انگیزه دادن به تیم فروش: معرفی چند روش کاربردی

مدیران همیشه به دنبال راهی برای انگیزه دادن به تیم فروش خود هستند. حتی جلساتی برگزار می‌کنند تا بتوانند طی آن برنامه‌های تشویقی را به کارکنان اعلام کنند. گاهی سفرهای تفریحی پیشنهاد می‌کنند و گاهی رقابت‌هایی بین فروشندگان برگزار می‌کنند تا در آنها انگیزه ایجاد شود. اما وقتی اهداف فروش تامین نمی‌شوند همه تقصیرها را به گردن فروشندگان می‌اندازند و همه چیز به نقطه اول خود برمی‌گردد.

بخش مالی هم در همین حین تمام پلن‌هایی که برای انگیزه دادن به

تیم فروش طراحی می‌شوند را به چشم هزینه می‌بینند. در واقع این پلن‌ها بخشی از هزینه‌های سرمایه گذاری مارکتینگ به حساب می‌آیند که فقط در آمریکا، سالانه بیش از ۸۰۰ بیلیون دلار بودجه صرف آن می‌شود؛ یعنی سه برابر هزینه‌ای که همین شرکت‌ها برای تبلیغات خرج می‌کنند. پس طبیعتاً بخش مالی شرکت تلاش می‌کند تا پلن‌های مقرون به صرفه‌تر را انتخاب نماید.

بخشی از شرکت‌ها یک نرخ کمیسیون ثابتی را پیشنهاد می‌کنند که جبران افزایش و کاهش هزینه‌ها باشد. بعضی دیگر وقتی فروشندگان به اهداف عملکردی تعیین شده رسیدند جبران هزینه‌ها را می‌کنند. اما تعداد کمی شرکت‌های پیشرو وجود دارند که توانسته‌اند با این نگاه که تیم فروش در واقع سرمایه‌ای است که بایستی در سطوح مختلفی به آنها توجه شود، عملکرد بهتری را رقم بزنند. بعضی از فروشندگان توانمندی‌ها و انگیزه‌های درونی بیشتری نسبت به دیگران دارند. مطالعات جدید نشان داده که ستاره‌های فروش یا Stars ، افراد کندکار یا laggards و مجریان اصلی یا Core performers به طرق مختلفی ترغیب می‌شوند.

ستاره‌ها، به نظر می‌رسد که به هر هدفی که جلویشان باشد می‌رسند. اما ممکن است وقتی سقفی مشخص نشده، دست از کار بکشند. افراد کندکار نیاز به راهنمایی بیشتر و برانگیخته شدن دارند تا بتوانند به فروش برسند. در حالیکه مجریان اصلی چیزی بین این

دو هستند. آنها حداقل توجه را می‌گیرند با اینکه احتمالاً آنها گروهی هستند که عمده کار را انجام می‌دهند. البته اگر انگیزه و پاداش مناسب دریافت کنند.

تقسیم بندی‌های مختلف این سوال را ایجاد می‌کند که آیا یک پلن جبرانی می‌تواند عملکرد تمام انواع فروشندگان را بهبود بخشد؟ در این مقاله از مجله راه مدیران درباره این توضیح خواهیم داد که چگونه شرکت‌ها می‌توانند با انجام این کار، نرخ بازگشت سرمایه بیشتری از تیم فروش خود داشته باشند.

ترغیب کردن مجریان اصلی

بسیاری از پلن‌های انگیزشی، این بخش از فروشندگان را به کلی نادیده می‌گیرند. چرا این گروه بیشتر تمایل دارد که در مرکز توجه نباشد؟ یکی از دلایل این است که مدیران فروش آنها را نمی‌شناسند. در بسیاری از شرکت‌ها مدیران در واقع همان کارگزاران سابق هستند. پس بیشترین توجه خود را به کارگزاران فعلی می‌دهند. در نتیجه مجریان اصلی، که نمایند بخش بزرگی از تیم فروش هستند، معمولاً نادیده گرفته می‌شوند. در این قسمت چند استراتژی موثر برای نگه داشتن آنها را مطرح خواهیم کرد.

