
من البائعين الجوالين إلى نخبة البيع الجديدة

كارلوس كوستا، ليندي هيرشسون، أنتوني پرال

هنالك ثورة تجري الآن وتغير بسرعة كل جانب من جوانب عملية البيع تقريباً. وهي تستخدم العلم والتحليل لزيادة الحصة في السوق، ونمو الطلب الأساسي، وتحسين الأرباح الحدية. كما تنبه إلى أهمية وجود نخبة بيع جديدة، لأن البائعين ما زالوا يقاربون زبائنهم بالأسلوب العتيق، متسلحين بعينة من المنتج، ولائحة بالأسعار، وأنموذج تقليدي لطلب الشراء.



لقد دعت إحدى شركات التجزئة الوطنية مؤخراً إلى اجتماع تحضره الشركات التي تبيع أصنافها لمراجعة أعمالها التجارية. أحضرت إحدى الشركات الكبيرة عينات لمنتجات جديدة. واحدة أخرى أوردت نبذة موجزة عن برامجها المتعلقة بقسائم البيع والصفقات التجارية. وقدمت ثالثة تقريراً شاملاً، يضم:

- تحليلاً للأوضاع داخل المتجر اعتماداً على المعطيات الديمغرافية (السكان، أساليب العيش، الأنماط الشرائية) لمختلف المواقع الجغرافية.

- توصيات للتسعير اعتماداً على فهم للمرونة التجارية.
 - مجموعة جديدة وضخمة من المعدات الثقيلة التي تزود المستهلكين بالمعلومات، والإثارة الترويجية، وتوفر لهم تسوقاً سهلاً ومريحاً.
 - «ضماناً» بتحسين الربحية اعتماداً على مزيج من المنتجات المحسنة، وتقديرات لعائدات كل متجر على حدة، وإعادة تخصيص مجموع الأرباح لصالح شركة التجزئة وشركات البيع الداعمة.
- رد كبير الموظفين التنفيذيين في شركة التجزئة بشكل فوري: «هذا ما نريده. دعونا نقوم به!».

منذ اللقاء، تمت إعادة تنظيم الأمور في المتاجر، وأعيد النظر بالتسعير، واستطاعت شركات البيع المتراصفة مضاعفة ربحيتها. شركات البيع الأخرى عانت من تدهور سريع، ولم تعرف السبب.

الأطراف التي توفر المعلومات والحلول

لا يكتفي هذا التحول الجذري في عملية المبيع التقليدية بالانتظار عند خط الأفق؛ بل يحدث الآن. اليوم، تقوم الشركات الرائدة بإعادة تحديد علاماتها التجارية لا لتشمل المنتج فقط، ولا حتى صورتها في ذهن المستهلك، بل أيضاً «تجربة الزبون الإجمالية»، من الشراء، إلى الاستخدام، إلى خدمة ما بعد البيع. وسوف تلعب فرق البيع دوراً بارزاً في هذه

التجربة. فبدلاً من أن تكون مجرد قناة يروج عبرها لبيع المنتجات، سوف تعتبر - وتعتبر نفسها - عناصر توفر المعلومات والحلول. ولا تكتفي اليوم فرق البيع ذات المستوى العالمي ببيع المنتجات فقط، بل تزود المستهلكين بدليل راسخ يثبت أن الصنف يضيف لهم القيمة التي يبحثون عنها.

لنأخذ مثلاً حالة أحد ناشري الصفحات الصفراء الذي يعاني من نسبة مرتفعة من تآكل الزبائن، وركود في المبيعات. لقد اكتشف أنه في حين يعتبر عملاؤه نوعية المنتج كافية، إلا أنهم يضعون الشركة في مرتبة متدنية نتيجة عدم قدرتها على تقديم دليل كمي يثبت أن أموالهم الإعلانية تنفق في محلها. أكثر من ذلك، تبين أن هذه المعلومات كانت أشد أهمية من المنتج ذاته بالنسبة لقرارات الزبائن بالشراء. وحين لم يقنعهم شيء أن الإعلان في الصفحات الصفراء أكثر تأثيراً وفاعلية في اجتذاب الأعمال التجارية المربحة من وسائل الإعلان الأخرى، لم يكن من العجيب أن يبتعد الزبائن عنها بشكل منتظم.

