



21.9.2012

## איש מכירות טוב דורש מנהל טוב עוד יותר...

למרות שיש להם תפקיד מרכזי בארגון, הארגון לא בהכרח יודע להפיק מהם את מלוא הפוטנציאל. 8 כללים מנחים להפעלה נכונה של אנשי מכירות ישראל ציגלמן

אחד התפקידים אשר מהנדסים הכי מתקשים להבינו הוא התפקיד של איש מכירות. בעיני מהנדסים רבים זהו תפקיד עם חמישה מאפיינים שהם קשים לעיכול. מאפיינים אלו הם:

1. לא מוגדר, כי הוא מבוסס על אילתור רב.
  2. לא חיוני, כי הרי, בעיני מהנדסים רבים, "מוצר טוב מוכר את עצמו."
  3. יקר, כי איש מכירות בינוני עולה לארגון המעסיק אותו יותר ממהנדס טוב. כאשר הוא דורש רכב והחזר הוצאות אירוח של לקוחות לצורך עבודתו, הוא אפילו נתפס בארגון בתור מעמיס עלות מיותרת על מחיר המוצר.
  4. מוזר, כי איש המכירות גורס "שהלקוח תמיד צודק". לכן, לפי דבריו, כל הארגון צריך "לרקוד" לפי "שיגעונותיו" של הלקוח. איש המכירות אפילו לא מתבייש לטעון, כי הוא "השגריר של הלקוח בהנהלה של הארגון."
  5. מכעיס, כי איש מכירות שהוא עם השכלה תיכונית בלבד, מצליח למכור מוצר הנדסי, הרבה יותר טוב ומהר מאשר המהנדס שהוא, לעיתים, ה"אבא" של המוצר.
- בארגונים רבים מחפשים לפיכך כללים מנחים איך "לעכל" את התפקיד של איש מכירות. במאמר הנוכחי נפרט שמונה כללים כאלו. אלו הם כללים מנחים להפעלה נכונה של אנשי מכירות. הכללים האלו הם:

1. רצוי לתת מראש, לכל מועמד לתפקיד של איש המכירות, הגדרה מודפסת של תפקידו. זהו טופס בן שני עמודים ובו מפורטים ארבעת הנושאים:
  - א. מאפייני תפקיד (Job description).
  - ב. תנאי עבודה, כמו שעות העבודה, ומקום עבודה.
  - ג. סוג של יעדים אשר לפיכם איש המכירות מוערך, במהלך עבודתו. אלו הם יעדים כמו מספר ביקורים, מספר הצעות, מספר עסקאות, פדיון חודשי המושג ממכירות, או אף מדד שביעות רצון של לקוחות. אלו הם כאמור סוגים של יעדים ועדיין לא היעד הכמותי עצמו.
  - ד. שיטה כללית של שכר אשר ישולם עבור העבודה.אנחנו ממליצים לשלוח בדואר לכל מועמד למכירות את הטופס המגדיר את תפקידו, עוד לפני קבלתו לראיון. זאת, על מנת שהמועמד יוכל לשקול אם התפקיד מתאים עבורו.

