

مدیر فروش کارآمد (۱۱): وظایف مدیر فروش - بخش دوم



یادداشت شماره ۶۳
مدیر فروش کارآمد (۱۱)
وظایف مدیر فروش
بخش دوم
درک مرز بین فروش و مدیریت

یادداشته از دکتر فرشید عبدی
www.modamcrm.com

درک مرز بین فروش و مدیریت

آیا در بخش فروش هستید یا در مدیریت؟ خب، پاسخ هر دوی آنها است. همیشه جدا کردن این دو آسان نیست. هرگز نباید چیزی کمتر از یک شخص معتبر و اصیل باشید، اما مواقعی پیش می‌آید که باید به یکی از این دو مورد رسیدگی کنید و این کار را به صورت دیپلماتیک انجام دهید. برای مثال، اختیارات موجود تصمیماتی خواهد گرفت که بر بخش شما تأثیر منفی می‌گذارد. شما به عنوان عضوی از مدیریت، باید قبل از هر چیز از بهترین کارها برای شرکت کاملاً پشتیبانی کنید. اگرچه ممکن است با همه تصمیمات موافق نباشید، اما باید این عقاید را پشت درهای بسته نگه دارید و هرگز آنها را با متصدیان فروش خود در میان نگذارید. نگرش و نظرات آنها تا حد زیادی توسط شما شکل می‌گیرد. نحوه پاسخ و واکنش شما نحوه پاسخگویی و واکنش آنهاست. همانطور که مسائلی وجود دارد که نمی‌توانید آنها را با بخش فروش به اشتراک بگذارید، پس این را بدانید مواردی وجود دارد که مدیریت ارشد با شما به اشتراک نمی‌گذارد. این کار به این دلیل نیست که آنها به شما اعتماد ندارند، بلکه به سادگی چیزی نیست که شما باید درگیر آن شوید. ناراحت نشوید از اینکه چون الان مدیر هستید از تک تک جزئیات انجام شده باخبر نیستید. یکی از این روزها بخاطر این بی‌اطلاعی خوشحال خواهید شد.

یادآوری اگر در یک شرایط خاص مجبور شوید طرف کسی را بگیرید، اولین مسئولیت شما مدیریت است. حتی اگر با تصمیمات گرفته شده کاملاً مخالف باشید، هنگامی که در مقابل تیم فروش خود

قرار می‌گیرید، باید مطیع شرکت باشید. آیا این کار آسان است؟ قطعاً نه. گاهی اوقات دردناک است. از درون در تضاد خواهید بود، اما به یک دلیل عضو مدیریت هستید.

ارزش حمایت کردن از اعضای تیم

اگرچه توافق با مدیریت تصمیم خوبی است، اما موارد دیگری نیز وجود دارد که شما باید از تیم فروش خود و یا یک متصدی فروش حمایت کرده و از آنها حمایت کنید. به عنوان یک فروشنده جوان، شرکتی که در آن کار می‌کردم شرکت دیگری را خریداری می‌کرد. من به عنوان فروشنده اصلی یک پروژه، تعهدی به مشتری جدیدی داده بودم که برخی از اعضای مدیریت با آن مخالف بودند و در یک مرحله، بیش از حد از آن استفاده کردم. مدیر فروش من در آن زمان از من حمایت کرد و در واقع ایستاد و گفت: "اگر بوج به آنها گفت ما این کار را می‌کنیم، باید این کار را بکنیم." او می‌دانست که بحث اعتبار شخصی من در میان است و می‌دانست کسانی که می‌خواستند تصمیم را لغو کنند احساس می‌کنم به من خیانت می‌کنند.

نمی‌توانستم بیش از این مدیون او باشم که از من پشتیبانی کرد و هوای مرا داشت. احساس کردم به شدت نیاز دارم به او نشان دهم اعتماد او نسبت به من بی‌جا نبوده و گرچه بیش از ۲۰ سال پیش این اتفاق افتاده است، اما هنوز هم آن را به یاد دارم.

