

كيف يمكنني تقييم وتحسين أداء فريق المبيعات الذي اتولى ادارته؟

يسألني العديد من مديري المبيعات ولا سيما المدراء الجدد ما يلي:

- كيف أقوم بتدريب فريق المبيعات الخاص بي؟ كيف أعرف نقاط ضعفهم وأعد خطة لتحسين أدائهم؟
- كنت اظن أن الحصة البيعية Quota او الهدف Target هو المقياس الوحيد للأداء! كيف يمكنني تأسيس معايير اداء KPI اكون بها قادرًا على الحكم على فريقتي بشأن تقدمهم (بصرف النظر عن الأرقام المالية التي حققوها)؟
- كيف يمكنني إقرار ترقيات ومكافآت لفريقي بطريقه عادله و علميه و تتناسب مع كفاءاتهم البيعيه؟
- كيف اضع اهداف بيعيه عمليه sales objectives يمكنني قياس تحققها والتقدم فيها بخلاف الأهداف التقليدية المطاطة مثل Perform Successful Account Planning؟

هذه أسئلة مهمة، خاصة في عالم الشركات الصغيرة والمتوسطة (SME, small & medium enterprise) حيث لا تمتلك هذه الشركات ما لدى الشركات الدولية من طرق عمل و معايير أداء موحدة تم تصميمها في المقر الرئيسي و تستخدم في مكاتبها في كل مكان في العالم.

نجاح البائع ليس فقط في تحقيق ال Target/Quota ، فكم من بائعين يحققون ارقام ضخمة بسبب احوال السوق او ضربات الحظ .. و عندما تتغير قائمة العملاء تجد اداءهم دون المتوسط . نجاحك و نجاح فريقك يكون في الاداء الاحترافي العلمي الذي يعتمد على مهارات و كفاءات تمكنا من تكرار النجاح مره بعد مره مهما اختلف المنتج الذي نبيعه او المنطقه التي تعمل فيها او الظروف الاقتصادية التي تمر بها الاسواق.

هذا المقال يعتمد على منهجيه علميه مبنيه على sales competencies او الكفاءات البيعيه حسب معايير "الجمعية الاحترافية الكندية للمبيعات" . "Canadian Professional Sales Association CPSA" .
تتنقسم الكفاءات المطلوبه الى ١٤ كفاءه يجب تطويرها شخصياً لكل من يمارس المهنة ، و في حال كونك مدير مبيعات و تدير فريقاً من البائعين فيجب عليك العمل على ان يتمتع فريقك كله بمعرفه و اجاده لهذه الكفاءات.

هناك مجموعه من الأسئلة لكل من هذه الكفاءات بحيث ان اجابتها و وضع وزن نسبي لها يعطينا الكفاءة البيعيه الاجماليه للبائع. كل سؤال له وزن من ١ الى ٥ ، حيث رقم ١ يعتبر "ضعيف" و رقم ٥ يعتبر "ممتاز" . ابدأ في تقييم البائع عن طريق الاجابه عن الاسئله المذكوره في كل كفاءه و اعطاء رقم يمثل درجة تَمَكُن البائع من هذا البند. بعد الانتهاء من الاجابه عن الاسئله (في حضور البائع معك او عدم حضوره) تتكون لديك صورته كامله الجوانب عن ايجابياته و سلبياته و بالتالي يمكنك ان تضع له اهداف لتحقيقها (المناطق الضعيفه التي يحتاج العمل و التركيز عليها) و يمكنك كذلك تكرار التقييم بعد عدد معين من الشهور لترى كيفية التقدم و تحسن اداء البائع بطريقه علميه.

