

مدیریت کارکنان فروش

مؤلفین:

دکتر حمیدرضا رضوانی

(عضو هیئت علمی دانشگاه)

علیرضا میرزائی قطورلار

عاطفه طالب نژاد

سرشتاسه	رضوانی، حمیدرضا، ۱۳۵۷ -
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت کارکنان فروش / حمیدرضا رضوانی، علیرضا میرزایی قطورلار، عاطفه طالب‌نژاد
مشخصات نشر	تهران، موسسه کتاب مهربان نشر، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	۲۳۸ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۵۸۲۳-۸۴-۴
موضوع	مدیریت نیروی فروش
شناسه افزوده	میرزایی قطورلار، علیرضا، ۱۳۵۵ -
شناسه افزوده	طالب‌نژاد، عاطفه، ۱۳۶۴ -
رده بندی کنگره	۱۳۹۲ م/۶/ HF۵۲۳۹/۵
رده بندی دیویی	۶۵۸/۸۱۰۲
شماره کتابشناسی ملی	۳۱۸۳۳۲۱



عنوان: مدیریت کارکنان فروش
 مؤلفین: دکتر حمیدرضا رضوانی،
 علیرضا میرزایی قطورلار، عاطفه طالب‌نژاد
 ناشر: موسسه کتاب مهربان نشر
 ویراستار: خانم علیزاده
 حروفچینی: خانم بیات
 طراح: آسیه احسان‌نژاد
 چاپ: اول تابستان ۱۳۹۲
 شمارگان: ۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۸۲۳-۸۴-۴

www.mehrabanshop.com

www.MehrabanPub.com

Emil:Mehraban_book@yahoo.com

«کلیه‌ی حقوق چاپ و نشر محفوظ و متعلق به ناشر است»

نشانی: تهران، خ انقلاب، خ ۱۲ فروردین، خ لبافی‌نژاد، پلاک ۱۸۹

تلفن: ۶۶۹۷۳۱۷۵-۶ فکس: ۶۶۴۸۳۱۴۵

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است. هر کسی تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر یا پخش و عرضه کند، مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

پیش‌گفتار.....	خ
فصل اول - طراحی و سازماندهی نیروی فروش.....	۱۳
فصل دوم - کارمندیابی و استخدام نیروی فروش.....	۷۷
فصل سوم - آموزش و توسعه نیروی فروش.....	۹۹
فصل چهارم - انگیزش و رهبری نیروی فروش.....	۱۲۷
فصل پنجم - ارزیابی عملکرد نیروی فروش.....	۱۴۵
فصل ششم - جبران خدمات نیروی فروش.....	۱۹۱

پیش‌گفتار

مدیریت سرمایه‌ی انسانی

از اواخر دهه‌ی هشتاد میلادی تاکنون، محققان حوزه‌های تجارت و مدیریت تمایز بین سازمان‌های موفق و ناموفق، را دریافتند؛ اختلاف در نحوه‌ی انجام کارها از طریق مدیریت روابط کارکنان. تحقیقات نشان‌دهنده‌ی موفقیت مدیران سازمان‌هایی بوده است که حدود هشتاد درصد وقت خود را صرف تعامل با کارکنان خود می‌کنند.^۱ گرچه ماهیت انسان و پیچیدگی‌هایش، مدیریت افراد در محل کار را سخت می‌کند، اما فرصت بسیار خوبی برای دانش‌گامیان و موسسات حرفه‌ای فراهم می‌آورد تا موضوعات مربوط به نیروی انسانی را بررسی و برای توسعه و بهبود فعالیت‌های مدیریت سرمایه‌ی انسانی در سازمان‌ها تلاش کنند.

اهمیت نیروی فروش

سازمان فروش، معمولاً متشکل از نیروی‌های فروش است که نقش کلیدی در رشد، توسعه، سودآوری و تاثیرگذاری بر مشتریان شرکت دارد و گرچه تنها یک واحد از سازمان است و بخش کوچکی از کل نیروی انسانی سازمان را تشکیل می‌دهد، اما منبع حیاتی سازمان محسوب شده و برای بهره‌برداری از توانایی بالقوه‌ی خود باید پرورش داده شود و توسعه پیدا کند تا برانگیخته گردد.