همیشه دنبال فرصت‌هایی می‌گشتم تا به کارکنانم نشان دهم هوای آنها را دارم. من موقعیت‌های درام ایجاد نمی‌کردم، اما اگر موقعیتش پیش می‌آمد، به یاد می‌آوردم که چه احساسی داشتم و دوست داشتم آنها هم چنین احساسی را تجربه کنند.



یادآوری هنگامی که اختلاف رخ می‌دهد و مرز بین حفظ قوانین شرکت و حمایت از فروشنده شما تار می‌شود، شما یک انتخاب دارید: می‌توانید شعله‌های آتش را دامن بزنید یا آن را خاموش کنید. من افرادی را میشناسم و دیده‌ام که هر دو کار را انجام داده‌اند و می‌توانم به شما اطمینان دهم اگر راهی برای خاموش کردن آتش پیدا کنید بسیار موفق‌تر خواهید بود.

در مورد نحوه انتخاب نبردها هیچ قانون سفت و سختی وجود ندارد - این مسئله چیزی است که فقط باید آن را احساس کنید. با دیدن آن متوجه خواهید شد و اگر مشتری را در درجه‌ی اول و کارمند را در درجه‌ی دوم قرار دهید، در اکثر مواقع تصمیم درستی خواهید گرفت.

اما، هرگز از تغییر مسیر نترسید. اگر اشتباه کردید، آن را بپذیرید و ادامه دهید. شما انسان هستید.

توانمندسازی تیم فروش برای تصمیم‌گیری (این کار را به جای آنها انجام ندهید)



بدیهی است به جای اینکه تیم برای شما کار کند، شما برای تیم فروش کار کنید. با این حال، یکی از بزرگترین تله‌هایی که باید از آن اجتناب کرد این است که اجازه ندهید خود را به عنوان یک منشی برای تیم فروش درگیر کنید. باور کنید خیلی راحت می‌شود در این تله گرفتار شد.

تا آنجا که می‌توانید با توجه به سیاست‌های صنعت و شرکت، نه تنها مسئولیت بلکه توانایی تصمیم‌گیری برای خود را تا یک مرحله‌ی خاص برای کارکنان فراهم کنید. چه قیمت‌گذاری، چه شرایط و چه ملاحظات دیگر، به هیچ وجه نمی‌توانید برای اداره یک تیم فروش موفق، هر تصمیمی را بگیرید. اگر می‌توانستید که دیگر به همه متصدیان فروش احتیاج داشتید.

یکی از اولین دستورات کاری شما این است که ابزار، منابع و سایر داده‌های مورد نیاز برای تصمیم‌گیری را در اختیار تیم فروش خود قرار دهید. در غیر این صورت روز خود را صرف مکالمه تلفنی می‌کنید و بعد از تماس تلفنی در مورد جزئیات قیمت‌گذاری و موارد دیگر بحث می‌کنید. بعد از اینکه به اعضای تیم خود منابعی برای تصمیم‌گیری اختصاص دادید، باید پارامترهایی را تعیین کنید که آنها توانایی تصمیم‌گیری خوب را داشته باشند - تصمیماتی که نتایج سودآوری دارند. با این کار شما دو نوع کارشناس فروش دارید:

- **عامل:** این شخص هر تصمیم ممکن را می‌گیرد. او نه تنها در زمینه‌هایی که به او اختیار داده‌اید تعهداتی را می‌پذیرد، بلکه ممکن است این کار را انجام دهد تا کسی اجازه ندهد بین او و مشتری‌اش بایستد. بزرگترین چالش شما با این متصدی فروش این است که او سلطه گر نشود؛ او را از تبدیل شدن به یک عضو تک رو که صرف نظر از سیاست شرکت کار خود را انجام می‌دهد، بازدارید.
- **متفکر:** مهم نیست که چه کار می‌کنید، این شخص تصمیمی نمی‌گیرد. قبل از اینکه این کار را انجام دهد، نظر، بازخورد و تأیید شما را در مورد همه‌ی کارهایی که انجام می‌دهد می‌خواهد. متفکر با تجزیه و تحلیل حتی کوچکترین تصمیمات، کار را فلج می‌کند. بزرگترین چالش شما با این نوع متصدی فروش این است که چیزی را که مدتها پیش شنیده‌ام را درک کند: "تکمیل کار بهتر از بی‌نقص انجام دادن آن است".

