

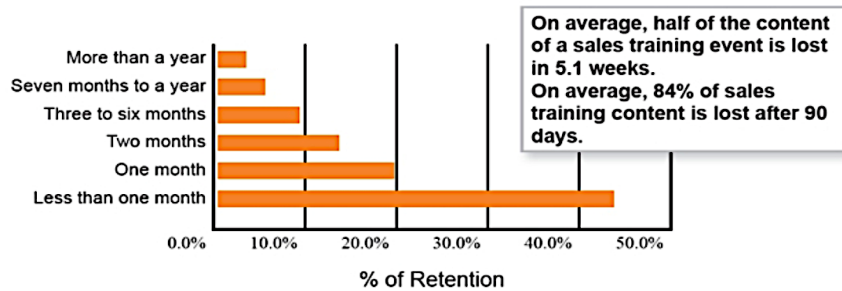
## الثغرة الخفية في غالبية اقسام المبيعات في الشرق الاوسط

من الأسئلة العديدة التي تتردد: هل البيع فن ام علم؟ او هل البيع حرفه ام مهنة؟ كنت قد كتبت مقالاً سابقاً عن هذا الموضوع وضربت مثلاً بمهنة المحاسبة و كيف انه يمكن لمحاسب برازيلي ان يقرأ و يفهم ميزانية شركة تم تحضيرها من قبل محاسب هندي او العكس .

السبب في هذا هو نضج المعايير التي تحكم مهنة المحاسبة التي تم تطويرها و العمل عليها لعشرات من السنين، على عكس مهنة البيع التي يصر مزاولوها انها فن و انها تعتمد على المعارف و الصلات، و لا يدرون انهم بهذا الكلام يضررون المهنة ضرراً بالغاً و يحصروها في كونها حرفه لا ترقى الى ان يكون لها درجات علمية. من لا يصدقني فليحاول ان يحصي عدد الجامعات التي لديها درجة علمية في المبيعات sales و يقارنها بالأخرى التي لديها درجات علمية في التسويق marketing

لهذا السبب تجد أداء فرق البيع متبايناً بين شركة و أخرى و بين بائع و آخر، بل انه من الممكن ان يبيع بائع ما في احد العملاء و يفشل في الآخر دون ان نضع أيدينا على السبب بطريقه علميه و نعالجه، فاكثراً ما تقوم به الشركات هو عقد دورات تدريبية للبائعين بين الحين و الآخر و ذلك عند انخفاض المبيعات، ظناً منهم ان الحل يكمن في التدريب فقط.

لا شك ان تدريب البائعين يشكل عنصراً هاماً من عناصر رفع كفاءة البيع sales effectiveness، و لكن ما يحدث بعد التدريب هو الفاصل بين الاستفادة منه من عدمها، فكلنا نعلم ان المعلومات التي يحصل عليها المتدرب تتناقص مع الوقت بنسب تم تقديرها بأكثر من طريقه ندرج احداها في الصورة التالية و التي تلخص الموضوع في أن نصف المعلومات تتلاشى خلال 5 أسابيع ، ما لم تقوم الاداره بتثبيت التدريب عن طريق التوجيه coaching و ممارسه ما تعلمه المتدربين لتتحول المعرفة الى مهارات



### ما علاقة ما نقوله بعنوان المقال؟

العلاقة تكمن في تعريف الموجه coach و هو في هذه الحالة المدير المباشر الموكل اليه إدارة قسم المبيعات او مدير المبيعات. مدير المبيعات يشكل الثغرة الخفية التي لا تعلمها او تتجاهلها الإدارة العليا للشركات. يعد تأهيل مديري المبيعات في الشرق الاوسط من العوامل الحيوية التي لم تحظ بنصيب عادل من الاهتمام والتي يتم التعامل معها بعشوائية دون إدراك أهميتها على زيادة المبيعات و تقليل الخسائر الناتجة من استقالات البائعين و تنقلهم من شركة لأخرى.

