

مدیر فروش کارآمد (۱۶): بخش اول - تشکیل تیم

زمان مطالعه: ۸ دقیقه



بهترین تیم خود را تشکیل دهید

در این فصل

ارزیابی نمایندگان فعلی فروش خود
درک آنچه باعث می‌شود یک فروشنده موفق شود
استخدام نمایندگان فروش جدید در تیم خود
انجام مصاحبه حرفه‌ای
تعریف آنچه در یک فروشنده جدید جستجو می‌کنید
پرهیز از مصاحبه شونده‌گان حرفه‌ای

به عنوان یک مدیر فروش احتمالاً متوجه می‌شوید که شغل شما در بعضی مواقع به یک مربی ورزش شباهت دارد و تیم فروش شما به بازیکنان آن.

امیدوارید که تعدادی فروشنده داشته باشید که بازیکنان سطح A باشند، اما اکثریت تیم شما احتمالاً از بازیکنان B و C تشکیل می‌شود و بدون شک شما بازیکنان D و F نیز دارید. این بدان معنا نیست



آدرس سایت: modamcrm.com

شماره تماس: ۰۲۱-۲۸۴۲۱۶۰۸

شماره تماس و واتس آپ: ۰۹۰۳۹۱۵۱۰۷۵

که این بازیکنان بد هستند، اما فروش بر روی یک میزان کار می‌کند: اگر کسی بهترین است، پس متأسفانه، شخص دیگری باید بدترین باشد.

وظیفه شما تشکیل تیم فروش و تعیین این است که چه کسی در چه گروهی قرار می‌گیرد و نحوه بهترین مدیریت هر یک از آنها برای دستیابی به پتانسیل کامل آنها، موضوع این فصل است. اگرچه همه دوست دارند تیمی درجه یک داشته باشند، اما به ندرت اتفاق می‌افتد؛ بازیکن B یا C بودن ممکن است بهترین کاری باشد که فرد می‌تواند انجام دهد. این به شما بستگی دارد که می‌توانید در طول راه با آموزش و مربیگری، حداکثر عملکرد را از او بگیرید. هرکسی نمی‌تواند گل بزند.

البته بازیکنان سطح D و F نیز وجود دارند. آنها افرادی هستند که دائماً مشکل ایجاد می‌کنند و یا اینکه مشکلاتی دارند، و برای شما و شرکت وقت و هزینه می‌گیرند. آنها بر خدمات مشتری و سایر بخش‌ها نیز تأثیر می‌گذارند.

اگرچه شما آنجا هستید تا به بازیکنان B و C کمک کنید تا به اهداف خود برسند، اما استراتژی مدیریت بازیکنان D و F کمی متفاوت است؛ در این فصل هر دو روش را توضیح می‌دهم.



یادآوری با ارزیابی صحیح پتانسیل هر فرد و تعیین اهداف بر طبق آن، می‌توانید همه را به بهترین عملکرد و فراتر از آن برسانید. با تلاش کردن برای تبدیل همه بازیکنان به سوپرستار، خود را گرفتار نکنید. فقط آنها را به بهترین شکل ممکن ترغیب کنید.

چه شما تیم فعلی خود را ارزیابی می‌کنید، فروشندگان ضعیف را اخراج می‌کنید یا دنبال افزایش استعداد به کارمندان خود باشید یا نه، این فصل نحوه شناسایی فروشندگان موفق و نحوه شناسایی افرادی که بدون آنها شرایط بهتری دارید را در بر می‌گیرد.

اجازه دهید این مقدمه را با سخنی به پایان برسانم که سالها پیش مدیری به من گفت و من هرگز آن را فراموش نکردم: "سخت استخدام کنید، مدیریت آسانی داشته باشید. ساده استخدام کنید، سخت مدیریت کنید".

