المتاعب التي يواجهها مديرو المبيعات اليوم

حين نتحدث مع المسؤولين التنفيذيين والمدراء لدى المنظمات ونطلب إليهم تحديد مواطن الضعف التي يشكون منها، يقدمون لنا ردوداً يمكن تصنيفها ضمن 12 فئة: 1- عمليات البيع غير الواضحة، انعدام اللغة المشتركة: "إنّ مناقشة تقرير ما هنا يستغرق وقتاً طويلاً للغاية. فمجرد القيام بسرد "قصة ما" يستغرق ساعة تقريباً ولن أكون متأكداً ما إذا كنا قد غطينا كل شيء، وما إذا كان لدينا استراتيجية واضحة. فنحن لا نعرف ماذا نجهل ولابدّ من وجود طريقة على قدر أكبر من الكفاءة والفعالية لوضع الطابع الاستراتيجي على الصفقات على أساس عالمي". 2- تفويت نشرات التوقعات – الإصغاء بفرح والمفاجآت: "نحن نعرف أنّ الوضع النفسي الإيجابي هو أمر مستحسن، لكنه قد يتدخل في القدرة على إصدار الحكم السليم. فقد اعتاد معظم موظفي ومديري المبيعات لدينا أن يفرطوا في التفاؤل حيال فرص تحقيقهم للربح. كيف يمكننا التأكد من أنّ الصفات يتم التدرّب عليها وتقييمها من قبل مديرينا الواسعي التجربة؟". 3- التزويد بالمؤهلات، مطاردة الصفقات الرديئة: "إننا متفقون على وجود حد فاصل دقيق بين التملّص من صفقة ما وبين تركها كلياً. فكل شخص من العاملين في مجال المبيعات يعرف أنك لن تتورّط بالدخول في صفقة لا تعتقد أنه بوسعك ربحها. لكن من هو الذي يقرر الأشياء التي يمكن ربحها؟ فليس لدينا معايير متفق عليها تحدد الصفقات التي لا تستحق عناء الدخول بها". 4- البيع بسعر متدنٍّ جدّاً – لا نستطيع البيع للمسؤولين التنفيذيين: "لقد أولينا اهتماماً للكلمات المتداولة في التسويق وقمنا بتحويل تقدماتنا

