

إلى أي مدى تعد خطة مبيعاتك إستراتيجياً؟

ثيودور كيني

إن تطويع إستراتيجية شركة عالية المستوى إلى جهود مبيعات على مستوى القاعدة يعد تحدياً لمعظم المؤسسات. نعم، معظم فرق المبيعات العالية الأداء لديها فهم راسخ لأهداف وأولويات الشركة ولكن فجوة كبيرة يمكن أن توجد بين الطريقة التي تُنفذ بها الإستراتيجية في معظم أجزاء المؤسسة ودورها في المبيعات. وفي تلك الفجوة يقع مقدار ضخم من القيمة المحتملة. بإدراكها لهذا الأمر، ترفض بعض الشركات جهود المبيعات بإحساس أكثر قوة بالإستراتيجية وبكشف النقاب عن منهجيات جديدة واعدة في العملية.

وضع الأشخاص المناسبين

في الأماكن المناسبة

في كتاب «Good to Great» يطلب جيم كولينز من المديرين أن يضعوا «الأشخاص المناسبين في الحافلة، والأشخاص غير المناسبين

خارج الحافلة». هل يمكن أن يوجد أي مجال عمل تكون فيه هذه النصيحة حاسمة أكثر من حقل المبيعات؟ ومع ذلك، فإن البيع يعد من أهم الأعمال التي يؤديها الموظفون.

إن استخدام الموظفين المناسبين في المبيعات هو تحدٍّ حقيقي. ما لم تكن إستراتيجياً جداً فني أحسن الأحوال قد يكون أدائك بين بين، كما يقول لاري ماغير نائب رئيس قسم المبيعات لشركة CIBA Vision في أمريكا الشمالية.

لكي تزيد الميزة، فإن صناعة العدسات اللاصقة، طورت أداة تقدم صورة جانبية تحاول أن تلائم السمات الشخصية للمديرين التنفيذيين الاعتباريين المحتملين مع تلك السمات الموجودة في المنجزين الأعلى مكانة في الشركة. محاكاة لاعتقاد كولينز أن الشركات يجب أن تركز على «الصفات المميزة للشخصية» أكثر من الخلفية أو المهارات أو التجربة المحددة، فإن شركة CIBA عملت مع Profile International كي تؤسس السمات الشخصية للخط القاعدي «لنسورها» أي الـ 20% الأعلى مرتبة من فريق مبيعاتها. إن الصورة الناتجة بعدئذ أصبحت أساساً لأداة تستخدمها CIBA Vision عند التوظيف.

إن البحث عن سمات محددة في الموظفين الجدد «يعطينا نوع الناس الذي نحتاجه كي نكون ناجحين» كما يقول ماغير الذي يتابع قائلاً: «بعد ذلك نضع الموظفين الجدد في برنامجنا التدريبي ونطور مهاراتهم إلى أعلى مستوى ممكن».

إلى أي مدى تعد خطة مبيعاتك موظفة إستراتيجياً؟

إن تطوير مديري المبيعات الفاعلين هو أولوية أخرى لشركة سيبا فيجن CIBA Vision. وكما فعلت مع نسورها فإنها وضعت نبذة مختصرة عن طلائع أفضل مديري مبيعاتها وجعلت أداءهم معياراً لتقويم المرشحين لشغل مناصب إدارية. لقد أدركت الشركة باكراً أن نجاح المبيعات الفردي ليس مؤشراً محدداً لإمكانية الإدارة. في البحث عن مديري مبيعات يقول ماغير: «أنا لا أفتش بالضرورة عن المنجزين الأعلى أداءً بقدر ما أفتش عن المنجزين الأعلى أداء القادرين على التأثير في نظرائهم».

إذن كيف تستطيع أن تحتفظ بالعاملين من ذوي الأداء الراقي الذين ليس مقدراً لهم أن يكونوا مديرين؟ افتح لهم سبيل عمل آخر يبقهم في حقل البيع» كما يقول ماغير من سيبن فيجن CIBA Vision حبذا لو يمنح البائعون المتميزون أعلى الحوافز. أولئك الذين لن يصبحوا مديرين، يقول لهم ماغير: «سنتيح لكم فرصاً تمكنكم من إحداث تأثيرات عظيمة في السوق وفي الشركة فيما تكون مهاراتهم وقدراتكم في كل حالة نمو بوصفكم باعة».