- הרבה פגישות תדריך עקרות נחסכות לארגון המעסיק, מכך שאנשי מכירות רבים המקבלים את הטופס הזה, מחליטים לוותר על הפגישה עם המעסיק העתידי שלהם. זאת, כי הם אומרים לעצמם: "לא לילד הזה (סוג של עבודה) ייחלתי."
2. יש להקפיד לפרסם, כי מבוקש "איש מכירות", "סוכן מכירות", או "נציג מכירות". רצוי לא להשתמש בשוגג בתואר "מנהל" או בציון תחום של "שיווק".
- מצאנו, כי ארגונים אשר פרסמו כי הם מבקשים "מנהל מכירות" או "מקדם שיווק", משכו לראיון מועמדים לא מתאימים. אלו כללו, קצינים בכירים בצה"ל ואף מנהלים לשעבר אשר הם כבר מזמן לא בילו את עיקר השבוע ב"ריצה על גבעות."
- לאחר שמגייסים איש מכירות, מותר בהחלט להדפיס על כרטיס הביקור שלו, כי הוא "מנהל מכירות איזורי". כך, גדלה החשיבות המיוחסת לו מצד מנהליו ומצד הלקוחות שלו.
3. צריך לתת גיבוי להתחייבויות אשר איש המכירות נתן ללקוחות. זאת, למרות שלעתים הדבר מאוד קשה לביצוע בארגון אשר שלח אותו למכור.
- לא אחת, איש מכירות נאלץ להתחייב על זמן אספקה מהיר, על הדרכה אשר תינתן ללקוח מיד עם הקניה ואפילו על שירות מסוים אשר יינתן ללקוח לאחר המכירה. מנהלים רבים לא ששים לעמוד מאחורי התחייבות זו, כי:
- א. הם לא רגילים ללקוח "מיוחס"