ارزیابی تیم فروش فعلی شما



بسته به اینکه اطلاعات گذشته چقدر در دسترس است، باید بتوانید در مورد تیم فروش فعلی خود چیزهای زیادی بگویید. فروش انفرادی آنها در سال گذشته چقدر است؟ آیا آنها تجارت خود را افزایش می‌دهند؟ آیا آنها محصولات جدید می‌فروشند، تجارت جدیدی را توسعه می‌دهند و مشتریان شما را بیشتر می‌کنند؟

یک فروشنده حرفه‌ای به ندرت ثابت است، یا رو به پیشرفت است یا رو به پسرفت. یا به سمت جلو می‌رود یا عقب می‌افتد. شما کسانی را خواهید داشت که به شما می‌گویند آنها کار یکنواخت

انجام می‌دهند، اما همانطور که قبلاً شنیدیم، کار یکنواخت و تکراری برای فروشنده به سادگی یک قبر است که از دو طرف باز است. با ادامه حرکت به جلو از حالت یکنواختی خارج می‌شوید. معطل نکنید.

نکته آیا فروشنده بخشی از راه حل است یا بخشی از مشکل؟ سؤال اصلی این است که باید از خودتان بپرسید، و برای پاسخ آماده باشید. شما به عنوان مدیر فروش باید بدانید:

- **کجا باید وقت و انرژی خود را متمرکز کنید:** فروشندگان D و F همگی یک چیز مشترک دارند: آنها نه تنها برای شما بلکه برای هر بخش در شرکت یک تخلیه انرژی بزرگ به حساب می‌آیند. آنها مانعی برای پیشرفت همه هستند. اگر به آنها اجازه دهید، این اعضای تیم مقدار زیادی از وقت و انرژی شما را از چیزی که باید روی آن تمرکز کنید، می‌گیرند: رشد فروش شما. باید مشکلات آنها را حل کنید؟ مسلماً، اما آنها جوجه مرغ‌های دنیای فروش هستند و به زودی می‌بینید که آب از آب تکان نمی‌خورد.
- **چگونه اهداف منحصر بفرد واقع بینانه را تعیین کنیم:** اهداف فردی به هر شخص اجازه می‌دهد خودش را کشش دهد. فروش مانند عضله است؛ با بلند کردن وزنه‌ی سبک قویتر نمی‌شوید. باید بدانید هر شخص چه کاری انجام می‌دهد، و بدانید آنچه که او قادر به انجام آن است مهم است و شما باید بارها به او نشان داده و به توانایی‌های خود وادارش کنید.
- **چگونه بهانه‌ها را از مسائل واقعی جدا کنیم:** آیا یک شکایت است یا یک عذر و بهانه؟ چه کسی می‌داند، درست است؟ متأسفانه، بازیکنان D و F پر از عذر و بهانه هستند که چرا نمی‌توانند بفروشند: هوا خیلی گرم است، خیلی سرد است، خیلی مرطوب است، خیلی خشک است - من تمام این بهانه‌ها را شنیده‌ام. وجه مشترک آنها چیست؟ شما هرگز این بهانه‌ها را از فروشندگان A خود که به هر حال فروش خود را ادامه می‌دهند، نمی‌شنوید. باید به مسائل واقعی باید مورد توجه قرار گیرند و جلو تمام عذر و بهانه‌ها را باید گرفت! به عنوان یک مدیر فروش جدید، ممکن است احساس کنید که می‌خواهید مشکلات همه را حل کنید. اگرچه این یک هدف شایسته است، اما به مسائل شخصی افراد توجه نکنید. مسائل تجاری معتبر باید حل و فصل شود، اما انتظار می‌رود که آنها راه‌حلهایی برای مشکلات خارج از کار پیدا کنند.

- **فروشنده‌گانی را پیدا کنید که می‌توانند بخشی از آینده شرکت باشند:** هر شرکت یا سازمان همیشه باید به دنبال رهبران فردا باشد. استقرار زودهنگام کسانی که به زمان شما نیاز دارند و لیاقتش را دارند، در نهایت بذر رشد آینده شما خواهد بود. پس، شروع کنید و بفهمید با چه نوع استعدادی سروکار دارید.

شناسایی فروشنده‌گان سطح A



شناسایی فروشنده‌گان A به آن سختی که تصور می‌کنید نیست. آیا تا به حال این جمله را شنیده‌اید که "کرم به بالا می‌رود"؟ این امر در فروشنده‌گان نیز درست است. همانطور که از طریق لیست فروش خود راه خود را طی می‌کنید، شناسایی فروشنده‌گان سطح A شاید ساده‌ترین ارزیابی باشد. فروشنده‌گان سطح A تمایل دارند خود را مسئول بدانند - آنها منتظر شما نیستند که این کار را برای آنها انجام دهید. آنها سوپرستار هستند و خیلی زود خود را از بقیه گروه جدا می‌کنند. اینها رهبران شما هستند و تشخیص آنها کار دشواری نیست.

