



تا به حال مقالات، ویدیوها و آموزشهای زیادی در مورد اینکه مدیران فروش در تیمهای فروش بیمه، چگونه می‌توانند نمایندگان فروش و فروشندگان خود را مدیریت کنند، مطالب زیادی گفته شده است. اما به ندرت می‌توانید آموزش یا مقاله‌ای پیدا کنید در رابطه با اینکه چگونه باید خود این مدیران فروش را مدیریت کنیم؟

از نظر من، رابطه بین مدیران فروش و مدیران مافوق آنها (که در اینجا یعنی شما به عنوان صاحب نمایندگی بیمه) معمولاً رابطه‌ای متناقض است! شما به عنوان مدیران این مدیران فروش، معمولاً نظارت و آموزش را به صورت «روزانه» انجام نمی‌دهید. اما از مدیران فروش خود انتظار دارید تا کار خود را درست انجام دهند، حتی اگر هیچ آموزشی به آنها نداده باشید.

این مدیران مافوق (یعنی خود شما) مخصوصاً وقتی تحت فشار هستند، به جای آموزش دادن، گزارشات پراکنده‌ای را از مدیران فروش درخواست می‌کنند، سپس بعد از مدتی نسبتاً کوتاه، چون به نتایجی که می‌خواهند دست پیدا نمی‌کند ناامید می‌شوند، بعد دوباره به نتایج آن گزارشات بر می‌گردند و در نهایت زیرستان خود (یعنی مدیران فروش تیم خود را) سرزنش می‌کنند و از آنها جواب می‌خواهند.

اما این شیوهی درستی نیست. همانطور که مدیران فروش می‌توانند یاد بگیرند تا نماینده‌های فروش تحت مدیریت و نظارت خود را بهتر حمایت کنند، مدیران آنها (یعنی شخص شما) هم می‌توانند سرپرستی مؤثر تر را یاد بگیرند. تنها چند تغییر کوچک می‌تواند پُلی باشد برای برقراری روابط کاری قوی‌تر در سازمان فروش نمایندگی شما. در این مقاله، قصد دارم تا برخی از این تغییرات کوچک اما بنیادی و تأثیرگذار را برای رسیدن به یک سازمان فروش قدرتمندتر را با شما درمیان بگذارم.

1. جلسات کاری مستمر داشته باشید:

در ابتدا شما نیاز به فرآیندی منظم و مستمر دارید تا بتوانید مدیران فروش خودتان را مدیریت کنید. اما حواستان باشد که تعریف کلمه «مستمر» برای هر مدیر، معنای متفاوتی دارد.

تعداد جلسات باید بر اساس تجربه‌ی کاری، عملکرد و نیاز مدیران فروش شما به آموزش تعیین شود. مثلاً شما ممکن است برای مدیر فروش جدیدی که با نمایندگان فروش و فروشندگان زیرمجموعه‌ی خودش چالش دارد، هفته‌ای یک جلسه بگذارید و در عین حال، برای مدیر فروش با تجربه‌ای که یک تیم قوی دارد، هر 2 هفته یک بار جلسه بگذارید.

وقتی تعداد جلسات را تعیین کردید، همین روال را حفظ کنید. این موضوع هم درست است که مدیران فروش، افرادی شلوغ و درگیر هستند و مدام باید در بازار، حضور فیزیکی داشته باشند و حتی به شهرهای دیگری مسافرت کنند. اگر جلسه‌ای را به فردای روز مقرر، موکول کردید اشکالی ندارد، اما هر اتفاقی افتاد این جلسات را کنسل نکنید. این بهترین تعریف از کلمه «مستمر» است.

2. حتماً دستور جلسه داشته باشید:

حالا که زمان مشخصی را برای هر کدام از مدیران فروش تیمتان تعیین کردید، باید به این فکر کنید که در هر جلسه قرار است چه چیزهایی مطرح شود. پیشنهاد من داشتن یک دستور جلسه است که دارای این موارد باشد:

تقویم کاری مدیران فروش: برنامه‌ی کاری مدیران فروشتان را بررسی کنید. آیا آنها وقت زیاد یا کمی را برای ارائه‌ی گزارشات روزانه به شما و یا سایر وظایف اجرایی، صرف می‌کنند؟ چند ساعت را به آموزش نمایندگان فروش و فروشندگان زیرمجموعه‌ی خودشان اختصاص می‌دهند؟ به هر حال اگر می‌خواهید برنامه‌ی آنها را تغییر دهید، دلیل این کار را برایشان توضیح دهید.