إن كشف شركة الصفحات الصفراء عن حقيقة أن زبائنها قد توقعوا أن تقدم لهم رؤى اقتصادية إضافة إلى إدراجهم في الإعلان، أدى بها إلى تجديد قوتها العاملة القديمة التي تفتقد المهارة. أما النتيجة فكانت برنامجاً تعليمياً جديداً بالكامل مصمماً للتعامل مع توقعات الزبائن.

بدلاً من اللجوء إلى الأسلوب التقليدي وإقامة «دورة تدريبية

على المبيعات» لمدة أسبوعين، يتبعها دخول الموظف إلى الميدان كي يجرب حظه، أسست الشركة برنامجاً مهنيّاً مستمراً لتعلم المهارات وتحسينها. يمتد البرنامج لفترة تتجاوز السنة ويركز على التعليم المناسب المسير للمستجدات. كما دعمت الدراسة النظرية بالممارسة الميدانية تحت إشراف المدربين. أخيراً، وضعت سلسلة من الموانع التي يتوجب على المتدرب الحصول على شهادة باجتيازها لضمان اضطلاع البائعين بمستويات مرتفعة من الأداء وتمتعهم بمهارات متخصصة.

للمرة الأولى، يتعرف المتدربون الذين جندوا للعمل كموظفي مبيعات للصفحات الصفراء، على مسائل وقضايا مثل تقسيم الزبائن تبعاً لحسابهم، والتحليل المالي الأساسي، واستخدام أدوات متابعة قاعدة البيانات. وقدمت «بطاقات تقرير» عن الزبون لتشجيع خطط العمل المخصصة للزبائن، واستهداف التغذية الإرجاعية من مشرفي المبيعات، والمعلومات المشتركة بين مختلف الأطراف.

أعطى المشرفون أيضاً تفويضاً جديداً. إذ لم يعودوا إداريين، بل توجب عليهم إعادة تدريب أنفسهم على لعب دور قيادي جديد، يتطلب مهارات تحليلية أقوى، وتركيزاً أشد على التدريب والتدريس.

فرق البيع الجديدة

هنالك شركات أخرى تبدأ الآن باكتشاف الحاجة إلى قوة

مبيعات على درجة عالية من المهارة لخدمة زبائن تزداد درجة ثقافتهم وتطورهم باطراد. لكن يستحيل تحويل مروجي المنتج إلى أصحاب رؤى متبصرة بين يوم وليلة. فالأمر يتطلب استثماراً أولياً في تجنيد الكوادر، والتدريب، والتكنولوجيا، إضافة إلى تنظيم ملتزم بالكامل بالتركيز على الزبون. نقدم في ما يأتي استراتيجيتين إضافيتين تستخدمهما الشركات التي تمتلك أفضل فرص النجاح والمنافسة:

تصغير الحجم وزيادة الفاعلية: جرى تحجيم معظم قوى المبيعات لتوائم الأسواق المندمجة، والقنوات المركزة، وأتمتة الطلبات. ومن المؤكد أن هذه الأساليب الفعالة قد أدت إلى وفر حقيقي في النفقات، لكن بعض الشركات بدأت تجد نفسها متخلفة عن مجاراة المنافسين الذين استثمروا نسبة كبيرة من مواردهم في بناء قدراتهم على بيع المنتجات.

ومن أجل الحفاظ على موظفي المبيعات في قمة إنتاجيتهم، تعيد الشركات الرائدة استثمار أموالها في أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي ستساعد على تعليم كوادر المبيعات الضعيفة كيفية التعامل مع مختلف شرائح الزبائن، وإدارة سبل البيع، وتحديد النشاطات الأكثر ربحية. كما تستخدم أيضاً التقييم المنهجي وأنظمة الحوافز لزيادة الإنتاجية وإيجاد علاقات أطول مدى وأشد تركيزاً على النشاطات. تستطيع مثل هذه العلاقات تحرير قوى المبيعات لتركز اهتمامها على أنواع المعلومات، والرؤى، والتأثير الأكثر نفعاً وقيمة للزبائن، والتي تقدم

تعويضات ومكاسب على المدى الطويل بالنسبة للاستثمار.