شاید هیچ حوزه‌ی دیگری از سازمان به اندازه‌ی حوزه‌ی فروش موضوع بحث نبوده است. زندگی افراد، مستقیم یا غیرمستقیم با فروش درگیر است. در بسیاری از شرکت‌ها، نیروی فروش تنها و مهم‌ترین نقطه‌ی ارتباط شرکت با مشتریان است. بهترین طرح‌های بازاریابی ممکن است به دلیل نیروی نامناسب فروش با شکست مواجه شوند. برای بسیاری از مشتریان، فروشنده مساوی با شرکت است. شکی نیست موفقیت هر شرکت بستگی به توانایی آن در جذب و حفظ مشتریان دارد؛ نیروی فروش، مخصوص کمک به شرکت برای دستیابی به این اهداف هستند. آنان ارتباط دوطرفه و تعامل اجتماعی با مشتریان برقرار و به نیاز مشتریان گوش می‌کنند، آن‌ها را ارزیابی کرده و راه حل پیشنهاد می‌دهند، پیچیدگی‌ها را کم می‌کنند به مخالفت‌های مشتریان پاسخ داده، و خدمات بلندمدت ارائه می‌دهند. نیروی فروش انعطاف پذیر است. می‌تواند محصولات و پیام‌ها را برای هر مشتری سفارشی و ارتباطات سرد را تعدیل و مشتری وفادار خلق کند. به دلیل رابطه‌ی شخصی و نزدیک او با مشتریان، نیروی فروش منبع ارزشمندی از اطلاعات برای شرکت است. مشتریان، که مهم‌ترین دارایی شرکت‌ها بوده بیش از همه به فروشندگان اعتماد می‌کنند. پس نیروی فروش، دارایی قدرتمند شرکت و منبع موفقیت آن است. منبع قدرت دیگر نیروی فروش آن است که نمی‌توان به سادگی او را کنترل، هدایت و مدیریت کرد. نیروی فروش شامل افرادی است که هر یک دارای توانایی‌ها، انگیزه‌ها و ارزش‌های هستند و با خود خلاقیت، انعطاف پذیری و توانایی تعامل با مشتریان را به شرکت می‌آورند. آن‌ها شخصیت خود و نیازهایشان را نیز همراه دارند. نیروی فروش را نمی‌توان مثل تابلوی تبلیغاتی روشن و خاموش کرد یا مثل وبسایت، یک شبه توسعه داد و ارتقاء بخشید. با این حال، نیروی فروش خوب هزینه‌ی

زیادی دارد. در ۲۰۰۳، در ایالات متحده، یک شرکت متوسط، ۱۰ تا ۲۲٪ از درآمد فروش خود را برای کارکنان فروش هزینه می کرد. در نتیجه نیروی فروش ارتباط مستقیم با فروش دارد، دارای هزینه هایی است، برای شرکت درآمد تولید می کند و اثرات فراوانی در سودآوری شرکت دارد. او نیروی قدرتمندی است که به جرأت می توان ادعا کرد می تواند ضررهای جدی و یا بهبودی بازار را برای شرکت به بار می آورد.

ماهیت و نقش نیروی فروش

فروشنده، شامل فعالیت ها و موقعیت های مختلف با نقش های گوناگون است. به عنوان مثال، سمت فروشنده، تجهیزات تولیدی به خریداران صنعتی کاملاً متفاوت با فروش به مصرف کنندگان شخصی است. یکی از جذاب ترین و بحث برانگیزترین ابعاد فروشنده، تنوع زیاد نقش های فروش است. امروزه نیروی فروش باید دارای مهارت های متنوعی باشد و صرفاً توانایی ارائه محصول و انعقاد فروش کافی نیست. بلکه باید بتواند با مشتریان ارتباط خوبی برقرار، و آن را مدیریت کند، از فناوری ها و پایگاه های داده استفاده و آن ها را مدیریت کند، برای محصولات و خدمات بازاریابی کرده، توانایی حل مساله و تفکر سیستمی در فروش داشته و نیاز مشتری را تامین کند و مهم تر از همه، برای مشتری ارزش آفرین کند.

نظرات مختلف به فروش و نیروی فروش

گاهی تصورات منفی راجع به شغل فروش وجود دارد. به عنوان مثال برخی افراد به جوانان جوای شغل پیشنهاد می کنند شغل فروشنده را انتخاب نکنند زیرا تصور می کنند استعداد های افراد در فروشنده بلااستفاده می ماند. اما تجربه ی افراد در شغل فروش نشان داده این شغل بسیار چالش

برانگیز، پرمسئولیت، و پرامتیاز است. برخی معتقدند اگر محصولی خوب باشد نیاز به فروشندگی ندارد و به خودی خود به فروشی می رود و بنابراین توجه به شغل فروش هزینه اضافی بر دوش سازمان است. اما مشاهدات حاکی از آن که بسیاری از محصولات خوب به فروش نمی روند چون دیده نمی شوند و ویژگی های خوب آن ها برای مشتریان تشریح نمی شود. شغل فروش منحصر به فرد است زیرا با نیازهای خاص هر مشتری سر و کار دارد و می تواند با توجه به شرایط مشتری بهترین مشاوره برای انتخاب محصول و خدمت را در اختیار مشتری قرار دهد. یکی از منفی ترین نگاه ها به این شغل و نیروی ان این است که برخی نیروی فروش را قابل اعتماد نمی دانند و معتقدند کسانی که از طریق فروش امرار معاش می کنند ناگزیر به رفتارهای غیراخلاقی در این شغل اند. در حالی که فروش، یک مکانیزم تبادل است، در آن نیازها و خواسته های مشتری تامین می شود و موضوع غیراخلاقی به صورت ذاتی و ماهوی در آن وجود ندارد.

چرخه مدیریت نیروی فروش

موضوعات مدیریت نیروی فروش با مدیریت سایر کارکنان سازمان مشابه است ولی تفاوت هایی نیز دارد. سازمان باید ساختار مناسب برای واحد فروش خود را طراحی و نحوه ی قرار گرفتن افراد در این ساختار را مشخص کند، افراد مناسب برای واحد فروش را جستجو و استخدام کند به آن ها آموزش دهد و فرصت های توسعه و بهبود را برای آن ها فراهم آورد، با استفاده از ابزارهای انگیزشی آن ها را برانگیزد، عملکردشان را به درستی و با روش های مناسب ارزیابی و مطابق با ماهیت شغل فروش، خدمات آن ها را با پاداش های مالی و غیرمالی جبران کند.