من "منتجات" إلى "حلول" تتطلب من موظفي المبيعات لدينا البيع بسعر أعلى في المنظمات. فقد ارتقى الحل إلى المستوى الاستراتيجي، فيما لا يزال الكثيرون من موظفي المبيعات يبيعون المنتجات والعمليات التجارية بسعر غاية في التدني داخل المنظمات". 5- الافتقار إلى الرسائل الفعالة، لا تمايز: "موظفونا في المبيعات وإدارات التسويق لا يتكلمون معاً. إنّهم في الواقع لا يكنّون مودة لبعضهم بعضاً. ويتلقى مندوبوا المبيعات أطناناً من الكراسات لكن عليهم غربلتها للعثور على الرسالة المناسبة. وكلما اتسع نطاق المنتجات كلما طالت المدة التي يقضيها مسؤولو المبيعات الجدد وتستغرقها إطلاقات المنتجات لإحراز تقدم في السرعة". 6- التنافس – ضياع فرص البيع: "لقد تمّ َ التفوق علينا بالبيع وفي القدرة على إثارة الدهشة في عدد كبير جدّاً من الصفقات. فما إن نبلغ مرحلة تقديم العرض حتى نكون قد ولجنا طور ردود الفعل. فيبدو وكأن جو التنافس أخذ يخيم على الوضع في وقت مبكر". 7- التسعير على أساس سلعي – علينا بالتسلق إلى أعلى سلسلة القيم: "يحمل عدد كبير جدّاً من العاملين في مجال المبيعات لدينا الطابع التجاري. فهم لا ينظرون إلى الصورة الأكثر اتساعاً، بل ينحون نحو التخلص من الصفقة الموجودة أمامهم بدلاً من تطويرها وتنميتها لتتحول إلى حل أكثر شمولاً من الحلول المتعلقة بالبيع. نحن لا نقوم ببناء القيم داخل حلولنا في مطلع دورة الشراء. ونتيجة لذلك، تعاملنا عملية الشراء وكأنّنا سلعة في نهاية الأمر. أضف إلى ذلك أننا قمنا لسنوات عدة بتدريب زبائننا على كيفية الشراء منا في نهاية الفترة الربع سنوية". 8- البيع للأشخاص غير المناسبين – الحيل والعلاقات: "لقد التحق العاملون لدينا بدورات تتعلق باكتشاف مواطن الضعف والمتاعب وربطها بالحلول، لكنهم يقضون وقتاً طويلاً جدّاً وهم يفعلون ذلك مع أناس ليس لديهم في الواقع نفوذ كبير فيما يتعلق بانتقاء البائعين. فهم لا يكتشفون من هم صانعي القرارات الفعليين، كما أنّه قد تم استهدافنا في نقطة ضعفنا من قبل أشخاص لم نكن نعرف أنهم ضالعون في اتخاذ القرار". 9- البيع من المخزون، البيع الضعيف للأفرقة: "يكون لدينا في أغلب الأحيان مندوبون متعددون من مختلف الأقسام يتعاملون مع نفس الزبون في حين أن زبائننا يبتغون العلاقة الواحدة؛ ومسؤولو المبيع لدينا على المستوى المحلي لا يستطيعون رؤية الصورة بمختلف أبعادها. ويكاد موظفو الأقسام المختلفة لا يتبادلون الحديث مما يؤدي إلى تضارب الاستراتيجيات والارتباك". 10- انتقاء الحسابات/ استثمار التجزئة: "نحن لا نعرف كيفية تحديد الحسابات التي نستثمر فيها. وليس معقولاً تغطيتها كلها على أساس متساوٍ. فعلى أي من الحسابات نهيمن؟ وما هي الحسابات التي يمكننا تطويرها والأخرى التي نكتفي بمجرد الإبقاء عليها؟ مع أي من الحسابات يمكننا إقامة شراكة؟ وأي منها يشكل تبديداً للوقت؟ كيف نبتّ في الأمر في وضع كهذا؟". 11- ضعف التدريب في مجال عقد الصفقات: "لا يحصل موظفو