هذا الجدول يعد جزء من دوره طولها ٣ أيام عن إدارة المبيعات (إذا كنت مهتمًا استخدم رقم الدورة التدريبية SLT 033 عند زيارتك لموقعي www.sts-kemet.com في صفحة SLFT لتنزيل التفاصيل الكامله عنها)

ينقسم نموذج الكفاءة البيعية الدولي الذي صمّمته جمعية المبيعات المهنية الكندية CPSA الى المجالات الأربعة عشر التالية:

1. إدارة علاقات واحتياجات العملاء
2. الفطنة التجارية ومعرفة الاعمال
3. التواصل
4. خلق القيمة المضافة للعملاء
5. عمليات البيع الاستشاري
6. إدارة المعرفة
7. الالمام بالتسويق المحلي / الإقليمي
8. المنتج والمعرفة التقنية
9. بناء العلاقات
10. المبيعات والتكنولوجيا
11. الاعمال الإدارية للمبيعات
12. التنمية الذاتية
13. التخطيط الاستراتيجي للمبيعات
14. إدارة الوقت والمنطقة البيعية

في الجدول التالي تجد أسئلة تغطي كل من الكفاءات الأربعة عشر و تحدد مدى تمكن البائع من هذه الكفاءه. بالطبع ستكون هناك حالات و صناعات و أسواق قد لا تنطبق عليها الكفاءات كلها مثل البيع المباشر للمستهلك **Business to Consumer B2C** بينما تجد ان البيع المؤسسي **Business to Business B2B** و بالذات في حالة بيع حلول متكامله يحتاج من البائع قدره على العمل القريب من العميل و التخطيط لاحتياجاته قبل ان يشعر بها او بتأثيرها على عمله.

تاريخ:

اسم مندوب المبيعات:

المسمى الوظيفي:

القسم الذي يعمل به:

ممتاز				ضعيف	
					إدارة علاقات واحتياجات العملاء Account Management
5	4	3	2	1	
					<ul style="list-style-type: none">هل قام / قامت بتطوير خطة علاقات واحتياجات لأحد من عملائهم من قبل؟كيف تقيم خطة تطوير العلاقات التي قاموا بها؟ متكامله؟ غير واقعيه؟ مستنده إلى حقائق؟ نظريه؟ مدروسة و تجيب عن التحديات التشغيلية والاستراتيجية الخاصة بالعميل؟هل يستطيع / تستطيع ترتيب ورشة عمل مشتركة مع عملائهم الرئيسيين يحضرها افراد من الاداره العليا و تناقش خطط مستقبلية للطرفين؟كيف تقيم تواصله مع المشاركين في جلسة تطوير خطة العلاقات و الاحتياجات ؟ هل يقوم بدور التنسيق فقط او بدور فعال يطرح اسئله و يناقش مخاطر و يعطي امثله ذات علاقه؟هل يعرف/تعرف كيفية القيام بعملية خلق القيمة المضافة التي تقدمها الشركة لعملائها؟كيف تقيم متابعته/متابعتها لتنفيذ ما ورد في خطة علاقات و احتياجات العملاء ؟هل حقق / حققت مبيعات اضافيه لنفس الأصناف او لأصناف أخرى يحتاجها العميل خلال الربع / النصف / السنة الماضية؟
ممتاز				ضعيف	
					الفتنة التجارية ومعرفة الاعمال Business Acumen
5	4	3	2	1	
					<ul style="list-style-type: none">ما هي درجة معرفته/معرفتها بنماذج الاعمال و ما يسمى خطوط القيمة المضافة؟ (Business models and value chain)هل هو / هي ممن يتبعون ممارسات تنافسية عادلة وسلوك أخلاقي؟هل يفهم / تفهم العقود و يستطيعون مناقشتها؟كيف يفهم / تفهم التشريعات الحكومية والقوانين الإدارية؟هل يمكن أن يشرح/تشرح لعملائهم معنى "التفكير عالمياً والعمل محلياً"هل هو / هي على بيبة بالمعايير الصناعية و التجارية ذات الصلة بعملائهم؟هل هو / هي يعرفان كيفية قراءة التقرير السنوي لعملائهم