من الدارج ان تتم ترقية البائعين المتفوقين الى وظيفة مديري مبيعات وكأنها خطوه طبيعية في السلم الوظيفي ودون مراعاة المهارات المطلوبة و الاستعداد اللازم من الشخص الذي سيتولى هذه المسؤولية. المشكلة في هذا الوضع هو ان المدير الجديد لا يتلقى تدريباً مناسباً ليؤهله للقيام بوظيفته فيتعامل مع المشاكل البيعية التي يمر بها موظفوه من منظوره الخاص و كأن تفكيره سيكون " ماذا كنت سأفعل لو كنت في هذا الموقف؟" بدلاً من ان يقول " ما الذي يمكنني مساعدة البائع من فريقي ليتغلب على هذه المشكلة فلا يقع فيها في المستقبل؟"

ما يحدث عند ترقية البائع الماهر الى مدير مبيعات هو انه يتحول الى "منصب" مدير بالاسم فقط (فهو لا يعلم المطلوب منه و لكنه يتذكر مشاهدة مديرين آخرين و يحاول تقليدهم). بعد فترة من الزمن يجد انه تحول الى حلال مشاكل بدرجة مدير و يجد انه يحل المشاكل بطريقته التي تعلمها و مارسها على مدار سنوات و بالتالي فهو يقوم بعمل البائع الذي يعمل معه

مع الوقت يتكرر الوضع مع بائع آخر و بائع ثالث و يجد صديقنا مدير المبيعات انه تحول الى سوپر بائع و سوپر حلال مشاكل و لكنه ابعده ما يكون عن كونه مديراً او قائداً ناجحاً.

## ما السبب و ما العمل؟

السبب الواضح هو تأهيل مديري المبيعات الذي يضم تدريبهم و توجيههم على كيفية إدارة و توجيه فرق البيه لديهم. يؤسفي القول انني لاحظت منذ بداية توجيهي للتدريب والاستشارات في مجال البيع و تطوير الاعمال انه لا توجد دورات تدريبية مناسبة في مجال إدارة فرق البيع في الشرق الاوسط. قد توجد دورات تدريبية للبائعين، و لكن ما جدواها ان لم يتم تثبيت المعلومات عن طريق التوجيه coaching و الذي يجب ان يقوم به مديري البيع لفرق البائعين.

الحل هو البحث عن برامج تدريب و توجيه لمديري المبيعات لتعليمهم مهارات مشابهه للدوره التي أقوم بتقديمها و التي تحتوي على المواضيع المذكوره في الجدول التالي.  
تغطي هذه الدوره كل ما يحتاجه المدير الجديد او المدير ذا الخبره ليتمكنهم وضع معايير اداره ناجحه بدءاً من معايير التعيين الى توزيع العملاء و مناطق البيع على الفريق و متابعة ادئهم و الأهم من ذلك مساعدتهم في وضع اهداف و انشطه لتحقيق الهدف المادي Quota/target. كذلك من المهم تعليمهم كيفية التعامل مشاكل الأداء و محاولة إصلاحها و اخيراً كيفية فصل البائعين ممن لم تجد معهم الجهود

قد يبدو المقال كأنه محاوله لترويج الدوره ( و هو أمر صحيح و لا عيب فيه) و لكنه ايضاً يمثل القاءاً للضوء على المعارف التي يجب توافرها لدى مديري البيع لتحقيق الأهداف الماليه من فريق البيع و ادراك النجاح