اینجا جایی است که مدیر بودن شما وارد می‌شود. شما باید با موفقیت از عهده هر دو نوع آن برآیید - عامل و متفکر. اجازه دهید عامل فرصت کافی برای مانور را داشته باشد اما او را از بی‌نظم شدن باز دارید و متفکر را به تصمیم‌گیری تشویق و ترغیب کنید.

اگر با تصمیمی که هر یک از اعضای تیم گرفتند مشکلی داشتید، در خلوت به آنها بگویید و در مورد آن به بحث و گفتگو بنشینید.

هشدار هرگز کارشناس فروش را در انظار عمومی تنبیه نکنید. تشویق در جمع و انتقاد در خلوت.

تنها راهی که تیم شما یاد می‌گیرد تصمیمات بهتری بگیرد این است که مرتکب اشتباه شوند و شما به آنها بگویید و به آنها نشان دهید که چگونه در آینده بهتر شرایط را کنترل کنند.

شما باید با شخصی که دوست دارد همه تصمیمات را بگیرد مقابله کنید. عامل گاهی اوقات از حد خود تجاوز می‌کند، شما باید به او بگویید که از اشتیاق او برای جلب رضایت مشتری قدردانی می‌کنید، اما باید پروتکل مناسب را دنبال کند.

هدف نهایی این است که به افراد خود اجازه دهید تا فروش خود را افزایش داده و مشکلات مشتریان را حل کنند. از ایجاد سلسله مراتب در جایی که ساده‌ترین راه حل مشکل مشتری نیاز به زمین و زمان بهم دوختن است، خودداری کنید.

برای حل معقول مشکلات هزینه دارد

چند سال پیش، با شرکت ارائه دهنده خدمات تلویزیون ماهواره‌ای خود مشکل داشتم؛ تقریباً ۲۰ سال مشتری این شرکت بودم. حالا به هر دلیلی، گیرنده دیجیتال تلویزیون من خراب شد و به یک تکنسین خدمات نیاز داشت تا آن را تعویض کند. با شرکت تماس گرفتم و آنها برای ۱۱ روز دیگر به من نوبت دادند. یازده روز! نیازی به گفتن نیست که اصلاً خوشحال نبودم. می‌توانید شرط ببندید اگر من سرویس آن را سفارش می‌دادم، فردای آن روز شخصی را می‌دیدم، احساس می‌کنم از لیست اولویت‌ها پایین می‌آیم.

بنابراین، درخواست آزادسازی اشتراک کل ماه را کردم (تقریباً ۱۳۰ دلار) و یا در غیر این صورت با شرکت رقیب تماس می‌گرفتم که مطمئن بودم کارم را با کمال میل قبول می‌کردند. باور می‌کنید یا نه، به من گفتند که شرکت نمی‌تواند مبلغ اشتراک یکماه من را آزادسازی کند، اما می‌تواند به من یک بار اعتبار ۵۰ دلاری را ارائه دهد تا مشتری آنها بمانم و ماهیانه ۵۰ دلار به مدت یکسال تخفیف می‌دهد.

حساب کنید: من یک راه حل ۱۳۰ دلاری ارائه دادم و شرکت با پاسخ ۶۵۰ دلاری پاسخ داد. چقدر دیوانه است؟ بعد از خندیدن به معنای واقعی پوچ، این پیشنهاد را پذیرفتم. هر کاری می‌کنید، اجازه ندهید خود را در این موقعیت قرار دهید! به تیم فروش و خدمات مشتری خود توانایی تصمیم‌گیری معقول برای حل مشکلات را بدهید.