ممتاز				ضعيف	
					التواصل Communication
5	4	3	2	1	
					<ul style="list-style-type: none"> هل يجيد /تجيد الاستماع الفعال؟ Effective listening هل يستخدم/تستخدم أسئلة استفساريه؟ هل يبقي مديره وعملاءه على علم دائم بما يحدث؟ إلى أي مدى يتواصل / تتواصل بطرق فعالة وفقاً لنوع العميل؟ ما مدى فعالية تواصله من خلال ايجاز او عرض الشرائح؟ كيف تقيم قدرته على التواصل المكتوب (كتابة رسائل وعروض المبيعات) هل يستخدم/تستخدم طرق تواصل متوافقة مع العملاء حسب موقعهم الجغرافي، درجة المامهم و الوضع العام؟ ما مدى فعالية استخدامه/استخدامها لوسائل التواصل الاجتماعي في الأعمال هل يمتلك / تمتلك مهارات التهيئة و الوساطة الفكرية بين فرق مختلفة؟
					Facilitation
ممتاز				ضعيف	
					خلق القيمة المضافة للعملاء Customer Value Creation
5	4	3	2	1	
					<ul style="list-style-type: none"> هل لديه / لديها طريقة منهجية لإدارة معرفتهم للعميل والسوق؟ هل يعرف/تعرف كيفية خلق عبارة قيمة مضافة لكل فرصة بيعيه؟ إلى أي مدى يقوم هو / هي بتوصيل مفهوم القيمة المضافة للعملاء (لأي مستوى اداري؟ بأي شكل؟ ماهي الطريقة؟) هل يستخدم / تستخدم إليه لمعرفة كيف يضيف عملاؤهم قيمه لربائهم هل لديه / لديها طريقة منهجية لبناء اقتراح للقيمة المضافة (مثل Value Canvas، وما شابه ذلك)؟ هل يستطيع / تستطيع مساعدة العملاء لقياس وتقييم القيمة المضافة او الفرصة الضائعة؟
ممتاز				ضعيف	
					إدارة المعرفة Knowledge Management
5	4	3	2	1	
					<ul style="list-style-type: none"> ما هو مستوى معرفته/معرفتها عن الشركة و عملائها (بخلاف عملائه) كفاءته/كفاءتها في العمل باستخدام المعرفة التي يكتسبها؟ ما مدى جودة تحليله/تحليلها للمعلومات؟

ممتاز				ضعيف	
					Knowledge of الإقليمي / المحلي التسويق
					Marketing
5	4	3	2	1	
					درجة فهمه/فهمها بالأنشطة التسويقية التالية وقيمتها:
					<ul style="list-style-type: none"> • كيفية إنشاء خطة تسويق محلية / إقليمية خاصة بالمنطقة • الاختلاط و التواصل مع الشخصيات المؤثرة بوسائط مختلفة • إنشاء وإدارة حملات بريديه مباشره • إنشاء وإدارة الفعاليات التعليمية والترويجية • الاختلاط و التواصل مع الشخصيات المؤثرة بوسائط مختلفة • إنشاء وإدارة الفعاليات التعليمية والترويجية • تنظيم المعارض التجارية • تعزيز برامج التسويق للشركات (وسائل الإعلام المطبوعة او البث) • تنسيق الحملات الترويجية • إجراء التسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي • إنشاء وإدارة برامج التسويق عبر الهاتف • إجراء أبحاث السوق غير الرسمية
ممتاز				ضعيف	
					الالام بالمنتجات وبالمعرفة التقنية
					Technical Knowledge
5	4	3	2	1	
					<ul style="list-style-type: none"> • هل يعمل/تعمل باستمرار للحصول على الالام المناسب بالمنتج / الخدمة • هل يعمل/تعمل باستمرار للحصول على المعرفة التقنية
ممتاز				ضعيف	
					بناء العلاقات Relationship Building
5	4	3	2	1	
					<ul style="list-style-type: none"> • هل يعرف انواع العلاقات المختلفة مع العملاء في البيع المؤسسي؟ (P2P ، بكرة القطن ، الماسة؟) • ما هو المستوى (المستويات) الموجودة مع العملاء في العملاء الاستراتيجيين؟ • هل يقضي/تقضي وقتاً في تثقيف العملاء حول أهمية التركيز على النتائج النهائية للأعمال (تجاهل الميزات واستبدالها بالتركيز على النتائج النهائية للأعمال و الوقت المستغرق و المخاطر المصاحبة؟). • هل يطلعه عملاؤه على مبادرات أعمالهم على مستوى الشركة ككل؟ • هل يقوم / تقوم بتسهيل ورش العمل المشتركة بين الإدارة العليا في الشركة ومديريها من كبار العملاء؟
ممتاز				ضعيف	
					Sales and Technology المبيعات والتكنولوجيا
5	4	3	2	1	
					<ul style="list-style-type: none"> • هل يستخدم/ تستخدم CRM بشكل فعال؟ • مدى جودة استخدام الإنترنت كأداة فعّالة في بناء رؤيه و بصيره تفيد عملاؤه و كذلك استخدامها في البحث و الدراسة؟ • مدى الامتثال لسياسات الأمان المعلوماتي في الشركة