المبيعات لدينا على المساعدة المتعلقة بالاستراتيجية التي يحتاجون من مديري مبيعات الخط الأمامي. فإما أنه ليس لديهم الوقت الكافي لذلك أو أنهم لا يعرفون كيفية التدريب على الصفقات، الأمر الذي يؤثر على معدل ربحنا ودقة نشرات توقعاتنا. لقد قمنا بترقية أفضل ما لدينا من موظفي مبيعات ليصبحوا مدراء، لكن المهارات في هذا المجال متفاوتة وهم لا يحصلون على تدريب فعلي". 12- ضعف النظام، انعدام الثبات والتماسك: "لقد قمنا بتجريب مبادرات عدة في مجال التدريب على البيع وإدارة العلاقات مع الزبائن وحققنا قدراً معتدلاً من النجاح، ولقد عانينا ما عانيناه لإرساء الأمور والتقيد بها". وتقول سيريس ديسيجنز ينظر أن ًا ّجد الشائع من :البيع لفعالية واستشارية بحثية مؤسسة وهي Sirius Decisions كبار المسؤولين التنفيذيين لدورة المبيعات الطويلة وكأنّها شيء يمكن التحكم به بصورة حصرية عن طريق تغيير السلوك الداخلي مثلاً بتعليم موظفي المبيعات كيفية البيع بأسلوب شجاع وعدواني بصورة أكبر. إلا أنّه في عالم أخذ المشترون فيه يتمتعون بقوة أكثر من أي وقت مضى، لا يمكن لدورة البيع أن تتمدد لأن فريق البيع نسي طريقة البيع. فهي تطول نتيجة تغيير المشترين للطريقة التي يشترون بها، فيما لا يعمل البيع والتسويق معاً بوصفهما عمليتين مترادفتين. وتقوم مؤسسة سيريس ديسيجنز في "دراسة تحديد مشرات القياس المرجعية 2005" بتحديد تحديات البيع الخمسة العليا على النحو الآتي: 1- ضرورة أن يكون البيع إلى كبار المشترين على قدر أكبر من الفعالية. 2- ضرورة القيام بعمل أفضل فيما يتعلق بكل من إيجاد القيادات والأعمال الجديدة. 3- ضرورة القيام بعمل أفضل فيما يتعلق بنشر التوقعات على نحو فعال. 4- وجوب الارتقاء بمعرفة مجال الأعمال. 5- ضرورة تبني "طريقة بيع" ذات طابع رسمي بصورة أكبر (منهجية المبيع). وقد ردّ َد جون دي فنسنتيس ونيل راخام De John Vincentis & Neil Rackham :سنوية الربع ماكنزي مجلة في الوارد سنوات قبل المبكر الإنذار "لدى قوى البيع التجارية الطابع في جميع الأنحاء تقريباً، البنى العالية التكلفة غير المستدامة، فلا تقوم قوى البيع التشاوري بالبيع بما يكفي من العمق الذي يمكنها من الفوز بالعمل وتحقيق الربح. كما يفتقر اللاعبون المؤسسيون إلى القدرات التشغيلية المتشعبة المجالات لإيجاد القيمة الكافية لتغطية التكاليف الباهظة التي تصحب اتباع هذا النهج. فمعظم قوى البيع موجودة في أماكن لا تعود ملكيتها لأحد". وبالرغم من أنه تم إحراز بعض التقدم، فلا زالت قوى البيع تواجه التحديات والمصاعب ذاتها في الوقت الحاضر. - ما هي الردود؟ وبعد أن فرغا من تحديد المشكلات، فما الذي يفعله مديرو المبيعات من أجل إيجاد الحلول لها وتحقيق أداء البيع المتسق؟ ومع أننا لم نقم بالتحدث مع كل قوى المبيعات لكننا تحدثنا مع المئات منها فضلاً عن كبار الخبراء الاستشاريين الذين أجروا دراسات استقصائية تناولت المئات أيضاً بغية تحديد الكثير من أفضل الممارسات في مجال فعالية