انگیزه دادن به تیم فروش - ترغیب coreها performance

انگیزه دادن به تیم فروش از طریق تعریف اهداف چند لایه

مطالعه روی یکی از پروژه‌های اخیر یک شرکت خدمات مالی، نشان داده است که اهداف یا تارگت‌ها می‌توانند مجریان اصلی را ترغیب کنند. در هر شرکتی بخش اعظمی از فروشندگان جزو این دسته هستند. در ماه‌های اولیه آنها تقریباً همیشه راهی پیدا می‌کنند تا به تارگت‌های خود برسند. اما در ماه‌های بعدی ندرتاً از یک عدد ثابت فراتر می‌روند. برای تکان دادن و ترغیب کردن آنها باید از اهداف چند لایه استفاده کنید.

هدف لایه اول در نقطه ای گذاشته می‌شود که اغلب کارمندان

فروش شرکت سابقاً به آن دست پیدا کرده‌اند. لایه دوم نقطه‌ای را هدف قرار می‌دهد که توسط درصد کمتری از اعضای تیم فروش به آن دست یافته شده و لایه سوم در نقطه ای خواهد بود فقط نخبگان شرکت توانسته‌اند به آن برسند. تمام نمایندگان فروش به دو گروه تقسیم می‌شوند. به گروه اول تارگت‌های لایه یک و سه داده می‌شود و گروه دوم تارگت‌های هر سه لایه را خواهند داشت. فرضیه این است که این لایه به عنوان پله‌هایی برای راهنمایی مجریان اصلی به رسیدن به عملکرد بهتر عمل می‌کنند.

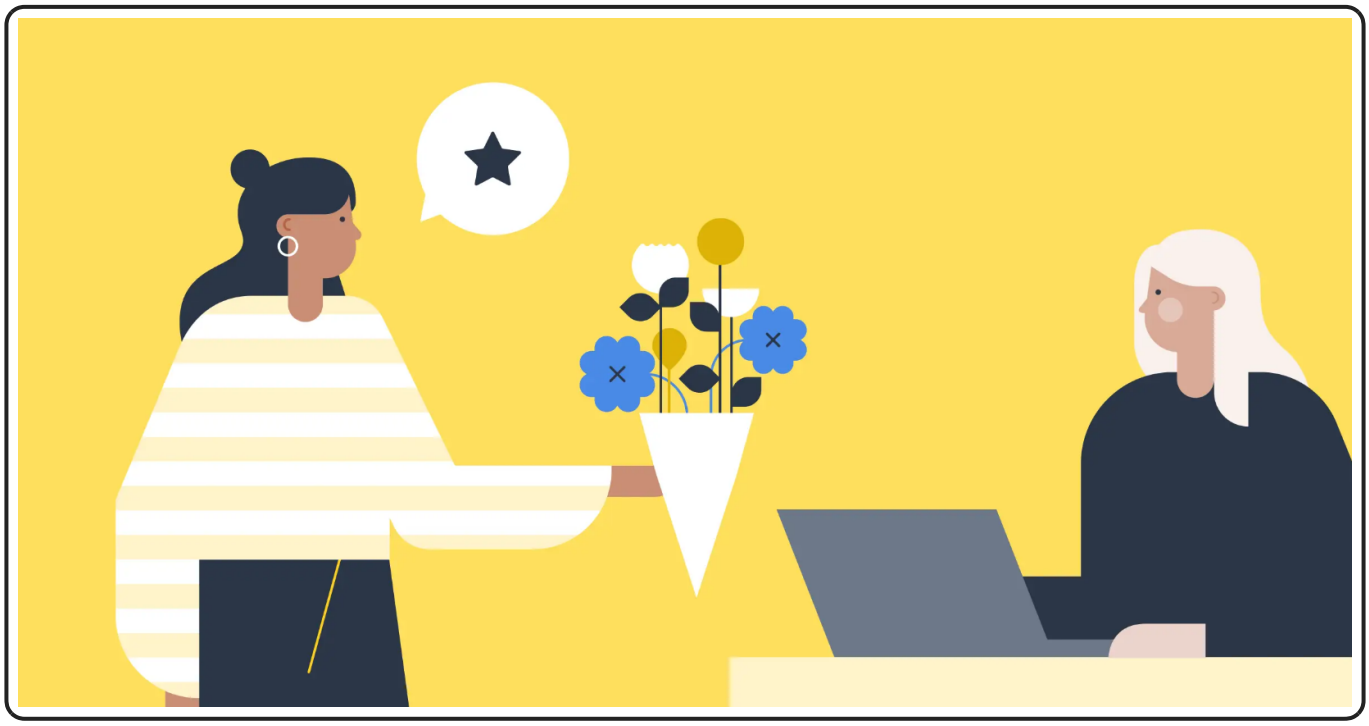
ساختار چند لایه‌ای تاثیر زیادی دارد. مجریان اصلی که در این طرح تارگت‌های هر سه لایه را در اختیار داشتند به طرز چشمگیری تلاش بیشتری می‌کنند تا فروش بیشتری داشته باشند. اما در مقایسه پلن چند لایه‌ای ستاره‌ها و افراد کندکار را به همین میزان ترغیب نمی‌کند. در واقع بعد از اجرای این پلن برای سایر انواع فروشندگان با موفقیت چندانی مواجه نخواهید شد.