ممتاز				ضعيف	
					الاعمال الإدارية للمبيعات Sales Administration
5	4	3	2	1	
					هل هو / هي على دراية بالعمليات الإدارية للمبيعات؟ Sales admin and sales operation
					كم الوقت الذي يقضيه/تقضيه في العمل الإداري؟ لماذا؟
					مدى سهولة تحليل / قراءة وتفسير تقارير المبيعات
					كيف يتم تقييم أوامر المبيعات الخاصة به بواسطة المسؤول الإداري؟ نظيفة ومرتبطة؟ فوضويه؟ غامضه؟
ممتاز				ضعيف	
					تطوير الذات Self-Development
5	4	3	2	1	
					هل يعرف/تعرف كيفية إنشاء رؤية شخصية للحياة
					هل يقود/تقود حياة متوازنة؟
					ما نمط تعامله/تعاملها مع الزملاء والمديرين والمرؤوسين؟
					هل تعتبره/تعتبرها شخصاً ذاتي الانضباط؟
					كيف تقيم ادارته/ادارتها للوقت؟
					هل لديه / لديها خطة تطوير مهنية تمت مناقشتها معك؟
					كيف يتعامل/تتعامل مع المواقف العصبية؟

ممتاز				ضعيف	
					التخطيط الاستراتيجي للمبيعات Strategic Sales Planning
5	4	3	2	1	
					ما مدى تفهمه/تفهمها لأنشطة المبيعات الاستراتيجية التالية؟
					• فهم أهداف و خطة عمل الشركة التي يعمل بها
					• تحليل وتقسيم السوق
					• فهم المنافسين وتقييمهم
					• تحليل العملاء الحاليين
					• تحليل المنتجات / الخدمات
					• تحديد أهداف عملية لتحقيق الحصة البيعية الخاصة به Target /Quota
					• إنشاء استراتيجيات المبيعات الخاصة بمنطقته
ممتاز				ضعيف	
					إدارة الوقت والمنطقة البيعية Time & Territory Management
5	4	3	2	1	
					ما مدى تفهمه لإدارة الوقت و المنطقة Territory؟
					• تحديد أولويات الوقت المجهود
					• القدرة على تحديد المبيعات المتوقعة بدقة forecast
					• تحليل شرائح العملاء
					• إدارة جدول الفرص البيعية sales funnel and pipeline
					• إدارة المنطقة / العمل
					• تحويل النتائج المالية الى اهداف بيعيه يمكن منها تحديد انشطه بيعيه يقوم/تقوم بها و متابعة هذه الانشطه