التقسيم وفقاً للحاجات والأولويات

في عام 2001 قررت شركة هيل - روم Hill - Rom - صانعة منتجات عناية بالمرضى بمبلغ يقدر بـ 1,2 بليون دولار أمريكي - أن تعيد التفكير في جهود مبيعاتها حيث نظرت الشركة أولاً إلى إستراتيجيتها المتعلقة بالتجزئة. مثل شركات كثيرة قسمت شركة Hill - Rom زبائناتها حسب الحجم، ولكن بعد تحليل مجموعة متنوعة من الصفات المميزة للزبائن

بما في ذلك الإنفاق الرأسمالي وهوامش الربح ونسب التملك وهلم جراً - بعد عقدها لقاءات مع البائعين والزبائن، فإن الشركة وجدت أنها تستطيع أن تخدم زبائنها على نحو أفضل باستخدام إستراتيجية التجزئة التي ركزت ليس على حجمهم ولكن على حاجاتهم وأولوياتهم. لقد أدت الإستراتيجية الجديدة بشركة روم هيل Hill- Rom إلى أن تعيد تشكيل قاعدة زبائنها في مجموعتين واسعتين أسمتهما الشركة الزبائن الأساسيين والزبائن الرئيسيين.

اشترى الزبائن الأساسيون بتكرار أكثر واتجهوا إلى شراء مجموعات من المنتجات، في حين كان الزبائن الرئيسيون أكثر اهتماماً بالأسعار واتجهوا إلى شراء منتجات فردية. وقد وجدت شركة هيل-روم Hill Rom IDG - أن البيع للزبائن الرئيسيين يكلف من أربعة إلى خمسة أضعاف ما يكلف البيع للزبائن الأساسيين.

عندما نفذت الشركة طريقة المبيعات الجديدة والبنية المستندة إلى التقسيمات الجديدة، فإن فاعلية المبيعات تحسنت بسرعة. في عام واحد تضاعفت نسبة نمو إيرادات الشركة وارتفعت المبيعات في كلا القسمين وزاد رضا الزبائن الإجمالي بنسبة 6% وعلى مدى عامين انخفضت تكلفة المبيعات 1% كل عام. يقول مايك ويسل مدير في شركة مرسر أوليفر وايمان Mercer Oliver Wyman للاستشارات: (إنه لأمر يشير من الذهول ما يكفي أن نرى عدداً ضخماً من الشركات لا تزال تعمل في عالم حيث تقسيم الزبائن يعني تصنيفهم في خانات ثلاث:

إلى أي مدى تعد خطة مبيعاتك موظفة إستراتيجياً؟

«ضخم - متوسط - صغير». وبدلاً من ذلك يوصي ويسل بالتقسيم الذي يشمل العوامل الديموغرافية والسلوكية حيث يقول: «إن الجزء السلوكي من ذلك يسمح لك أن تفهم سلوكيات الشراء، والقيمة النسبية الراهنة، والقيمة الاحتمالية للزبائن في المستقبل، في حين يتيح لك الجزء الديموغرافي إيجاد الزبائن. إن الأمر الأساسي عندما تتحدث عن فاعلية قوة المبيعات هو القدرة على المضي بالتقسيم إلى حيث يتم اختيار الزبائن الفرديين».

بناء عملية مبيعات تتمحور حول التحليل

يستطيع البائعون ذوو الأداء العالي أن يوسعوا الجهود كثيراً في مساعدة الزبائن كي يفهموا حاجاتهم الخاصة ومشكلاتهم عندما يقررون اختيار سلعهم. هذه المقاربة التحليلية قيمة لا سيما في الصناعات كالتيكنولوجيا المتطورة والخدمات الاحترافية والعناية الصحية كما يقول جيف ثول مؤلف كتاب إتقان البيع المعقد، «Mastering the Complex Sale». ويتابع قائلاً: «في بيئة معقدة، يحتاج الزبائن المساعدة كي يفهموا مشكلاتهم ومعايير الحل الفاعل، إن الشراء هو صنع قرار والبائع الذي يوجه الزبون عبر عملية قرار عالية الجودة ينظر إليه على أنه شريك أعمال موضع تقدير واحترام بدلاً من كونه سمكة من أسماك الضاري التي تخدم نفسها بنفسها».

شركة غراهام Graham Company، وهي وسيط تأمين تجاري تغل قيمة التشخيص بارتياح شديد. إنها سمسار التأمين التي تحتل المرتبة الحادية والخمسين بين الشركات الأضخم في الولايات المتحدة وتعلن رسمياً حجم علاوة سنوية أكثر من 200 مليون دولار، ومع ذلك فإن طاقم مبيعاتها يمثل أقل من 10% من موظفيها الذين يبلغ عددهم 170 موظفاً وتنتج علاوتها من 200 زبون فقط (منافسوها الأقرب لديهم من 2000 إلى 3000 زبون).

إن مقارنة غراهام Graham هي الابتعاد ابتعاداً جوهرياً عن التقليد. في صناعة يكون فيها البيع هو لعبة أرقام «قدّم تسعيرات جذابة على نحو كافٍ وستربح حصتك». تستثمر الشركة في عملية انتقائية إلى حد بعيد لاكتشاف زبائن جدد. في كل سنة من السنوات الأخيرة، اتصلت نموذجياً بـ 350 زبون محتمل، وقررت أن تبحث عن علاقة مع 35 زبوناً فقط من هؤلاء الزبائن المحتملين وكسبت أعمالاً من 28 منهم. في السعي وراء الزبائن تستثمر غراهام Graham موارد حقيقية في تحليل موقع الزبون. شركة وساطة التأمين هذه ترسل فريقاً يمكن أن يضم محامين ومديري مخاطرة ومهندسين ومحاسبين قانونيين وخبراء في أعمال الزبائن؛ كي يقوموا قضايا تأمين الزبون المحتمل والتعرض للخسارة. هذا العمل يقدم مجاناً كجزء من عملية البيع (قد يطلب المستشارون 75000 دولار أمريكي لأداء عمل مشابه).