این نشان می‌دهد که مجریان اصلی اگر لایه‌های اضافی به آنها داده شود می‌توانند عملکرد بهتری از خود به نمایش بگذارند. ستاره‌ها به نظر می‌رسد اگر پله‌های اضافی جلوی راهشان قرار دهید تشویق نمی‌شوند. چون آنها همیشه بالاترین لایه را دست یافتنی می‌بینند. از طرف دیگر بی تفاوتی کارمندان دسته کندکار نشان می‌دهد که آنها با رسیدن به همان تارگت اول، راضی خواهند بود.

انگیزه دادن به تیم فروش از طریق پاداش

یکی دیگر از تحقیقات انجام شده در این حوزه نشان می‌دهد که ساختارهای پاداش محور در رقابت‌های فروش چگونه می‌توانند مجریان اصلی را درگیر کنند. مشکل این رقابت‌ها این است که معمولاً ستاره‌ها برنده آن هستند. با علم به این قضیه بسیاری مجریان اصلی علاقه ای برای شرکت در این رقابت‌ها نشان نمی‌دهند. شما می‌توانید با توجه به عملکردهای قبلی گروه‌های مختلفی از شرکت کنندگان بسازید که تا حدی مشکل را حل می‌کند اما مشکلات دیگری می‌آفریند. آیا اینکه مجریان اصلی و افراد کندکار بیشترین جایزه‌ها را ببرند در حالیکه ستاره جایزه کمتر یا حتی هیچ جایزه‌ای نبرده‌اند، منصفانه است؟

در حالت ایده آل، مدیران فروش می‌بایستی رقابت‌هایی طراحی کنند که هم ستاره‌ها و هم مجریان اصلی راضی به خانه بروند. اینکار آسان نیست اما اگر به خاطر بسپارید که افراد به صورت ذاتی با موقعیت خود در یک ساختار درختی اجتماعی خو می‌گیرند، ممکن خواهد بود. کلید کار این است که برای جایزه‌های سطح پایین‌تر هدایایی پیشنهاد کنید (نه پول نقد) که نسبت به هدایای سطح بالاتر برابر یا حتی بهتر دیده شوند.