عموماً، افراد سطح A حدود ۱۰ تا ۱۵ درصد از تیم فروش شما را تشکیل می‌دهند. آنها مجریان برتر هستند - اولین کسانی هستند که سر کار حاضر می‌شوند و آخرین نفراتی هستند که محل کار را

ترک می‌کنند. آنها از اولین روز هفته تا آخرین روز هفته یکسره کار می‌کنند. این افراد دانش و توانایی مدیریت مشکلات مشتری را دارند بدون اینکه کل شرکت را متوقف کنند و می‌توانند بدون مشورت با شما، رئیس شرکت، سناتور آنها یا عضو کنگره تصمیم‌گیری کنند.

فروشنندگان سطح A به سختی در اسارت نگهداری می‌شوند - عاشق حضور در این میدان هستند؛ عاشق اینکه با مشتریان خود کار کنند و تجارت خود را گسترش دهند. آنها با رقابت تقویت می‌شوند و کاملاً از باخت متنفرند. این افراد تمایل دارند اولین پذیرنده فناوری باشند - یافتن راه‌هایی برای کار دقیق‌تر، نه سخت‌تر. فناوری را تا حد علمی می‌دانند و بسیار اعتماد به نفس دارند. همچنین تفاوت بین فروش و سود ناخالص را درک می‌کنند و می‌دانند که همه فروش‌ها فروش خوبی نیستند. آنها از رها کردن یک حساب بی‌سود نمی‌ترسند و ارزش وقت خود را می‌دانند.

با این حال، اعتماد به نفس آنها ممکن است منجر به بروز مشکلاتی شود. می‌تواند باعث شود شما آنها را نادیده بگیرید، فکر می‌کنید تمام کارها را تحت کنترل دارند. پارادوکس عالی سطح A در آن نهفته است! (از خودم در آوردم). بله، آنها می‌توانند ۹۹/۹ درصد از مسائلی را که در دنیای روزمره فروش به وجود می‌آید برطرف کنند، اما هرگز اجازه ندهید که این مسائل را مسلم بدانید.

آخرین ارزیابی‌های مدیر

اگر مسئولیت مدیر دیگری را به عهده دارید (به هر دلیلی)، با احتیاط از ارزیابی‌های وی استفاده کنید. موارد زیادی را دیده‌ام که فروشنندگان مدیر قبلی چیزی بیش از رفقای او نبودند که می‌توانست برای صرف ناهار روی آنها حساب کند. بر اساس داده‌های خود قضاوت کنید.

هرگز تصور نکنید که فروشنندگان D و F بنا به انتخاب وجود دارند. گاهی اوقات آنها فقط به یک رهبر نیاز دارند - و این ممکن است دلیل اصلی کار شما در ابتدا باشد. وقت بگذارید و قضاوت‌های خود را بر اساس واقعیات انجام دهید، نه فرضیات.

فروشنندگان سطح A نیازهای خاصی دارند که باید آنها را برطرف کنید:

- **نیاز به شناخت:** شناخت می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد؛ نمی‌دانم باور می‌کنید یا نه، ولی تمام نیازها به پول ختم نمی‌شوند. افراد سطح A شما باید به خاطر دستاوردهای خود شناخته شوند. این همان چیزی است که آنها را به سمت بالا بودن سوق می‌دهد.
- **نیاز به مواد:** اگر فروشنندگان شما چیزی را درخواست کنند، به این دلیل است که به آن نیاز دارند. چه این درخواست با یک پیشنهاد، مواد بازاریابی جدید یا هر چیز دیگری کمک کند یا

نه، بدانید که بهترین افراد شما با جزئیات بی‌اهمیت شما را اذیت نمی‌کنند. آنها جلوی تیم شما هستند و نیاز بازار را قبل از شما می‌دانند. به درخواست آنها گوش کنید.

- **نیاز به حفظ امتیاز:** این مورد حیاتی است. شخصیت سطح A به سمت رقابت سوق داده می‌شود و اگر نتواند عملکرد خود را خوب ببیند حوصله‌اش سر می‌رود و در گروه B و C قرار می‌گیرد. شما باید معیارهای امتیازدهی را در جای خود داشته باشید، اما در غیر این صورت، به تیم فروش خود اجازه دهید امتیاز را حفظ کند - به هر شکل ممکن.