عملکرد فروشندگان: من در جلساتم با مدیران فروش از ابزاری که نام آن را «فرم آموزشی مدیر» گذاشته‌ام، استفاده می‌کنم. مدیر فروش، فروشندگانی که در تیم زیرمجموعه‌ی خودش دارد را لیست می‌کند و به هر فروشنده (متناسب با سطح تجربه‌ی آن فروشنده) از «1» تا «5» نمره می‌دهد. امتیاز 1 به این معناست که آن فروشنده، حتی حداقل انتظارت را برآورده نمی‌کند و امتیاز 5 به این معناست که آن فروشنده یک فوق‌ستاره فروش است و ماورای تصورات ما عمل می‌کند.

اهداف فروشندگان: وقتی فروشنده‌های موجود در تیم هر مدیر فروش، امتیازبندی شدند، از مدیر فروش سؤال کنید که دوست دارد هر کدام از این فروشنده‌ها در طی 30 روز آینده، روی چه بازار هدفی برای فروش بیمه عمر، تمرکز کنند و مدیر فروش، چه برنامه‌ای دارد تا به این فروشنده‌ها کمک کند تا به اهداف خودشان برسند. سپس در جلسه بعدی، پیشرفت‌ها را بررسی کنید و روی حوزه‌هایی که امکان پیشرفت وجود دارد، تمرکز کنید.

عملکرد مدیر فروش: در آخر درباره‌ی عملکرد مدیر بحث کنید و حوزه‌هایی که امکان بهبود در آنها وجود دارد را به او گوشزد کنید. به مدیر فروشتان بگویید که به چه حمایتها و آموزشهایی نیاز دارد و برنامه‌ای برای رفع این نیازها را به او ارائه کنید.

در جلسات، واضح و روشن صحبت کنید: شما باید هم در بیان انتظاراتتان و هم در ارائه بازخوردها، کاملاً روشن و واضح و بدون تعارف با مدیران فروش خودتان صحبت کنید. یادتان باید که موضوعات مبهم، به سردرگمی و نا‌امیدی هر دو طرف منجر می‌شود.

3. قیف فروش خود را بررسی کنید:

بررسی و ارزیابی، بخش کلیدی فرآیند کار مدیران فروش را تشکیل می‌دهد. پیشنهاد من بررسی **قیف فروش** تیمها با حضور مدیران فروش آنها در بازه‌های زمانی هر 6 الی 8 هفته یکبار است. هرچند، این محدوده‌ی زمانی برای هر تیم فروش و هر نمایندگی بیمه‌ای مناسب نیست و شما می‌توانید تغییرات لازم را بر اساس چرخه‌ی فروش در نمایندگی بیمه خودتان، اعمال کنید.

در این بررسی‌هایی که هر 6 الی 8 هفته یکبار باید انجام شوند باید به چند نکته توجه کنید. اول اینکه به قسمتهای شلوغ و متراکم قیف فروش موجود در تیم هر مدیر فروشتان دقت کنید. ببینید که آیا فرصتهای زیادی در مراحل میانی آن قیف فروش، در حال هدر رفتن هستند یا خیر؟!

به‌طور مثال اگر قیف فروش مربوط به تیم یکی از مدیران فروشتان به این شکل است:

مرحله اول قیف فروش: روزانه برای هر فروشنده: توزیع 50 نامه‌ی بازاریابی در بازار هدف X (توزیع نامه‌ها بصورت ضربدری توسط فروشندگان تیم همان مدیر فروش انجام می‌شود. یعنی فروشنده «الف» نامه‌های بازار هدف فروشنده «ب» را توزیع می‌کند و فروشنده «ب» نامه‌های

بازار هدف فروشنده «الف» را توزیع می‌کند و سپس هر فروشنده به بازار اصلی خودش بازگشته و ویژگیهای خود را انجام می‌دهد)

مرحله دوم قیف فروش: روزانه برای هر فروشنده: تماس با 50 مشتری که نامه‌های فوق را دریافت کرده‌اند (تماسهای از طریق دپارتمان بازاریابی تلفنی گرفته می‌شود)