انگیزه دادن به تیم فروش از طریق پاداش

ما مداوماً با این قضیه رو به رو هستیم که مجریان اصلی در شرایط رقابتی این چنینی نسبت به مواقعی که به عنوان پاداش پول دریافت می‌کنند، به مراتب عملکرد بهتری ارائه می‌دهند. به علاوه تلاش بیشتر آنها به هزینه کم شدن تلاش از سوی گروه ستاره‌ها و یا افراد کندکار نیست.

گرچه اگر پاداش‌هایی که برای لایه‌های با عملکرد پایین در نظر گرفته‌اید صرفاً نسخه ضعیف‌تر یا درجه پایین‌تری از پاداش‌های لایه‌های بالا باشد، این سیستم جواب نخواهد داد. هدایای درجه پایین هم باید همان کیفیت را داشته باشد. همچنین دیده شده که بعضی از افراد در این دسته توسط محرک‌های طراحی شده برای بهبود عملکرد گروه افراد کندکار هم ترغیب می‌شوند.

ترغیب کردن فروشندگان کندکار

یک گروه با عملکرد پایین در تیم فروش معمولاً ناهمگون است: ممکن است شامل افراد استخدام شده جدید باشد یا فروشندگان قدیمی که از خود راضی شده‌اند یا حتی آنهایی که صرفاً استعداد کمی دارند و نسبت به همکاران خود سخت‌تر ترغیب می‌شوند. عملکرد بیشتر فروشندگان کندکار اگر انگیزه و پاداش درستی به آنها تعلق بگیرد، بهبود پیدا خواهند کرد. استراتژی‌های زیر می‌توانند برای انگیزه دادن به تیم فروش متشکل از افراد کندکار موثر واقع شوند.

پاداش‌های رقابت محور

در مطالعه‌ای که اخیراً بر اساس داده‌هایی از شرکت Fortune۵۰۰ انجام شده که وسایل اداری می‌فروشد، به صورت جداگانه مدل‌هایی از ستاره‌های فروش، افراد کندکار و مجریان اصلی با پلن‌های جبرانی مختلف بررسی شده‌اند.

در این مطالعه مشخص شد که حذف پاداش‌های فصلی از پلن‌های انگیزشی فروشندگان کندکار و باقی گذاشتن صرفاً یک پاداش سالیانه، می‌تواند عملکرد کلی را کاهش دهد. در واقع درآمد حاصله آنها ۱۰ درصد کم شده بود. همین اتفاق عملکرد کلی فروشندگان اصلی و ستارگان را به ترتیب ۴ و ۲ درصد کاهش داد. هیچ نکته منفی در پاداش‌های فصلی وجود ندارد. این پلن‌ها کمک می‌کند که

فروشندگان کندکار بدون به هم ریختن عملکرد سایر گروه‌ها، به خط پایینی تیم فروش کمک کنند.

اهداف پیشتازانه می‌توانند رفتار فروشندگان با عملکرد پایین را تغییر دهند. محققین آموزشی هم همین الگو را در بین دانش آموزان پیدا کرده‌اند. دانش آموزان ضعیف‌تر نیاز به کوییزهایی در میان ترم دارند که بتواند به آنها کمک کند تا خود را به درس برسانند. در غیاب چنین مکانیزمی، آنها در آزمون‌های ادراکی ضعیف عمل خواهند کرد. از طرف دیگر دانش‌آموزان قوی مانند فروشندگان ستاره، به طور مستقل تلاش می‌کنند و نیاز کمتری به تعیین شدن اهداف از طرف دیگران دارند.