- ב. הם לא מוכנים לשאת בהוצאה הכספית הנוספת אשר נדרשת כדי לספק דרישות מיוחדות שהגיעו מאת לקוח .
- מקרה לדוגמה, הוא המקרה של איש מכירות אשר מוכר "טריילרים" עבור משאיות .
- איש המכירות הזה התחייב כלפי לקוחותיו, שהם בעלי משאיות, על זמן אספקה של כחודש ימים מרגע קבלת ההזמנה שלהם. כמה לקוחות אף שילמו לו תמורת הציוד הנדרש במזומן, מראש ואף מחיר טוב. אלא שאז, מנהל הארגון בו איש המכירות עבד, לא הסכים להטיס ארצה מחו"ל את חלקי הציוד הנדרשים, שהיו חסרים על מנת להרכיבם על הציוד העיקרי אשר מיוצר בארץ. המנהל העדיף, במקום זאת, להמתין עד לקבלת משלוח הפריטים בדרך הים. איש המכירות נאלץ לעמוד מול לקוח אשר חש נפגע מיחס זה .
4. יש להשקיע כמעט שני חודשי עבודה בהדרכת איש מכירות חדש בתוך הארגון אשר קלט אותו לעבודה. כך, לדוגמה
- א. ש ללמד את איש המכירות אודות המוצר עצמו .
- ב. יש ללמד את איש המכירות אודות השוק למוצר ובתוכו קונים, סוחרים ומתחרים .
- ג. רצוי לבחון את המועמד לתפקיד איש המכירות, גם ביחס לסעיף א' – ידע על המוצר וגם ביחס לסעיף ב' – ידע על השוק. הבחינה יכולה להיעשות בשתי דרכים עיקריות:
- 1) בחינה בכתב. בחינה כזו יכולה להיות בשיטה אמריקאית. לפי שיטה זו נותנים לו כששים שאלות מודפסות ולכל שאלה יש ארבע תשובות, אשר רק אחת מהן היא נכונה. על סמך התשובות, רואים מהו הציון הסופי שאותו איש המכירות מקבל בבחינה כזו.
- 2) בחינה בעזרת טלוויזיה במעגל סגור. אחד מעובדי הארגון המעסיק או לקוח מתנדב משחק בסימולציה בתפקיד של קונה. איש המכירות הטרי מתבקש, במשך כארבע-חמש דקות למכור לו את המוצר .
- סיטואציית המכירה הזו מצולמת ומוקלטת בעזרת מכשיר וידיאו. עם סיומה, מציגים לנוכחים את סרט הוידאו ומנתחים שגיאות, אם היו כאלו, של איש המכירות החדש .
- ד. רצוי לקחת את איש המכירות לפגישות מכירה לדוגמה. אלו הן פגישות מכירה לדוגמה אשר נעשות על ידי איש מכירות בכיר יותר או על ידי המנהל של הארגון המעסיק אותו .
- מניסיוננו, איש המכירות החדש בארגון רוכש הרבה ביטחון מעצם נוכחותו בפגישות מכירה המבוצעות על ידי ותיק ממנו .
- תקופת הקליטה הראשונית (תקופת ניסיון) של איש מכירות חדש, היא קריטית עבורו יותר מאשר עבור מעסיקו. זאת, מכיוון שבתקופה זו רוב החומר הנלמד על ידי הוא חדש עבורו. הוא צריך להתרגל למוצר חדש, לקונים חדשים, למנהל חדש, להתנגדויות חדשות ולסדר עבודה חדש. לכן, אם המנהל שלו לא מצליח לשריין עבור המועמד החדש הזה את מירב זמנו כנדרש כדי להכניסו לעבודה מסודרת, יש לשער שאיש המכירות "ישר" ויעזוב בעצמו את הארגון .
- הרבה מנהלים חושבים בשוגג כי ברגע שהם קלטו איש מכירות תהיה להם פחות עבודה. למעשה, ההיפך הוא הנכון. בטווח הזמן הקצר, קליטת איש מכירות חדש, מכפילה את כמות העבודה שלהם .
- אחד המשתתפים בהשתלמות, אשר אותה העברתי למנהלי שיווק, הגדיר זאת יפה. הוא אמר כי מי שמצא לעצמו איש מכירות חדש, מצא לעצמו "בוס" לחודשיים הקרובים .
- העלות לארגון מכך שאיש מכירות חדש עוזב אותו לאחר כשלושה חודשים נאמדת כשווה לכשבעים וחמש אלף שקלים. הסכום כולל בתוכו רכיבים כמו:
- א. עלות הגיוס שלו
- ב. שכר שלו
- ג. זמן עבודה אשר הושקע בו על ידי מנהלים בארגון אשר קלט אותו .
- אמנם, גם קליטה של עובד "רגיל" דורשת תשומת עבודה רבה, הנדרשת מצידו של המנהל הקולט אותו בחודשים הראשונים לעבודתו, אך, בדרך כלל, עובד רגיל ואפילו אם הוא מנהל, מבצע את עיקר עבודתו באתר מוגדר, כמו במשרד, במחסן, או במחלקת פיתוח. לכן, הדרכתו כמו גם דרישות שלו כלפי המנהל גורמות ל"הקפצות" מוגבלות של האחרון. כנגד, איש מכירות חדש, עובד מחוץ למשרד ומגיע אל לקוחות שונים ומשונים. צורת עבודה זו של איש מכירות, ואפילו אם הוא חדש, עשויה לדרוש מאת המנהל שלו "הקפצות" להרבה פגישות המקומות במקומות שהם רחוקים מהמשרד. אלו הן, לעיתים, פגישות עם לקוחות פוטנציאליים, אשר לא בהכרח ימצאו רציניים או מתאימים .
5. כדאי לתכנן עבור איש המכירות את שיטות עבודתו ולא רק להמתין לתוצאות של עבודתו. דהיינו, מומלץ לבקש מאת איש המכירות למלא בכל שבוע את שני המסמכים הבאים:
- א. לוח ביקורים שבועי. הלוח הזה מפרט באילו ארגונים הוא מתכוון לבקר, לאיזה ענף שייך כל ארגון, האם הלקוח הוא חדש או ותיק ואיזה סוג ביקור זה יהיה .
- ב. טבלה אשר מדווחת אודות ביקורים אשר בוצעו על ידי בפועל .
- הרבה מנהלים משאירים לאיש המכירות לנהל לעצמו את שבוע עבודתו, מבלי להישען על מסמכי תכנון ובקרה אלו. יש בכך חיסרון, אפילו אם איש המכירות הוא מצוין. החיסרון הוא בכך שקשה לאותם מנהלים

לקבוע קדימויות בביקורים של איש המכירות. למשל, איש מכירות עשוי להגיע לביקורים אצל ארגונים מפלח שוק מסוים ולהזניח פלח שוק אחר אשר יש בו פוטנציאל למכירה. באופן דומה, איש המכירות עשוי להגיע אל לקוחות ותיקים, אשר מפרנסים אותו בכבוד, ולהזניח בכך לקוחות פוטנציאליים שהם "קשים".