مرحله سوم قیف فروش: روزانه برای هر فروشنده: تنظیم قرارملاقات با 2 مشتری از مجموع 50 مشتری فوق

مرحله چهارم قیف فروش: روزانه برای هر فروشنده: برگزاری 1 ملاقات قطعی با 2 مشتری فوق (یکی از 2 قرار فوق، به دلیل بدقولی مشتری، کنسل می‌شود)

مرحله پنجم قیف فروش: روزانه برای هر فروشنده: 0.3 فقره فروش قطعی شده (یعنی هر 10 روزی که کل فرآیند قیف فروش فوق، اجرا می‌شود، تعداد 3 فقره بیمه عمر فروخته می‌شود که یعنی ضریب تبدیل فروشنده برابر است با 3.3 به 1 که عملاً یعنی 4 به 1)

مرحله ششم قیف فروش: روزانه برای هر فروشنده: مبلغ متوسط 1,275,000 تومان وصولی به ازای هر فقره فروش (یعنی حق بیمه‌ای که فروشنده در هر فروش خود موفق به فروش آن می‌شود به‌طور متوسط برابر با 1,275,000 تومان سالیانه است)

با مشاهده قیف فروش فوق، می‌توان به وضوح مشاهده کرد که این قیف در گذر از مرحله 2 به مرحله 3 یک نشتی بزرگ دارد! آمارها گویای این هستند که وقتی شما به 50 مشتری موجود در یک بازار هدف واجد شرایط، یک نامه بازاریابی استاندارد داده باشید و 24 ساعت بعد برای تنظیم قرارملاقات حضوری، به تمام این 50 نفر تلفن کنید و فقط 2 قرارملاقات به‌دست بیاورید که معمولاً یکی از این 2 قرار نیز کنسل می‌شود، یعنی در تبدیل تلفن‌ها به قرار حضوری، بشدت دچار مشکل هستید.

یعنی منابع شما و تیم فروش شما در گذر از مرحله 2 به 3 این قیف فروش در حال هدر رفتن هستند و باید جلوی این موضوع فوراً گرفته شود. اما متأسفانه و به دلیل اینکه هنوز اهمیت حیاتی سیستمهای نظارت و اندازه‌گیری عملکرد تیمهای فروش در صنعت بیمه، آنطور که باید، برای مدیران و نمایندگان بیمه جا نیفتاده است، کمتر پیش می‌آید که شاهد کشف اینگونه خطاها و نشتی‌ها و هدر رفتن منابع در نمایندگیهای بیمه و تیمهای فروش بیمه باشیم و اغلب کارها بصورت اتفاقی و با روشهای هیجانی و القائات هیجانی به تیمهای فروش و فروشندگان پیش می‌روند و نه بر اساس مدیریت علمی و اصولی.

قبلاً نیز در مقالات مختلف، اشاره کرده‌ام که خود ما در تیمهای فروش تحت مدیریت بیمه‌مارکتینگ از این سیستم نظارت و اندازه‌گیری برای کنترل عملیات فروش استفاده می‌کنیم و در طول بیش از 6 سال گذشته، این سیستم تقریباً تمام نیازهای ما را در این زمینه برآورده کرده است.

به‌هرحال هر زمان که متوجه یک نشتی و هدر رفت بزرگ در قیف فروش تیم فروشتان شدید، فوراً با مدیر فروش مربوطه درباره‌ی کارهایی که می‌تواند به همراه فروشندگان تیم خودش برای رهایی از این وضعیت انجام دهد، صحبت کنید.

البته شما باید به قسمتهای پراکنده در قیف فروش تیم‌تان نیز توجه کنید. آیا قسمت بالایی (ورودی) قیف فروش تیم شما، چیزی شبیه صحرا و بیابان بی آب و علف شده است؟! اگر اینطور است یعنی شما به اندازه کافی مشتری بالقوه و مشتری احتمالی برای ملاقات با آنها ندارید. اما چرا مشتری احتمالی کافی برای تیم فروش شما وجود ندارد؟

آیا سیستم تبلیغاتی شما مشکلی دارد؟ یا شاید سیستم بازاریابی تلفنی شما دچار نقص است؟ یا شاید فروشندگان شما به جای اختصاص وقت خودشان به ویزیت مشتریها، کار دیگری انجام

می‌دهند؟ دلایل ریشه‌ای و اساسی را با مدیران فروش تیم خودتان مطرح کنید و به دنبال مشکل و سپس راه حل آن بگردید.