فشار اجتماعی طبیعی

معمولاً مدیران معتقدند که داشتن یک قیف با کیفیت از استعدادهای فروش جدید می‌تواند فشار اجتماعی روی فروشندگان با عملکرد پایین بگذارد. در تحقیق انجام شده در یک بازی فوتبال، تاثیری که افراد نیمکت نشین روی بازیکنان اصلی تیم می‌گذارند را بررسی کرده‌اند. با استفاده از تکنیک‌های اقتصادسنجی پیشرفته، مقایسه‌ای انجام شده بین قسمت‌های مختلف زمین که ذخیره‌نشین‌ها در آن بودند یا خیر. مشاهده شد که در قسمت‌هایی که یک بازیکن ذخیره در آن بازی می‌کرده، عملکرد ۵ درصد بهتر است سایر نواحی بوده است. بیشتری میزان افزایش عملکرد در گروه‌های

کندکاران اتفاق می‌افتد. در نهایت این موضوع می‌تواند به نتیجه بهتری منجر شود که هزینه‌های جانبی ناشی از به کارگیری بازیکنان نیمکت‌نشین را هم جبران می‌کند.

وقتی شرکتی تعداد نامتناسبی از کارمندان کندکار داشته باشد، در شرایط دشوار، مدیران فروش با اکراه با آنها کار می‌کنند. معمولاً مدیران مجبور می‌شوند بین نگهداشتن کارمندان کندکار با عملکرد پایین و باقی ماندن در قلمروی فروش خود یکی را انتخاب کنند. استخدام بازیکنان نیمکت نشین می‌تواند به این موضوع کمک بسیاری کند.

فشار اجتماعی ناشی از برنامه

برنامه‌هایی که فشار اجتماعی به کارمندان کندکار می‌آورند باید با دقت مورد استفاده قرار گیرند. برنامه‌های موفق مورد آزمایش‌های بسیار دقیق قرار گرفته‌اند و به فرهنگ موجود نیز حساس هستند. وقتی برنامه‌ای به خوبی طراحی شده باشد، احساس مسئولیت کارمندان کندکار را تا سطح تیمی بالا می‌آورد و آنها را ترغیب می‌کند تا در کار خود پیشرفت کنند. همچنین جلوی غیراخلاقی برخورد کردن افراد را می‌گیرد.

یکی از شرکت‌هایی که در این ارزیابی‌ها بررسی شد، با لیست کردن میزان فروش افراد به صورت صعودی، از افراد کندکار تا ستاره‌ها،

عملکرد این افراد را زیر ذره بین قرار می‌داد. با اینکه چنین نمایش عمومی می‌تواند بیش از اندازه به نظر برسد اما با فرهنگ سازمانی رقابتی و شفاف آن شرکت همخوانی داشت.

ترغیب کردن ستاره‌ها

از آنجایی که ستارگان فروش همیشه نماینده بخش بهره‌ور منحنی عملکرد یک شرکت بوده‌اند، پلن‌های انگیزشی باید به نفع آنها باشد. اما در بعضی شرکت‌ها برای کمیسیون فروش محدودیت در نظر گرفته می‌شود و ساختار «برنده همه جایزه‌ها را می‌برد»، به انگیزه غلبه می‌کند. دلیل اصلی دیگر هم کنترل هزینه‌هاست که عمدتاً توسط دپارتمان مالی هدایت می‌شود.

انگیزه دادن به تیم فروش - فروشندگان ستاره

اما آیا این موارد منطقی هستند؟ پاسخ ساده خیر است. در یکی از تحقیقات انجام شده روی راننده تاکسی‌های نیویورک سیتی، بررسی شد که آیا رانندگان وقتی مردم بیشتر تاکسی می‌خواهند، ساعات بیشتری کار می‌کنند یا وقتی به یک تعداد مشخصی از سفر یا میزان کافی درآمد برسند کار را تعطیل خواهند کرد؟ بر خلاف انتظار، حالت دوم اتفاق می‌افتد. وقتی برای فروشندگان نیز سقف کمیسیون مشخص می‌کنید، عوامل اجرایی ستارگان را تشویق می‌کنند که دست از فروش بکشند. همانطور که رانندگان در یک روز بارانی وقتی ساعت کاری‌شان به پایان می‌رسد یا درآمد کافی کسب کرده‌اند، به خانه می‌روند. اگر ستارگان در ترافیک کاری بالاتر، بیشتر کار کنند، به نفع شرکت خواهد بود.