مدیریت، ولی نه مواظبت (اما گاهی هر دو)

شغل شما شامل مقدار مشخصی از فروش و مقدار مشخصی از مدیریت است. متأسفانه، آنچه معمولاً قبل از پذیرفتن این شغل به شما گفته نمی‌شود این است که چه مدت از وقت شما به عنوان یک بچه نگه‌دار صرف خواهد شد. واضح است که به شوخی می‌گویم. اما، شما تا حدی قرار است مرغ مادر باشید.

نکته در همان اوایل روشن کنید که انتظار دارید تیم شما در هر زمان - در داخل و خارج از کار - رفتارهای حرفه‌ای خود را انجام دهد. در هر زمان، آنها نماینده شرکتی هستند که شما آنها را مدیریت می‌کنید. بسیاری از مواقع در شرایط خاصی که فرد حالت روانی مناسبی ندارد، کسی تصمیمات نادرستی می‌گیرد و شما باید مانند یک کودک با او رفتار کنید و او را تنبیه کنید. به تیم فروش خود بگویید که انتظار چه رفتاری را دارید و جنگ و دعوای کوچک، شایعات و موارد مشابه را تحمل نخواهید کرد.

شما در حال مدیریت فروشندگان حرفه‌ای هستید، نه کودکان. اما برخی از اعضای تیم مثل گروهی از کودکان شما را آزمایش می‌کنند. همیشه یک نفر پیدا می‌شود که در مورد دیگری شکوه و شکایت کند.

نکته یکی از بهترین راه‌ها برای جلوگیری از شکایت اعضای تیم از یکدیگر این است که وقتی کسی شروع به صحبت کردن در مورد شخص دیگر می‌کند، صحبت را قطع کنید، شخص دیگر را صدا بزنید و او را وارد بحث کنید. این موضوع بلافاصله متوقف می‌شود.

آنچه در زیر آمده است عقیده من است که سال‌ها پیش ایجاد کردم. توصیه می‌کنم آن را کپی کنید و بدهید هر یک از افراد تیم آن را امضا کنند:

- هر روز به عنوان یک فرد حرفه‌ای رفتار می‌کنم و نمایندگی شرکت و محصولم را به بالاترین شکل ممکن نشان خواهم داد.
- بخشی از راه حل خواهم بود نه بخشی از مشکل.
- به راحتی به دیگران کمک می‌کنم و در صورت نیاز کمکی دریغ نمی‌کنم.
- با دیگران صحبت خواهم کرد نه در مورد آنها.
- تلاش می‌کنم تا محیطی را پرورش دهم که همه بتوانند موفق باشند.
- هر روز آماده به سر کار می‌آیم تا از شغلم لذت ببرم و قدردانی کنم.
- با بخش‌های دیگر شرکت کار می‌کنم تا نیازهای آنها را درک کنم.
- در اعمال، نگرش و ارتباطاتم مثالی مثبت برای دیگران خواهم بود.

وادر کردن دیگران به امضای این سند به آنها می‌فهماند که شما پرستار کودک نیستید. شما مدیر، مربی و محرم آنها هستید. آنها از صداقت و فداکاری شما در مورد چیزهایی که واقعاً مهم هستند قدردانی می‌کنند: کمک به آنها برای رشد فروش.

مواقعی پیش می‌آید که شخص می‌خواهد خودش را تخلیه کند. این کار حتمی است. یک روز به زودی (اگر قبلاً این اتفاق نیفتاده باشد)، شخصی وارد دفتر کار شما می‌شود و در را می‌بندد و شما می‌بینید که دود از کله او بالا می‌رود. وقت آن نیست که لیست بالا را به او یادآوری کنید.