بهترین مجریان شما کسانی هستند که باعث می‌شوند تجارت شما کارساز باشد. حتی اگر به نظر می‌رسد که خودکفا هستند و به راحتی مدیریت می‌شوند، شما باید بیشتر یا بیشتر از دیگران وقت خود را به آنها اختصاص دهید.

هشدار به راحتی می‌توانید تمام وقت خود را صرف تعلیم فروشندگان سطح D و F کنید و نگاه خود را به سوپرستارها برسانید. به راحتی می‌توانید با فروشندگان پر سر و صدا D و F به پشت کلاس بروید، اما به یاد داشته باشید که چرا آنجا هستید: شما آنجا هستید تا سوپرستارهای خود را به بهترین شکل ممکن درآورید. این واقعیت یا آنها را نادیده نگیرید.

وقتی می‌دانید چه کسی در گروه A قرار می‌گیرد، بلافاصله به آنها بگویید که آنها را به عنوان رهبر می‌بینید. (این بخشی از شناختی است که آنها نیاز دارند). مطمئن شوید که آنها می‌دانند شما برای نظرات خود ارزش قائل هستید و در آنجا هستید تا برای آنها کار کنید! این وظیفه شماست که آنها را بهتر کنید.

یادآوری این لیگ کوچکی نیست که همه بتوانند در آن بازی کنند و یک روبان مشارکتی دریافت کنند. یک مدیر فروش خوب درک می‌کند که او باید هر شخص را به گونه‌ای متفاوت مدیریت کرده و با او متفاوت رفتار کند، زیرا آنچه باعث تحریک و انگیزه یک شخص می‌شود، آن چیزی نیست که شخص دیگری به آن نیاز دارد. در عین حال، اگر تیم خود را به درستی ارزیابی کنید، به زودی دیگران نیز تمایل دارند آنچه را که این گروه در اختیار دارند، داشته باشند.

به مجریان برتر خود اطلاع دهید که چه کسانی هستند

پس چگونه اجازه می‌دهید فروشندگان برتر بدانند که شما آنها را می‌شناسید؟ در بخش‌های بعدی، چند نکته در مورد نحوه اجازه دادن به مجریان برتر خود در مورد تأیید احساسات و چگونگی تأمین نیازهای آنها برای اطمینان از ماندن و انگیزه دادن به آنها ارائه می‌دهم.



آدرس سایت: modamcrm.com

شماره تماس: ۰۲۱-۲۸۴۲۱۶۰۸

شماره تماس و واتس آپ: ۰۹۰۳۹۱۵۱۰۷۵

اینها سوپرستارهای شما، گل سر سبد، هستند و گرچه ممکن است برخی از آنها این را بدانند، اما شنیدن آن هرگز ضرری نخواهد داشت. می‌توانم به شما اطمینان دهم که هیچ کارمندی از حسادت دیگران و پشت کردن آنها هرگز ناراحت نشده است. خیلی از اوقات ما فقط رفتار ضعیف را تشخیص می‌دهیم. در اینجا چند روش برای شناخت عملکرد برتر وجود دارد.

ارزیابی خود را با دیگران در میان بگذارید

مجریان برتر یا فروشندگان A شما باید بدانند که آنها فروشندگان سطح A شما هستند. این را از آنها پنهان نکنید. به آنها بگویید که شما آنها را رهبر خود می‌دانید و بیش از دیگران از آنها انتظار دارید (نگران نباشید، آنها مسئولیت را دوست دارند). به آنها بگویید که شما به انگیزه و عزم آنها احترام می‌گذارید.

نکته به افراد برتر خود اطلاع دهید که برای آنها و در کنار آنها هستید. به احتمال زیاد تا به حال هیچ مدیری به آنها نگفته است که دلیل بودنش آنها هستند نه برعکس.