انگیزه دادن به تیم فروش با محدود نکردن کمیسیون‌ها

در مطالعه اخیر انجام شده توسط سانجونگ میزرا وهاریکش نایر، تاثیر وجود محدودیت روی پرداخت فروشندگان بررسی شده است. آنها پلن‌های جبرانی یک شرکت سازنده لنزهای طبی آمریکایی را مورد مطالعه قرار دادند. این شرکت وقتی عملکرد فروشندگان به سقف مدنظر می‌رسید دیگر به آنها کمیسیون پرداخت نمی‌کرد. در نتیجه، فروشندگان همیشه فروش را زیر حد سقف نگه می‌داشتند. با حذف این محدودیت و انجام تغییرات دیگری در پلن جبرانی، شرکت توانست فروشندگان را ترغیب کند و درآمد را ۹ درصد افزایش دهد.

کمیسیون‌های افزایشی

به این صورت که وقتی سقف درنظر گرفته شده زده شد، نرخ کمیسیون بالاتر رود. به طور مثال اگر فروشندگان به ازای هر دلار، یک پنی کمیسیون معمولی بگیرند بعد از اینکه از سقف در نظر گرفته شده بالاتر رفتند، باید به ازای هر دلار دو پنی برای آنها در نظر گرفته شود. تحقیقات انجام شده در شرکت تامین کننده لوازم اداری که بالاتر به آن اشاره شد، نشان داد که این نوع کمیسیون‌های افزایشی می‌توانند چقدر موثر واقع شوند. حذف کردن آنها از یک پلن جبرانی می‌تواند حدود ۱۷ درصد فروش ستارگان را کم کند.

انگیزه دادن به تیم فروش از طریق اعلام چندین برنده

تحقیقی دیگر نشان داده که رقابت‌های با چند برنده می‌تواند فروش را بالاتر ببرد و عملکرد بهتری نسبت به رقابت‌هایی با ساختار تمام جایزه‌ها برای یک برنده، داشته باشد. در نتیجه وقتی تعداد ستاره‌ها بیشتر شد، باید پاداش‌های بیشتری هم در نظر گرفته شود. حتی به تعداد فروشندگان ستاره باید پاداش نیز وجود داشته باشد. دلیل آن هم واضح است. افزایش تعداد جوایز یک رقابت می‌تواند شانس برنده شدن یک فروشنده کندکار یا یکی از مجریان اصلی را بالاتر ببرد. که در نتیجه باعث می‌شود ستارگان هم تلاش بیشتری برای بردن بکنند. از این تکنیک‌های انگیزه دادن به تیم فروش استفاده کنید و منحنی عملکرد را رو به افزایش ببرید.

در همین راستا، دوره فوق ستاره فروش شوید راه مدیران می تواند کمک بسیار خوبی به شما کند. پیشنهاد می کنیم توضیحات این دوره را با کلیک روی تصویر زیر بخوانید.

کلام آخر

ما به عنوان یکی از کسب و کارهایی که تجربه کار با بسیاری از شرکت‌ها را داشته است، همواره به دنبال پیدا کردن روش‌هایی برای حل مشکلات مربوط با فروش آنها بوده‌ایم. معمولاً وقتی برای اولین بار با مدیران اجرایی یک شرکت ملاقات می‌کنیم، درباره تصمیمات سختی که تا به آن روز گرفته‌اند می‌پرسیم. وقتی گفتگو را با پرسیدن این سوال که آیا آنها اطلاعات کافی برای دفاع از تصمیماتی

که گرفته‌اند دارند یا خیر، معمولاً پاسخ منفی است.

