

כיצד לשפר את המכירות בעסק לטווח ארוך

בחיפושם אחר פתרונות מהירים עסקים רבים פונים לקיום סדנאות מכירה לעובדים, אך מטרתן של סדנאות אלו אינה לספק פתרון קצר מועד שיחולל שינוי בשבוע או השבועיים שלאחר קיום הסדנה, אלא להוות כלי בארגז כלים שמאפשר לאנשי המכירות להצליח לאורך זמן. מספר כלים לניהול מכירות שיעזרו להטמיע שינויים

13:52 30.05.2011 מאת: אהד גניאל

אין ספק שסדנאות מכירה טובות ואיכותיות מעלות את המורל, מכניסות לעובדים מוטיבציה, מגבשות את הצוות ומספקות לעובד תחושה שמשקיעים בו. בחלק מסדנאות אלו גם ניתנים כלי מכירה שיביאו לתוצאות מעולות, אך אליה וקוץ בה - בתוך שבועיים לכל המאוחר המצב יחזור לקדמותו. השאלה היא האם נכון להשקיע משאב תקציבי גדול כדי ליצור שינוי שיחזיק מעמד רק שבועיים? למרות כל זאת חלק ניכר מהחברות והעסקים בארץ מחפשים רק סדנאות והדרכות. הם אינם מעוניינים להיכנס לתהליכים ארוכים, קשה להם להתחייב למהלכים חוצי ארגון, הם טוענים שהם מכירים את השוק ואת הלקוחות שלהם ובקיצור, הם יודעים לעשות את העבודה, רק חסר להם איזה פתרון "זבנג וגמרנו". יש ביניהם כאלה שמעוניינים בפתרון מטה קסם, בגילוי שיטת מכירה חדשה שפשוט תגרום לעסקאות לזרום אל עובדי החברה, בעוד שאלה משתזפים ושותים קוקטייל קיצי מקושט במטריה.

טרם הופנמה התפיסה שהדרכות וסדנאות הן רק חלק מארגז הכלים בתהליך בו קיימים עוד כלים משמעותיים וחיוניים לא פחות. נכון שסדנה טובה שקולה לפטיש חמישה קילוגרם, אך האם ניתן להוציא קוץ עם פטיש? או להבריג בורג החוצה מהקיר? יש להתאים ולהשתמש בכלים ייעודיים לפעולות ומשימות מסוימות. הסדנה פועלת כמי שמעשירה את הידע המסייע לשימוש בכלים ולעיתים אף מהווה כלי ראשון במעלה בעצמה.

הדרכות וסדנאות הניתנות במסגרת תהליך רחב יותר הופכות לבעלות השפעה גדולה, מסייעות בהטמעת שינויים, בהתנסות בשיטות ובתכנים שנלמדים ובעיקר מאפשרות מדידה והערכה של הרעיונות והכלים שנעשה בהם שימוש. אלו דברים שהם הבסיס למערכת לומדת ומשפרת, מערכת שתביא לתוצאות לטווח הארוך ולא רק לטווח הקצר. נדרשת פעולת התאמה עדינה של הכלים המועברים בסדנה, לשם התאמתם לתחום העסק, לשיחותיו, מוצריו, אופי העבודה בו ועוד. להלן מספר כלים שמהווים תשתית להמשך השינוי בעקבות ההדרכה ומאפשרים להאריך את השיפור וההצלחה לאורך זמן.

טבלת יעדים חודשית ועדכנית - יש להעמיד טבלה גדולה וברורה בה מצוינים היעדים האישיים והקבוצתיים. את הטבלה מעדכנים בכל יום במהלך החודש, זאת במקביל לניהול ורישום רבעוני ושנתי.

מדידת שינוי עצמי - כיוון שבכל חברה יש את "אלוף המכירות" נוצרת לעיתים תקרת זכוכית ומרבית אנשי המכירה אפילו לא מנסים לעבור את האלוף. כשמודדים שינוי עצמי התחרות היא של איש המכירות בעצמו. הדבר מאפשר

למשל לעובד חדש או עובד מתקשה להציג אחוזי שיפור גבוהים מאשר אותו אלוף. אם האלוף סגר 90 עסקאות בחודש שעבר והצליח להגיע החודש ל-92, המשמעות היא שינוי זניח באחוזים. לעומתו אם סגר העובד החדש 9 עסקאות בחודש שעבר ואילו החודש הצליח לסגור 27, השינוי באחוזים הוא אדיר.

