها كميّة. أما المقاييس النوعية فتعاني من أهواء القياس الذاتي، ولكنها تقدم تبصُّراً أكثر في فاعلية قوى المبيعات. ومن الصعب إجراء قياس الناس (العاملين) والثقافة، وإرضاء الزبائن، ومحركات قوى المبيعات بصورة موضوعية، إلاَّ أن فهم هذه الميادين يعد أمراً حاسماً لتنمية قوة بيع ناجحة. يمكن أن تقدم أفضلُ قياسات هذه الحقول مجتمعة، فهماً شاملاً لقوة المبيعات وأن تؤدي إلىٰ إجابات الأسئلة التي تثيرها معظم الإدارات حول إنتاجية قوى المبيعات.

الشكل 16 ـ 7
المؤثرات في نتائج الشركة



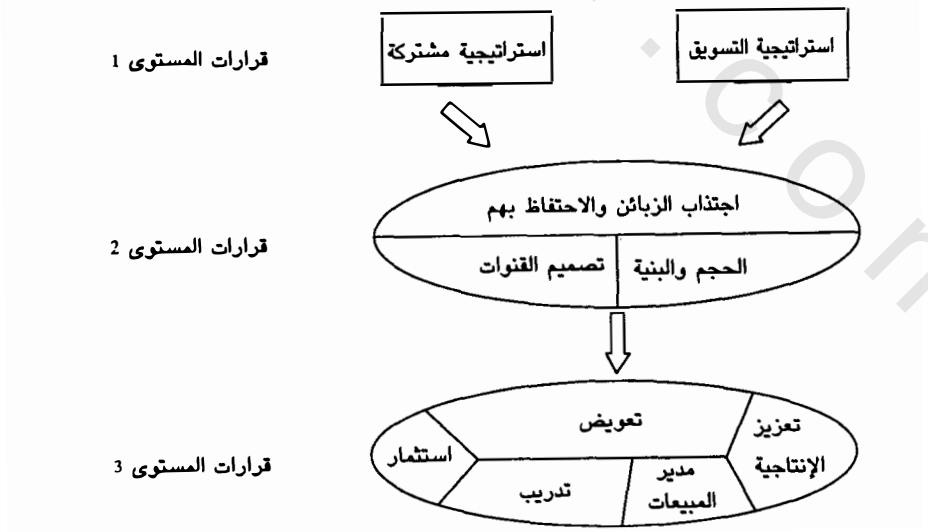
متوالية التغير الطبيعية

يمكن أن يكشف قياس قوى المبيعات لدينا مجالات إشكالية، بيد أن التقويم ليس دائماً واضحاً. فلنفترض، مثلاً، مؤسَّسة بيع لا تولد عملاً جديداً كافياً. يمكن التوجه إلىٰ هذه القضية بطرق مختلفة: إذ يمكن استئجار أنواع مختلفة من الناس، أَو يمكن تدريب الباعة علىٰ «الاصطياد» بصورة أكثر فعالية، أَو يمكن وضع برنامج تحفيزي متقن لتشجيع الباعة علىٰ تنمية اعتبارات جديدة، أَو يمكن تعرّف قوة المبيعات ضمن فرق «الصيد» و«الزراعة».

إن تحديد المجموعة المناسبة من القرارات لمخاطبة المجال الإشكالي يستلزم، عادة، إجراء تحليل للمسألة. علىٰ أية حال، إذا كان تغير قوة المبيعات متوقعاً سلفاً، فلا بد من اتباع متوالية هرمية طبيعية. إذ تتلو بعض القرارات المتعلقة بمحركات الإنتاجية غيرها بصورة طبيعية. والواقع أن قرارات محركات إنتاجية قوى المبيعات تنقسم إلىٰ ثلاث فئات: أطلقنا علىٰ هذه القرارات اسم «قرارات المستوى 1، وقرارات المستوى 2، وقرارات المستوى 3» في الشكل 16 ـ 8.