أشرف عثمان، يوليو ٢٠١٨

Module number	What you will learn in this module
Module 1: <ul style="list-style-type: none"><li>• Introduction &amp; house keeping</li><li>• Do you call yourself a manager! ... or a leader?</li><li>• Self-evaluation of your leadership level (position, permission, production, etc.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Introduction to management and leadership</li><li>• Introducing the concept of leadership levels</li><li>• Perform a self-evaluation to position participants in their strata</li><li>• What is EQ (Emotional Quotient)? how is it related to leadership?</li><li>• Introduce what each level means and what is required to move up the leadership ladder</li></ul>
Module 2: <ul style="list-style-type: none"><li>• The sales ecosystem</li><li>• Mapping the sales ecosystem to 6M model (Man, Machine, Material, Method, Measurement, and Milieu)</li><li>• Managing or influencing?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Is "sales" a profession or a "craft"</li><li>• Comparison between accounting, manufacturing, and sales</li><li>• Elements of the sales ecosystem. Why do link the sales ecosystem to the 6M model?</li><li>• What you can manage versus what you can influence</li></ul>
Module 3 (Man): <ul style="list-style-type: none"><li>• A, B, and C players; a cost perspective</li><li>• Always be hiring!</li><li>• How to select A players, what to do with C players</li><li>• Coaching versus managing</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sales persons' personal traits and work tendencies</li><li>• Hunter, farmer, challenger, relationship builder, problem solver. Which ones do you need? where?</li><li>• A, B, and C players. How to classify your team and what to do with each one.</li><li>• Always be hiring! What is the cost of having C players on board.</li><li>• What is coaching? Types of coaching (internal/field), How to do it?</li><li>• Conducting performance appraisals</li></ul>

<p>Module 4 (Machine):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Do we have machines in sales?</li> <li>• Sales people as autonomous production units</li> <li>• Coaching 101 (how to? guide)</li> <li>• Time and territory management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The concept of autonomous production units in sales environment</li> <li>• How sales professionals spend their time</li> <li>• Reverse engineering to achieve financial targets</li> <li>• How to help your team develop a territory management plan</li> </ul>
<p>Module 5 (Material):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Essential sales competencies</li> <li>• Business acumen skills</li> <li>• Business modeling and value chain analysis</li> <li>• Consultative selling</li> <li>• Know your team (hands on SWOT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Following best practices in sales competency development, CPSA.</li> <li>• Sales versus business development</li> <li>• What is business acumen? turning a “2nd hand car salesman” into an Entrepreneur!</li> <li>• What is consultative selling? how to train your team to develop insights and share them with prospects</li> <li>• Create/shape/ respond to opportunities</li> </ul>
<b>Module number</b>	<b>What you will learn in this module</b>
<p>Module 6 (Method):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sales process 101</li> <li>• Sales process alignment with the buying journey</li> <li>• Who does what? who drives and who supports?</li> <li>• Sample consultative selling process (full analysis of stages and exit criteria)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Why do you need a sales process? How to align it with the buying journey?</li> <li>• Evolution of sales processes</li> <li>• Where are you at in your prospect’s buying journey?</li> <li>• Who owns the sales process? who does what?</li> <li>• Sample consultative selling process (objectives, players, quantifiable outcome and exit criteria from one stage to the other)</li> <li>•</li> </ul>
<p>Module 7 (Measurement):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• KPI’s versus sales metrics (leading and lagging)</li> <li>• Which metrics can you influence?</li> <li>• Business results, sales objective, and sales activities.</li> <li>• Metrics associated with each</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KPI’s versus sales metrics</li> <li>• Leading and lagging metrics</li> <li>• Managing numbers is useless, what to manage then?</li> <li>• How to develop meaningful and effective sales metrics?</li> <li>• Business results (numbers), sales objectives, and sales activities</li> <li>• What metrics are associated with each category</li> <li>•</li> </ul>
<p>Module 8 (Milieu):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Milieu or mother nature?</li> <li>• Competition Analysis</li> <li>• Essential PESTEL for sale leaders (hands on)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The new reality in the business world</li> <li>• “No man is an island” John Donne. Does it apply on sales?</li> <li>• Market, territory, accounts (buyers, users, beneficiaries), and competition</li> <li>• PESTEL analysis is needed today like never before, how to perform it?</li> </ul>
<p>Module 9 (Tools to help you manage your sales team)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sales planner, win/loss review, value map, presentation planner</li> <li>• Interview tips and techniques</li> <li>• Performance improvement planning for troubled employees</li> <li>• Closing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sales planner, key players map, value map, presentation planner</li> <li>• Win/loss review</li> <li>• How to handle a sales professional declining performance</li> <li>• Interview tips and techniques</li> <li>•</li> </ul>