חיזוק והעצמת הבינוניים - מנע הצמיחה הגדול ביותר הוא ההתמקדות

בעובדים הבינוניים והמתקשים, כיוון שבכל חברה יש יותר עובדים שהתוצאות שלהם ממוצעות מאשר עובדים ששופרים שיאים. חשוב להתמקד, לעודד ולסייע לעובדים שתוצאותיהם ממוצעות ומטה.

משוב - כתיבת משוב על ידי הלקוח למנהל המכירות, יספק מידע ישיר מהלקוח על תהליך המכירה, השירות ואיש המכירות.

שינוי מלמטה - רצוי פעם בחודש ליזום ישיבה בין מנהל המכירות ועובדיו. מטרת הישיבה היא חשיבה משותפת על רעיונות לקידום, שיווק, מכירה, התמודדות עם התנגדויות, מו"מ וכדו'. גם כאשר הרעיונות של העובדים אינם ישימים הישיבה חותמת אותם להצלחה.

ישיבות - לזכור שמטרת הישיבה היא חשיבה. העברה של עדכונים ונהלים יכולה להתבצע באמצעות דוא"ל או חוזר מנכ"ל. יש לשים לב שבישיבה לפחות 70% מהזמן הוא דיון פתוח בו כולם מרגישים שווים. את התייחסותו של המנהל רצוי לשמור לסוף הישיבה כדי להימנע ממצב שהעובדים אומרים את מה שנראה להם שהמנהל רוצה לשמוע.

סימולציות - בכל ישיבה, מפגש או תדריך, רצוי להעלות מקרה מבחן ולקיים משחק תפקידים קצר. מסימולציה כולם לומדים ובדרך בטוחה. בניסיון מול לקוח כישלון פירושו הפסד כסף, ואילו בסימולציה כישלון פירושו למידה מהמקרה ושיפור לקראת המקרה הבא. בסימולציות חשוב שכל עובד יציין מה הוא היה עושה אחרת (ולא מה הוא לא היה עושה), סך התשובות שיתקבלו על ידי העובדים הם החלופות שיהיו לכולם בבואם במגע עם הלקוח.

"פתקית עסקה" - כדאי להוסיף נהל האומר שלפני כל פגישת מכירה, חשם

איש המכירות את מטרתו מהפגישה. בסוף הפגישה ובטרם ימשיך לפגישה הבאה, ירשום באותה פתקית את מה שהצליח להשיג. הדבר מעודד חשיבה על כישלון והפיכתו להצלחה עתידית. לדוגמא עובד שלפני הפגישה החליט שמטרתו לסגור עסקה של חצי מיליון שקל, אך לאחר הפגישה מצלצל בשמחה לבשר למנהל המכירות שלו שהוא סגר עסקה ב-400 אלף שקל, אם לא יבין שנכשל במטרה שהציב לעצמו וודאי לא ילמד מה גרם לא להגיע למצב זה.

לעלות לשטח - על מנהל המכירות לעלות לשטח (לא מדובר על "רידה לשטח", כמו שהחוב חושבים). עליו להתלוות לאנשי המכירות שלו, לשוחח עם הלקוחות, להיות נוכח ב"רצפת" המכירה. להקשיב וללמוד וממקור ראשון, לתת משוב, ללמד וכמובן לשפר.

מודל שכר הישגי - בהפיכת מודל השכר להישגי אין כוונה לנתינת נגזרת מהמחזור, אלא שקלול של כמה פרמטרים בהרכבת התגמול. חלק מהפרמטרים מודדים את תהליך העבודה וההתנהלות וחלק את התוצאות.

הכותב הוא יועץ ומדריך באי"מ הדרכות, חברה ליעוץ, ליווי והדרכה