دمج البائعين الجوالين ضمن فرق الخدمة:

بالطبع، يوجد على الدوام بائعون يتمتعون ببراعة «فطرية» ويملكون رؤية استثنائية تستشف حاجات الزبائن وتقدم لهم قيمة تتجاوز المنتج. لكن لا يوجد ما يكفي من هؤلاء البائعين المتميزين «بشطارتهم الفطرية». والأسواق الحالية تتطلب فرقاً كاملة من البائعين المحترفين المتمتعين بدرجة عالية من التخصص والمهارة في البيع، والتسويق، والعمليات اللوجستية، وتكنولوجيا المعلومات للتعامل مع عدد كبير من طرق الاتصال مع الزبون لتحقيق الحد الأقصى من القوة للعلامة التجارية. ولم يعد بمقدور الباعة الجوالين التقليديين تحديد أو تقديم الحلول المناسبة لمعظم المشاكل المتصلة بالعملاء في هذه الأيام.

على سبيل المثال، قدمت إحدى شركات الخدمات إلى فريق مبيعاتها الأدوات اللازمة لحساب الوضع الاقتصادي لكل زبون: كم كان ينفق على مختلف مساحيق التنظيف المعروضة عليه؛ أين يمكن له (أو لها) توفير المال والجهد من خلال تغيير المنتجات المستخدمة أو استعمالها بطريقة أخرى؛ كيف يمكن له (أو لها) متابعة استخدام المنتج والتحكم به. ومما لا شك فيه أن الشركة قد استطاعت اليوم رفع درجة قدرتها على تقديم رؤية اقتصادية مناسبة، إضافة إلى توفير الحلول لمشكلات المنتج المحددة، وزيادة أرباحها الصافية، بينما ظلت نسبة الاحتفاظ بالزبون مرتفعة.

تجهيز فرق المبيعات الجديدة

مع تحسن مستوى المنتجات، يصبح من الأصعب التفريق بينها على أساس الجودة والنوعية فقط. لهذا، يتم السعي وراء الأفضلية والميزة على طول سلسلة القيمة في العلاقة مع الزبون. وللعمل عند هذا المستوى، يتوجب على المؤسسة برمتها التحول إلى فريق مبيعات تتمثل أعظم أدواته ووسائله التنافسية في الخدمة التي يقدمها للزبائن وتركيزه على المنتج الأساسي. الأمر الذي يتطلب الاستثمار في أفضل موظفي المبيعات، وتدريبهم باستمرار، وإدارتهم كي يعملوا على شكل فرق، حيث يلقي الذكاء والإبداع التشجيع والدعم. قم بتوجيه الأسئلة الآتية لنفسك في ما يتعلق بمؤسستك:

- هل تقدم كوادر المبيعات في شركتنا الرؤى المتبصرة والإدراك التنافسي الذكي والبارع؟
- هل يحاول موظفو المبيعات في الشركات الأخرى الانضمام إلى شركتنا؟
- هل تتمتع كوادر المبيعات لدينا بقدرة أفضل مقارنة بحالها قبل خمس سنوات؟
- هل تناسب التعويضات المقدمة إلى كوادر المبيعات لدينا مع أهداف شركتنا البعيدة المدى في ما يتعلق بالأرباح؟
- هل نملك الفرصة لتجاوز المنافسين على أساس المعرفة الأفضل، والتحليل الأعمق، والحل الأكثر إبداعاً؟

إذا لم تستطع الإجابة بـ«نعم» لا لبس فيها، يمكن أن تؤخذ على حين غرة حين يغير الانبعاث الجديد لعملية البيع كل شيء في تجارتك.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في مايو/ أيار 1996.