פגשנו סיטונאי חיפאי של ציוד טכני, אשר אנשי המכירות שלו לא הגיעו אל כעשרה פלחי שוק שהם לקוחות פוטנציאליים עבור הציוד שלו. כאשר גילינו זאת, המלצנו לכלול בכל שבוע עבודה של איש המכירות, לפחות 20% ביקורים אצל ארגונים לקוחות מבין עשרה פלחי השוק האלה .

6. גם איש מכירות ותיק זקוק ל"ליטופים" מצד המנהל שלו. הוא זקוק לכך אף יותר מאשר עובד רגיל. הסיבה לכך היא, שאיש המכירות נתקל במהלך היום בהתנגדויות קשות מצד לקוחות ויש לו מתח רב בעבודה. איש מכירות של ציוד מתכת סיפר לי, כי הוא החליף את מקום עבודתו, לאחר כשש שנים, בגלל חוסר יחס מספיק מצד המנהל הקודם שלו. המנהל הקודם מעולם לא התקשר אליו בערב הביתה לשאול איך עבר עליו יום העבודה. זאת, למרות שאותו מנהל ידע כי איש המכירות היה אצל לקוחות "קשים" וחזר הביתה לאחר השעה תשע בערב .

7. רצוי לקיים, בתדירות של לפחות אחת לשבוע, פגישות עבודה עם צוות אנשי המכירות. זוהי המלצה לארגון אשר יש לו כמה אנשי מכירות ולא רק איש מכירות אחד. בפגישה כזו נהוג לבצע שלוש פעולות:

- א. להשוות תוצאות מכירה שהושגו בין אנשי המכירות השונים .
- ב. לנתח הפסדים של עסקאות .
- ג. לקבל המלצות אודות שיפורים שהם נדרשים בשיטות השיווק. השיפורים יכולים להתייחס אל כל אחד מארבעת המרכיבים העיקריים של תמהיל השיווק: מוצר, מחיר, הפצה פיזית, קידום מכירות .
8. איש מכירות טוב אינו משחרר את המנהל שלו מלפגוש גם הוא כמה לקוחות במהלכו של שבוע העבודה. חשוב כי מנהל יפגוש לקוחות עקב שתי הסיבות הבאות:

  - א. כך הוא יכול להתרשם מכלי ראשון מדרישות של לקוחות.
  - ב. הרבה לקוחות אוהבים את הכבוד לראות את המנהל של העסק הספק ולא רק את איש המכירות שלו . שמענו אודות מנהלים שכאשר מביאים אותם אל לקוח, הם רואים בכך עונש. זאת השגיאה שלהם. טוב להם וטוב ללקוח אם הם יראו האחד את השני, אחת לתקופה מסוימת .
  - נקווה, כי כעת יקל על מהנדסים רבים להכיר יותר טוב ולנהל יותר טוב, את ה"עוף המוזר" הקרוי "איש מכירות".

\*הכותב הינו מנכ"ל מכון ציגלמן לחקר השיווק, כלכלן, משפטן, מוסמך למינהל עסקים ומומחה לחקר שווקים.

דואר אלקטרוני , [zieg\\_exp@netvision.net.il](mailto:zieg_exp@netvision.net.il): אתר אינטרנט [www.ziegelman.co.il](http://www.ziegelman.co.il) :

---

הכותב הוא מנכ"ל של מכון ציגלמן לחקר השיווק וכן, מדריך מיטיבי הלכת באגודת חובבי הטבע-חיפה. ישראל הוא כלכלן, משפטן, מוסמך למינהל עסקים ומומחה לחקר שווקים.

דואר אלקטרוני: [office@ziegelman.co.il](mailto:office@ziegelman.co.il), אתר אינטרנט: [www.ziegelman.co.il](http://www.ziegelman.co.il)