ممکن است با بخشی دیگر یا تعدادی از مسائل اختلاف نظر داشته باشد، اما این بخش جدی است و وقت آن است که شما گوش دهید. با این حال، قبل از شروع دادخواست یک سوال بپرسید: "آیا می‌خواهید در این مورد کاری انجام دهم یا فقط می‌خواهید اجازه دهم تا خودتان را تخلیه کنید؟" صادقانه می‌گویم، بفرمید که این شخص از شما چه انتظاری دارد زیرا این امر باعث تغییر نحوه گوش دادن و واکنش شما می‌شود. در بیشتر مواقع، شخص فقط می‌خواهد خود را خالی کند و هر چیزی که در سینه خود دارد بیرون بریزد. کار شما نشستن و گوش دادن است. از طرف دیگر، اگر فرد می‌خواهد در حل مشکل به او کمک کنید، باید قبل از عصبانی شدن او آماده باشید تا سؤالات

زیادی بپرسید و به اصل موضوع برسید. اما، اگر فقط می‌خواهد تخلیه کند، اجازه دهید اینکار را بکند. هر کسی در یک زمان به این تخلیه نیاز دارد.

روابط خود را حرفه‌ای نگه دارید



در بسیاری از موارد، مدیر فروش جدید بودن به این معنی است که شما اخیراً عضو تیم فروش بوده‌اید - دوست یا رفیق آنها بودید. خب، در حال حاضر دیگر نیستید. یکی از تغییراتی که باید هنگام پذیرش موقعیت جدید خود ایجاد کنید این است که دیگر نمی‌توانید با کارکنان خود همان نوع رابطه قبلی را داشته باشید.

بگذارید حدس بزنم: از بین اعضای تیم فروش شما، افرادی هستند که شما واقعاً آنها را دوست دارید و بعضی‌ها، شاید نه خیلی. همه اینها مربوط به گذشته است. به عنوان یک رهبر و یک مدیر، نمی‌توانید نقش دلخواه را بازی کنید - مثبت یا منفی.

گاهی این امر سخت، ناخوشایند و ناجور است، اما ضروری است که تمام روابط خود را تا آنجا که ممکن است حرفه‌ای نگه دارید. در بعضی موارد افرادی که اکنون تحت مدیریت آنها هستید از تجربه‌ی بالاتری برخوردار هستند و از شما بزرگتر هستند - و باید احترام آنها را با نحوه رفتار خود جلب کنید.

مسیر شغلی شخصی من باعث شد که در ۲۵ سالگی مدیر فروش بخش و در سن ۳۰ سالگی معاون فروش باشم. مسئله این بود که نظارت، مدیریت و رهبری گروه افرادی را بر عهده داشتم که دقیقاً

قبلاً فقط با آنها می‌خندیدم، وقت می‌گذراندم و در مورد مدیریت با آنها صحبت می‌کردم. خب، آن چیزها باید فوراً متوقف شوند. این تنها راهی است که می‌توان به طور حرفه‌ای کار را انجام داد. اگر در موقعیت ناخوشایندی هستید که می‌خواهید رئیس هم تیمی‌های سابق خود شوید، فوراً جلسات تک به تک را با هر یک از اعضای تیم فروش خود تنظیم کنید. بحث زیر را با کسانی انجام دهید که ممکن است احساس کنند با آنها مشکل دارید زیرا آنها بهترین دوست شما نبودند یا اختلاف نظرهایی با هم داشتید:

“مری، می‌دانم که در گذشته یک سری مشکلاتی داشتیم که با هم هم‌عقیده نبودیم، اما می‌خواهم بدانی که این مربوط به گذشته است. هدف اصلی من در این موقعیت این است که تو را تا حد ممکن موفق کنم. هر اتفاقی که قبلاً افتاده باشد مربوط به گذشته است و می‌خواهم بدانی که من به اندازه کافی حرفه‌ای هستم تا اجازه ندهم چیزی در تصمیم‌گیری یا هدایت بخش تأثیر بگذارد. از تو می‌خواهم که فرصتی برای اثبات این موضوع به من بدهی، و اختلافات گذشته را کنار بگذاری؛ بیا امروز با هم، در جهت رشد فروش و جلب رضایت مشتریان خود، به جلو حرکت کنیم. قبوله؟ حدس بزنید جواب چه خواهد بود؟ هیچ کس هرگز این را نگفته است: “نه، قابل قبول نیست.” این گفتار چندین کار را انجام می‌دهد:

- شما مسئله‌ی گذشته را تصدیق می‌کنید. سعی نکنید آن را نادیده بگیرید و امیدوار باشید که برطرف شود.
 - شما حرفه‌ای بودن خود را نشان می‌دهید. مشکلات گذشته را پشت سر می‌گذارید و تعهد می‌دهید که مری را موفق کنید.
 - شما از شخصی که با او اختلاف داشتید می‌خواهید برای موفقیت او با شما همکاری کند. این یک بیانیه کاملاً قوی است و باید به طور جدی آن را در نظر بگیرید.
- همچنین در زمان عضویت در تیم فروش باید با شخص یا افرادی که دوستان خوب شما بودند برخورد کنید. به همان اندازه که مکالمه با افرادی که با آنها مشکل دارید مهم است، گفتگویی که با دوستانتان دارید از اهمیت بیشتری برخوردار است. شما باید از ابتدا به دوستان خود اطلاع دهید که می‌خواهید رابطه را حرفه‌ای نگه دارید.
- اکنون مکتب‌های مختلفی وجود دارد که آیا می‌توانید با این افراد معاشرت کنید یا خیر. شخصاً معتقدم این ایده بدی است و شرایطی را ایجاد می‌کند که بدون آن وضعیت بهتری دارید. این بدان معنا نیست که شما هرگز نمی‌توانید برای صرف شام یا رفتن به خانه یکی از دوستانتان بیرون بروید، اما رابطه باید تغییر کند - باید یک رابطه مدیر و فروشنده باشد، نه دو دوست. درست مثل زمانی که با کسانی که مشکل داشتید به گفتگو نشستید، باید با دوستان خود نیز به گفتگو بنشینید:

“سلام، ماریسول، می‌دانم که مدت زیادی است که یکدیگر را می‌شناسیم و امیدوارم شما از موقعیتی که در آن قرار دارم قدردانی کنید. همه از من انتظار دارند که با شما متفاوت رفتار کنم زیرا ما دوست هستیم - و، من قصد دارم با شما متفاوت رفتار کنم. به دو دلیل احتمالاً با تو نسبت به بقیه سخت‌تر خواهم بود: نمی‌خواهم در این مورد پارتی بازی کنم، و انتظار بیشتری از شما دارم. نمی‌خواهم کار را سرسری بگیرم، لطفاً درک کن که برای من خیلی سخت است و مجبور می‌شوم تصمیمی اتخاذ کنم که من و تو ممکن است در مورد آن توافق نکنیم، اما باید کاری را که فکر می‌کنم بهترین است انجام دهم. قبوله؟”

باز هم، ماریسول چه می‌تواند بگوید؟ “نه، می‌خواهم با من مثل سوگلی رفتار کنی!” آنچه با این مکالمه به دست می‌آورد شامل موارد زیر است:

- دوست شما می‌داند که هنوز با هم دوست هستید، اما رابطه باید تغییر کند.
- دوست شما می‌داند که با او متفاوت رفتار خواهد شد - اما به این دلیل که شما از او بیش از دیگران انتظار دارید.

فکر می‌کنید دوست شما با ستودن شما بیرون می‌آید؟ اگر یک دوست واقعی باشد، از ترفیع شما خوشحال است و اگر یک حرفه‌ای باشد، درک می‌کند که در چه وضعیتی قرار دارید. نکته اصلی این است که از وضعیت همسالان سابق خود غافل نشوید - با آنها روبرو شوید و تمام روابط خود را حرفه‌ای نگه دارید. تنظیم این قوانین اساسی در ابتدا در هفته‌ها، ماه‌ها و سال‌های آینده به خوبی به شما کمک می‌کند.

مطلب بعدی: تعیین سبک مدیریت شخصی خود