مثلاً شاید لازم باشد به تعداد قرارملاقاتهایی که در هر روز در اختیار هر فروشنده خودتان قرار می‌دهید، نگاهی بیندازید تا تعیین کنید که چه کسی به آموزش یا پشتیبانی بیشتری نیاز دارد.

می‌توانید این بررسیها را در جلسات روزانه یا هفتگی خودتان با مدیران فروش تیمتان انجام دهید و یا اینکه وقتی جداگانه برای آنها در نظر بگیرید. این موضوع به میزان آموزشی که مدیران فروش شما نیاز دارند، بستگی دارد. فقط یادتان باشد که این بررسیها اغلب نیازمند صرف وقت بیشتری هستند. من معمولاً برای اینگونه بررسیها در هر هفته و برای هر مدیر فروش خودم، دو ساعت زمان در نظر می‌گیرم.

4. سبک مدیریت خود را متناسب با هر فرد تنظیم کنید:

من همیشه معتقد بوده و هستم که چیزی به نام «بهترین راه برای آموزش افراد» وجود ندارد. بهترین شیوهی آموزش یک نفر، راهی است که برای همان یک نفر کارایی دارد.

نکته مهم این است که شما به‌عنوان کسی که مدیران فروش تیمتان را مدیریت می‌کنید باید نقاط قوت و نقاط ضعف هر کدام از مدیران خودتان را شناسایی کنید و سبک یادگیری را برای برقراری ارتباط بهتر و عملکرد بهتر در کار را برای هر یک از مدیران فروش و حتی برای تک‌تک فروشندگان تیمتان را بشناسید.

برای این کار، به ابزارهای شخصیت‌شناسی نیاز دارید. یکی از بهترین ابزارهای شخصیت‌شناسی که در زمینه مشاغل و کسب‌وکارها بسیار قدرتمند ظاهر شده است مدل شخصیت‌شناسی MBTI است. علاوه بر خودتان، باید مدیران فروش تیمتان را نیز تشویق کنید تا با استفاده از MBTI از نقاط قوت خودشان به نفع تیم فروش خودشان استفاده کنند و ضعفهای خود را نیز پس از

شناسایی به وسیله ی MBTI، با آموزش بیشتر یا کسب مهارت، جبران کنند. برای آشنایی با مدل MBTI و استفاده از ابزارهای قدرتمند آن در نمایندگی های بیمه و در زمینه متقاعدسازی مشتری به خرید بیمه، بر روی تصویر زیر و یا اینجا کلیک کنید...

اما متأسفانه اکثر مدیران و نمایندگان صنعت بیمه، به جای وفق دادن خودشان با نیازهای تیم فروششان، دقیقاً رویکرد مخالف این موضوع را انتخاب می کنند. این افراد می گویند: «مدل مدیریت من همین است و بهتر است تیم من خودش را با این شرایط، وفق بدهد!»

اما وظیفه تیم فروش شما و مدیران فروش شما، وفق دادن خودشان با شرایط شما و با سبک مدیریت سلیقه ای شما نیست. آنها فقط وظیفه افزایش فروش را برعهده دارند و این شما هستید که باید متناسب با تیپ شخصیتی هر یک از کارمندان و مدیران و فروشندگانی که برایتان کار می کنند خودتان و روش مدیریت کردنتان را تنظیم کرده و وفق بدهید.

5. الگو و نمونه باشید:

فراموش نکنید که وقتی فردی را مدیریت می کنید که خودش مدیر است، در حال ارائه ی مثالی از نحوه ی مدیریت سازمان فروشتان هستید. اگر از مدیران فروش خود انتظار دارید تا رهبرانی الگو و نمونه باشند، اول باید خودتان یک رهبر الگو و نمونه برای آنها باشید. و این، با حرف زدن و شعار دادن بدست نخواهد آمد. یادتان باشد که: «صدای رفتار یک مدیر از صدای گفتار وی، ماندگارتر است»

بیمه گر و توانگر باشید...