الشكل 16 ـ 8

المتوالية الطبيعية لقرارات قوى المبيعات



لا بد لقرارات المستوى 2 من أن تكون متناسقة مع استراتيجيات المستوى 1. فإذا كانت قوة المبيعات تخضع للتغيّر، فمن الأفضل صياغة الاستراتيجية المشتركة واستراتيجية التسويق قبل الانتهاء من إنشاء بنية القنوات، وقبل إنجاز عملية اجتذاب الزبائن والاحتفاظ بهم، وقبل إتمام حجم مؤسَّسة البيع وبنيتها. وبالمثل، لا بد أن تتبع قرارات المستوى 2 قرارات المستوى 3.

وتوضيحاً للأمر، نقول إن إصلاحاً كبيراً للتعويضات، قبل إعادة تنظيم قوى المبيعات التي ستوجِد بيئة جديدة لفريق بيع، ربما يتطلب إعادة فحص بعد إعادة التنظيم. وربما يكون من الأفضل تسريع عملية إعادة التنظيم وتطبيق تغيرٍ واحدٍ للتعويضات. إضافة إلىٰ أنَّه لا بد من تحديث صورة التحشيد، ومتطلبات التدريب، وأنظمة معلومات المبيعات بسبب إعادة التنظيم.

والخلاصة أن قياس قوى المبيعات يمكّن من التشخيص الذي يُظهِر ضرورةَ إحداث التغيير. وربما لا يكون التغيير اللازم واضحاً؛ إذ كما تبين البنية الهرمية لمحركات قوى المبيعات، هناك تواقُفٌ بين قرارات إنتاجية قوى المبيعات. علىٰ أية حال، هناك مبدأ واحد واضح، هو: إذا ما اتُّخذتْ قراراتُ إنتاجية قوى المبيعات بنجاح، ستنجح عملية تنظيم قوى المبيعات.

إطار الزمن بغية التحسين

يمكن أن يكون تأثير بعض تغيُّرات الإنتاجية فورياً، أما تأثير بعضها الآخر فيستغرق زمناً أطول. يبين الجدول 16 ـ 3 إطار الزمن لتأثير كل محرك من المحركات، إضافة إلىٰ توصية بمن ينبغي أن يساهم في تحسين حقل الإنتاجية ضمن المؤسَّسة.

تطبيق

ما إن ترتب التغييرات حسب الأولويات، حتى يغدو بالإمكان متابعة

التطبيق. من خصائص مؤسَّسة البيع الناجحة أنها تطبق بصرامة. فضلاً على أن التطبيق يُعَدُّ خطوة تُبقي دورة التحسينات جارية. لا نستطيع القول بقوة إن التطبيق ربما يكون أكثر خطوات عملية التحسين أهميةً: إذ إن 10٪ من الفضل في نجاح المبيعات يعود إلى الإلهام، و90٪ إلى التطبيق.

الجدول 16 ـ 3
إطار الزمن والتنسيق اللازم لمحركات الإنتاجية

حقل الإنتاجية	إطار الزمن	المنخرطون
استئجار	طويل الأجل، ما لم يكن هناك دورة رأس مال عالية	إدارة مبيعات، HR
تدريب	قصير الأجل/ متوسط	إدارة مبيعات، HR
مدير مبيعات	متوسط الأجل/ قصير الأجل	مبيعات VP
حجم استراتيجية قوى المبيعات	متوسط	رئيس، مبيعاتVP
البنية	متوسطة	رئيس، مبيعاتVP
استهداف الحساب	قصير الأجل	إدارة مبيعات، قوة مبيعات
تعويض	قصير الأجل	إدارة مبيعات، قوة مبيعات، HR
ترتيب المناطق	قصير الأجل	مبيعاتVP، إدارة مبيعات
تسويق عن بعد لأتمتة برامج ابتكارية	قصير الأجل/ متوسط	قوة مبيعات، إدارة مبيعات IS، قوة مبيعات، زبائن
مشاركة		إدارة مبيعات،
بيع استشاري		قوة مبيعات،
بيع فِرَق		زبائن
إقامة شبكات		إدارة مبيعات،
تعليم وإرشاد		قوة مبيعات