وبأسلوب مشابه فإن غراهام Graham تسعى للارتباط مع زبائنها، بحيث يكون أعمق من نموذج التأمين التقليدي. تلزم الشركة نفسها

إلى أي مدى تعد خطة مبيعاتك موظفة إستراتيجياً؟

بإيجاد تناغم مستمر بين إستراتيجيات إدارة المخاطر وأهداف الزبون التجارية، مثلاً، مراجعة قضايا التأمين لمكتسبات مقترحة.

إلى أي مدى تبلي بلاءً حسناً إستراتيجية بيع من هذا القبيل؟ تتمتع غراهام Graham بنسبة تحويل في الصناعة قدرها 75% مع معدل 15% وتحافظ على نسبة احتفاظ بالزبائن قدرها 98%.

منذ ثلاثة أعوام مضت شركة ووترزكوربورشن Waters Corporation، صانعة أجهزة تحليلية بقيمة 890 مليون دولار أمريكي، تبنت أيضاً عملية مبيعات مستندة إلى التشخيص. يقول ريتشارد بروكز نائب رئيس Americas Marketing: «أحد الاختلافات الأساسية بين طرق المبيعات شركة أمريكا للتسويق الأخرى والبيع التشخيصي هو فكرة أن الشراء والتغيير هما في الواقع عمليتان متشابهتان، وإذا كنت تفهم كم هو صعب التغيير، عند ذلك فإنك تفهم ألياً كم هي عملية الشراء صعبة». ويقول بروكز: «الاختلاف المهم الآخر هو علاقة العملية ككل بتكلفة مشكلة الزبون. إنها ليست سهلة جداً كي تقوم بها ولكن عندما تساعد زبوناً ما كي يفهم تكلفة مشكلته فعلاً. فإنه يصبح أسهل على الزبائن اختيار حلٍ مكلفٍ طالما يستطيعون أن يفهموا أنه ذو تكلفة مجدية.

ويقول ماغير من شركة CIBA Vision: «إنك تريد أن تنفق 35% إلى 40% من وقتك مع زبون تكشف حاجاته، وعندما تجعل الحاجة محددة بوضوح وراسخة في عقليكما كليكما، فإن الخطوة اللاحقة ليست تقديم الحاجة بل تأكديها، فإذا أنجز ذلك فإن الختام يكون فعلاً سريعاً ومناسباً.

ما المحفزات الحقيقية لأداء المبيعات؟

يقول آندي زولتترز أستاذ التسويق في مدرسة الإدارة في جامعة شمال غرب كلوغ: إن كثيراً من المديرين التنفيذيين يتجاهلون معظم المحفزات الحقيقية لأداء المبيعات. بدلاً من ذلك، فإنهم نموذجياً ينظرون إلى تحسين الأداء عبر التدريب أو التعويض. ويتابع قائلاً: «ولكن ليس بوسع أي من هاتين المقاربتين أن تعالج مشكلات مثل عدم إعداد طاقم المبيعات إعداداً مناسباً، أو وضع الموظفين في مواقع لا تلائمهم، أو ضعف إدارة طليعة العاملين».

كيف تتجنب الفخ؟ «كرس كثيراً من الوقت للعمل على رد القضايا إلى دوافعها ومحفزاتها كي تكتشف ما الذي سيكون ذا أهمية منها. في كتابه الدليل الكامل لتعزيز أداء فريق المبيعات: The Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance يحدد زولتترز المجموعة الأربعة الآتية من محفزات أداء المبيعات.

بحوث المبيعات.

فهم السوق، حدد الحاجات

تقسيم السوق

تقويم السوق

وضع أولويات السوق

استهداف السوق

الموظفون

مهارات البيع

التوظيف

التمرين

الترقيات

التدريب

الإشراف والمراقبة

التحفيز

التقويم

التقدم

أنظمة المبيعات

التعويض

الحوافز

الفوائد

التزويد بمعطيات

الإنتاج الرئيس

الاستهداف

التزويد بأدوات

بيع يعنى بالتفاصيل

الأمته

الاستثمار والتنظيم

الحجم

البنية

الاستخدام

المنتج

السوق

الفاعلية

تنظيم المنطقة

تنسيق التسويق والمبيعات

عمليات الإمداد

البيع الإستراتيجي

النصح والإرشاد (التعليم الخاص)

الشراكة

البيع الاستشاري