البيع. ومن المفيد التفكير في كيفية قيام مسؤولي المبيعات التنفيذيين بمقاربة مشكلة ما في السابق مقارنة بالطريقة التي علينا اتباعها في التصدي للمشكلة في المستقبل. تطور عمليات البيع: العقود الزمنية الأربعة الماضية – من مكافحة التماسيح وحتى تجفيف المستنقعات: منذ الثورة الصناعية حين أبصر البيع الحرفي النور وحتى السبعينيات من القرن العشرين، كان التدريب في مجال البيع يقوم على أساس السعر والمنتجات والشخصية وأطل أوّل تغيير رئيسي مع نشوء البيع التشاوري لاكتشاف الاحتياجات وإيجاد الأفضليات والعمل مع الأفراد. - السبعينيات من القرن العشرين: الجيل الأوّل – الدورات التدريبية: تألف التدريب على البيع ومنهجيته في السبعينيات من القرن العشرين من عدد كبير من البائعين الصغار داخل سوق مجزأة. وتألف التدريب في مجال المبيعات في ذلك الوقت من الحلول المحدّدة التي تستهدف المهارات بشكل رئيسي – مهارات زيروكس للبيع المحترف، ومهارات تقديم العروض وإدارة الوقت، ومهارات الاكتشاف والربط من قبل فرادى الشركات. وبالإضافة إلى التدريب في مجال المنتجات، تألفت عمليات التدريب على المبيع إلى حد بعيد قبيل عام 1970، من الخطابات التحريضية ونوبات الوعي التي تمت لمدة ساعة إلى ساعتين، والتي اتسمت بدرجة كبيرة من الفعالية وبقصر مدة الصلاحية. - الثمانينيات من القرن العشرين: الجيل الثاني – تنسيق المنهاج الدراسي: نظراً لتجزؤ السوق إلى حد كبير في الثمانينيات من القرن العشرين، أدرك مديرو المبيعات والمسؤولون التنفيذيون عن التدريب أنهم بحاجة إلى أكثر من دورة تدريبية واحدة – فهم بحاجة إلى منهاج دراسي كامل من الدورات التدريبية. ونشأ ذلك بوجه خاص بعد انتقال الشركات من بيع المنتجات إلى بيع الحلول. وكان بزوغ فجر البيع التشاوري وربط الحلول بقضايا الأعمال بمثابة المقياس الذي شاع في هذا العقد الزمني. وإبان تلك الفترة كان يطلب من البائعين الالتقاء بمنافسيهم لوضع منهاج دراسي منسق لزبائنهم يحمل أحياناً في الداخل علامة تجارية وفقاً لبطاقة الزبون التعريفية. - التسعينيات من القرن العشرين: الجيل الثالث – الدمج: ومع انتقال المشترين باتجاه الحلول على نطاق الشركات، أخذ البيع إلى مشترين متعددين في لجنة معينة يتطلب الإدارة الاستراتيجية للفرص التنافسية والسياسية، إضافة إلى دورات المهارات الأساسية المتعلقة بكيفية الحصول على الأفضليات الفردية. وفي التسعينيات من القرن العشرين أيضاً، انتقل التدريب على البيع إلى عصر التفصيل والدمج. فالمشترون يريدون المواد والعمليات التي يتم تطويعها حسب احتياجاتهم والمدمجة في نظمهم المتعلقة بإدارة العلاقات مع الزبائن وبرامجهم التدريبية وخطط التعويضات الخاصة بهم. وأيقن مديرو المبيعات أنهم إن لم يقوموا بإدارة عمليات التدخل من قبل باقي البنى التحتية، فإنهم يقومون بذلك بتدريب موظفي المبيعات على القيام بأمر ما فيما هم يدفعون لهم المال

للقيام بأمر آخر – بما يترتب على ذلك من نتائج وخيمة. وقد كان يتم في ذلك الحين إيلاء الاهتمام المتسق لاعتماد قضايا إدارة التغيير مما يسفر عن تنفيذ متقطع أو متفاوت. - 2000: المستقبل: الجيل الرابع – المزايا الدائمة: من شأن وجود القياسات ووضح الرؤية المطورة للأمور الوشيكة فضلاً من الدمج مع البنى التحتية للبيع والارتقاء بالتدريب في مجال الصفقات والأداء من قبل مديري الخط الأمامي ووجود نظام التغذية الارتجاعية الذي يعمل على إنعاش وتنشيط توجيه الرسائل التنافسية كل مدة 48 ساعة أو ما يقل عن ذلك – من شأن كل ذلك أن يسفر عن نشوء نظام مغلق للمبيعات والتسويق. فبوجود نظام مغلق فقط – نظام يعمل على دمج المبيعات والخدمات وعمليات التسويق والتصميم والابتكارات الدائمة – يمكنك تحقيق المزايا التنافسية. وعندئذ فقط يصبح في مقدورنا إطالة متوسط فترة العمل البالغة 24 شهراً للمسؤولين التنفيذيين عن المبيعات.

والبعض من هذه الأفكار جديدة والبعض الآخر ليس كذلك. والبعض من مواطن الضعف والمتاعب كان قائماً منذ زمن بعيد. فلماذا لا زلنا نسميها مواطن ضعف ومتاعب؟ ولعلك قد تعرفت إلى أفضل الممارسات تلك، علماً بأنّ التحدي الحقيقي يتمثل في "مدى إتقان تصميمها من قبل منظمتك؟".

المصدر: كتاب ليكن الرّبح شعارك (أمثلة من أكبر 20 شركة مبيعات في العالم)