إن إعادة هندسة العملية وKaizen شكلان من أشكال التطبيق. أما إعادة الهندسة فيعيد ابتكار عملية المبيعات، في حين أن Kaizen هي مقاربةُ زيادةٍ تتطلب تحسيناً صغيراً ولكنه مستمر يقوم به كل فرد. تفضل Kaizen قوى المبيعات، ولكن لا بد من إعادة الهندسة، أحياناً.

استخلاصات

تتعلق الإنتاجية بالنتائج والناتج. وتتعلق بالمبيعات وحصة السُّوق والأرباح والعقود والطلبيات وتقييمات الأجهزة. ترتفع الإنتاجية عندما تنخفض التكاليف، وتزداد الطلبيات والمبيعات والأرباح.

إن المقياس النهائي للنجاح هو نتائج الشركة. وتُعَدُّ المبيعات والأرباح وحصة السُّوق والطلبيات كلها مقاييس لنتائج الشركة. علىٰ أية حال، يمكن أن يكون فريق المبيعات ناجحاً حتى مع نتائج متوسطة للشركة. ولنتذكَّر أن نجاح الشركة ليس بأيدي قوى المبيعات بصورة كلية. وإن كان الأمر كذلك، فلن تكون هناك دائرة أُخرى، أبداً.

تتعلق الإنتاجية كذلك بالزبائن؛ كيف يُعامَلون، وكيف يُسَاعَدون. إنَّها تتعلَّق بحلول الزبائن ومشاركتهم والعلاقات معهم. كما تتعلَّق أيضاً بإدخال البهجة إلىٰ قلوب الزبائن ربحيًّا، وترتفع الإنتاجية عندما يرضى الزبائن عن الأداء.

وتتعلق الإنتاجية أيضاً بالأنشطة؛ بالزيارات والعروض والاتصالات الهاتفية وكتابة الرسائل، والمتابعة. إنها تتعلق بالاستهداف الأفضل، والتردد علىٰ أكثر الزبائن أهمية، وبالزمن الاسمي المتزايد وتقليص دورة المبيعات. ترتفع الإنتاجية عندما تكثر الزيارات وخصوصاً النوعية العالية منها.

تتعلق الإنتاجية بالناس: بالباعة الذين يتفاعلون مع الزبائن، ومع الزبائن المحتملين، وبالذين يقومون بزيارات الزبائن، وتوليد النتائج عن طريق إدخال البهجة إلىٰ قلوب الزبائن ضمن بيئة «النجاح» التي أوجدها فريقنا الإداري، وترتفع الإنتاجية عندما يُحفَّزُ الباعة ويُرْضَوْن.

وأخيراً، تتعلق الإنتاجية بإدارة المبيعات، وبفريق إدارة يقوم بإنشاء قوة

مبيعات مناسبة وتحديد الحجم الصحيح واستئجار العاملين المناسبين وإعدادهم بالتدريب إعداداً جيداً، ويقوم باختيار فريق إدارة الخط الأول الذي يُوجِدُ الجو الملائم والثقافة المناسبة للنجاح، ويضع خطة تعويضات عادلة ويمنح مكافآت على الإنجاز. تتعلق الإنتاجية كذلك بالإدارة التي تعالج لوحات سيرة العمل وتكتشف الطرق الناجعة لإنجاز العمل بأقل عدد ممكن من العاملين. ترتفع الإنتاجية عندما تقوم إدارة المبيعات بعملها جيداً.

إن تحسين الإنتاجية يعني تحسين مقدرة الشركة على اتخاذ قرارات مبيعات مناسبة تولّد ثقافة ناجحة مع أناس يؤدون أفضل الأنشطة لإعطاء نتائج إيجابية بالنسبة للزبائن ويسهمون في نجاح الشركة عموماً.

obeikandl.com