درخواست نظر کنید

می‌خواهید از فروشندگان A خود بیشترین بهره را ببرید؟ نظر آنها را در مورد نحوه رشد تجارت بپرسید. حدس بزنید چه می‌شود؟ آنها می‌دانند! اما، احتمالاً هرگز از آنها سؤال نشده که چه کاری انجام می‌دهند یا چه تغییراتی در محصول یا خدمات شما ایجاد می‌کنند. در اینجا طنزی در مورد گرفتن ایده‌های خوب از تیم فروش شما وجود دارد: افرادی که نکات خوبی دارند ممکن است احساس کنند دلیلی برای در میان گذاشتن ایده‌های خود ندارند چرا که مدیر قبلی تمام وقت خود را صرف خرابکاری‌های فروشندگان D و F می‌کرد و اعضای تیمی که هیچ سر رشته‌ای در مورد نحوه بهبود تجارت ندارند بیش از این مایلند دقیقاً به شما بگویند چه چیزی باید در اینجا تغییر کند.

سیاست درهای باز ایجاد کنید

این سیاست باید برای همه فروشندگان شما باشد، به خصوص گل‌های سر سبدتان: بدون شک و تردید به همه بگویید که شما همیشه در دسترس آنها هستید، مهم نیست برای چه کاری.

یادآوری قریب به یقین، ۱۰ تا ۱۵ درصد تیم برتر، ۷۵٪ از فروش شما یا بیشتر و شاید حتی درصد بیشتری از سود ناخالص شما را بر عهده دارند. هیچ چیز مهم‌تر از نیاز آنها نیست - حتی اگر کسی



آدرس سایت: modamcrm.com

شماره تماس: ۰۲۱-۲۸۴۲۱۶۰۸

شماره تماس و واتس آپ: ۰۹۰۳۹۱۵۱۰۷۵

باشد که بخواهد حرف بزند و یا خود را تخلیه کند. (نکته مفید: به آنها اجازه دهید گاهی اوقات خود را تخلیه کنند؛ برای همه خوب است.)

نکته اگر صلاح می‌دانید، یک میزگرد یا گروه‌های انحصاری دیگر ایجاد کنید که وظیفه دارند به طور منظم جلسه بگذارند تا ایده‌ها، راه حل‌ها و برنامه‌های آینده ناب خود را روی هم بگذارند. برنامه‌ای مانند این را ایجاد کنید که نظرات مهم باشد و افراد بتوانند بخشی از راه حل‌های کوتاه مدت و بلند مدت باشند. فروشندگان سطح A شما به سمت آن گرایش پیدا می‌کنند. بگذارید آنها بخشی از روند باشند. بخاطر بسپارید، آنها هر روز در این زمینه‌ها گشت و گذار می‌کنند تا بهتر از دیگران نیازها و خواسته‌های مشتریان را بدانند. به آنها گوش فرا دهید، آنها شرکت شما را بهتر و شما را مدیر بهتری می‌کنند. به طور مرتب با آنها ملاقات کنید - فقط آنها - و نظرات و پیشنهادات آنها را درباره کارهایی که باید انجام شود جلب کنید.

پرسید چگونه می‌توانید به آنها کمک کنید

در نهایت، شفاف سازی کنید که می‌خواهید به بهترین فروشندگان خود کمک کنید تا به رشد خود ادامه دهند. تأکید می‌کنم که کار یک مدیر فروش این است که برای فروشندگان خود کار کند نه آنکه آنها برای او کار کنند. مرتب از آنها پرسید، "چگونه می‌توانم به شما کمک کنم؟" یا "چه کاری می‌توانم برای شما انجام دهم؟" - این کار را فقط با حرف زدن انجام ندهید بلکه عملی کنید. گوش کنید، پاسخ دهید، و این عقاب‌ها را بالا نگه دارید!

هشدار این افراد حرفه‌ای هستند، اما برخی از آنها سعی می‌کنند از پیشنهادات آنها استفاده کنند. باید به خاطر داشته باشید که شما در مدیریت هستید، نه در فروش. در نهایت، شما باید کاری را انجام دهید که فکر می‌کنید بهترین کار برای شرکت و بخش است. اگر نظر آنها را جویا شدید و تصمیم گرفتید به جهتی دیگر بروید، با آنها پیش قدم باشید و به آنها بگویید که احساس کردید این کار لازم بود انجام شود. این بدان معنا نیست که شما ایده‌های آنها را نمی‌خواهید، اما شما باید مسئول عملکرد تیم باشید.

پایان بخش اول/ بخش بعدی: شناسایی فروشندگان B و C و ارزیابی پتانسیل آنها برای پیشرفت