حالا زمان این رسیده که چنین شرایطی تغییر کند. ما در این مقاله به تحقیقاتی اشاره کردیم که نشان می‌داد فروشندگان در نقطه‌های مختلفی از منحنی عملکرد، واکنش‌های متفاوتی به برنامه‌های تشویقی نشان می‌دهند. ما امیدواریم که مدیران درباره تاثیر این تشویق‌ها و برنامه‌ها فکر کنند و از نتایج این تحقیقات بهره ببرند. اما دلیلی ندارد که تماماً هم روی تحقیقاتی که به صورت آکادمیک انجام شده‌اند تکیه کنید. شرکت‌ها باید در حوزه تخصصی خود آزمون و خطا کنند و یاد بگیرند که چه نوع پلنی برای فروشندگان آنها بهترین است.

اولین مرحله برای هر شرکتی رسیدن به یک درک درست و شفاف از منحنی عملکرد خود است. در حالت ایده‌آل این کار توسط متدهای اقتصادسنجی پیچیده‌ای باید انجام شود. اما با دنبال کردن این روش می‌توانید به یک برداشت حدودی برسید: اگر خیلی ساده عملکرد هر فروشنده را نسبت به اهداف فروش او بسنجید، سپس یک هیستوگرام از داده ها درست کنید، درک نسبی از اینکه آیا نمودار یا منحنی شرکت شما نرمال (معمولاً مجریان اصلی با تعداد برابری از کندکاران و ستاره‌ها)، سنگین از نظر فروشندگان کندکار یا ستارگان است یا خیر به دست خواهید آورد.

شکل این منحنی نشان خواهد داد که کدام روش انگیزشی به شما

بهترین نتیجه را می‌دهد. اگر تعداد نامتناسبی از کندکاران را داشته باشید، باید در ابتدا روی جایزه ها یا پاداش های رقابتی تمرکز کنید و بعد به سراغ تکنیک انگیزه دادن به تیم فروش از طریق فشار اجتماعی طبیعی بروید.

به خاطر داشته باشید که فرهنگ فروش موجود نمی تواند به یکباره جایگزین شود. به جای اینکه یک ساختار به کلی جدید را ایجاد کنید، باید یک فرضیه درباره یکی از المان های پلن شکل دهید - که به طور مثال فروشندگان کندکار با پاداش های رقابتی بیشتر انگیزه خواهد گرفت - سپس روی اجرایی کردن آن کار کنید. طراحی یک آزمایش که هم روی درمان و هم کنترل گروه فروش کار کند، کار مهم شماست. سپس تغییرات را روی یک بخش از سازمان یا دپارتمان فروش پیاده کنید.

هر بار یک فرضیه را امتحان کنید، آن هم در یک بازه زمانی محدود و کنترل شده؛ پلن های جبرانی فروش که بتوانند نیازهای مختلف انواع مختلف فروشندگان را شامل شوند - که البته بر اساس واقعیت نگاشته شده باشد نه فرضیات - می‌تواند در جهت رسیدن به بازگشت سرمایه بالاتر برای دپارتمان فروش موثر واقع شوند. چنانچه قصد دارید چنین پلنی را برای سازمان یا شرکت خود اجرایی کنید اما نیاز به مشاوره تخصصی و راهنمایی گرفتن دارید، همکاران ما در راه مدیران می‌توانند شما را یاری کنند. کافیست از طریق

شماره تماس های درج شده در سایت اقدام کنید.

[box type="info" align="" class="" width=""]این مطلب دارای فایل مقاله صوتی و PDF در بخش عضویت الماسی است. بعد از خرید اشتراک الماسی راه مدیران به ده ها مقاله صوتی و PDF دیگر دسترسی خواهید داشت.[/box]

[box type="shadow" align="aligncenter" class="" width=""]

لطفا برای دسترسی به این بخش از محتوا، ابتدا عضویت الماسی خود را تکمیل نمایید.

خرید عضویت الماسی
[/box]