

آیا شما هم یک مدیر فروش در صنعت بیمه هستید؟ یا دوست دارید روزی مدیر فروش شوید؟! اگر اینطور است، اجازه دهید در ابتدا، کمی از واقعیت‌های دنیای فروش و پُست مدیر فروشی را با شما در میان بگذارم:

- **83 درصد** از معیارها و پارامترهایی که مدیران فروش، مسئولیت بهینه‌سازی آنها را برعهده دارند، خارج از کنترل آنهاست! یعنی مسئولیت مواردی که بر روی **83 درصد** آنها اصلاً نمی‌توانید کنترل داشته باشید!
- هرچقدر تلاش کنید اما باز هم بیشتر از نیمی از فروشندگان شما، به کمتر از **40 درصد** از اهداف فروش خود دست پیدا می‌کنند!
- حدود **40 درصد** از فروشندگان شما، اصلاً متوجه مشکل و نیاز مشتری نمی‌شوند!
- تنها **46 درصد** از فروشندگان شما، احساس می‌کنند که عملکردشان مطابق انتظار و توقع شماست.
- تقریباً **50 درصد** تیمهای فروش، هیچگونه استراتژی مکتوب و مدون شده‌ای برای فروش ندارند.
- تنها **52 درصد** از فروشندگان شما، می‌توانند به مشتریانی که تصمیم‌گیرنده‌ی اصلی و کلیدی هستند، دسترسی پیدا کنند.

در ادامه‌ی این مقاله، به 10 نکته اشاره می‌کنم که باید قبل از تبدیل شدن به یک مدیر فروش در صنعت بیمه، با آنها آشنا شوید...

10 دستورالعمل برای تبدیل شدن به مدیر فروش در صنعت بیمه:

1. یک سیستم مطمئن برای اندازه‌گیری عملکرد تیمتان داشته باشید
2. برای استخدام افراد جدید، وقت بیشتری صرف کنید
3. در بین اعضای تیم (حتی خارج از دفتر کار)، اتحاد برقرار کنید
4. در مدیریت زمان پیشرفت کنید
5. حس رسیدن به اهداف بالاتر را تعریف کنید - به اشتراک بگذارید - تقویت کنید
6. قانون الماسی به جای قانون طلایی
7. برای استخدام افراد جدید، زمان بگذارید
8. عملکرد تیمتان را انعکاسی از عملکرد شخصی‌تان بدانید
9. سعی نکنید تا «حلال تمام مشکلات» باشید
10. به جای دستور دادن، سؤال بپرسید

1. یک سیستم مطمئن برای اندازه‌گیری عملکرد تیمتان داشته باشید:

سالیان طولانی، من فکر می‌کردم که پیش‌بینی دقیق میزان فروشی که به عنوان هدف برای تیم خودم تعیین کرده‌ام تقریباً غیرممکن است! ضمن اینکه تصور می‌کردم هیچ‌گونه کنترلی بر روی جزئیات عملکرد فروشندگانم در سطح بازار ندارم.

اما امروزه با استفاده از یک سیستم فوق‌العاده قدرتمند برای اندازه‌گیری تمام جزئیات عملکرد فروشندگانم، هیچ چیزی نیست که کنترل آن در دستان من نباشد. به هر هدفی که برای فروشندگانم تعیین می‌کنم، با ضریب خطای 3 تا 5 درصد می‌رسم و تمامی نقاط ضعف و قوت تک‌تک فروشندگانم را آنالیز می‌کنم و راهکار و استراتژیهای من مبتنی بر آگاهی بسیار زیادی است که به واسطه‌ی استفاده از این سیستم اندازه‌گیری قدرتمند، به دست آورده‌ام.

امروز که به عقب نگاه می‌کنم همیشه یک سؤال برایم ایجاد می‌شود که من قبل از اینکه استفاده از این سیستم اندازه‌گیری عالی را شروع کنم واقعاً چطور تیم فروشم را مدیریت می‌کردم و اصولاً آیا اسم کاری که آن زمانها انجام می‌دادم را می‌شود مدیریت کردن گذاشت یا خیر؟

امروزه با استفاده از این سیستم قدرتمند اندازه‌گیری و کنترل عملکرد فروشندگانم، توانسته‌ام یک تیم فروش 434 نفری را در 19 نمایندگی بیمه، ایجاد و مدیریت و کنترل کنم و با تعریف قیفهای فروش با مقیاس 8 تا 10 برابری، ماه به ماه بر میزان فروش این تیم افزوده می‌شود.

من به هنگام استفاده از این سیستم اندازه‌گیری، همیشه دو چیز را بیش از سایر موارد، بررسی می‌کنم:

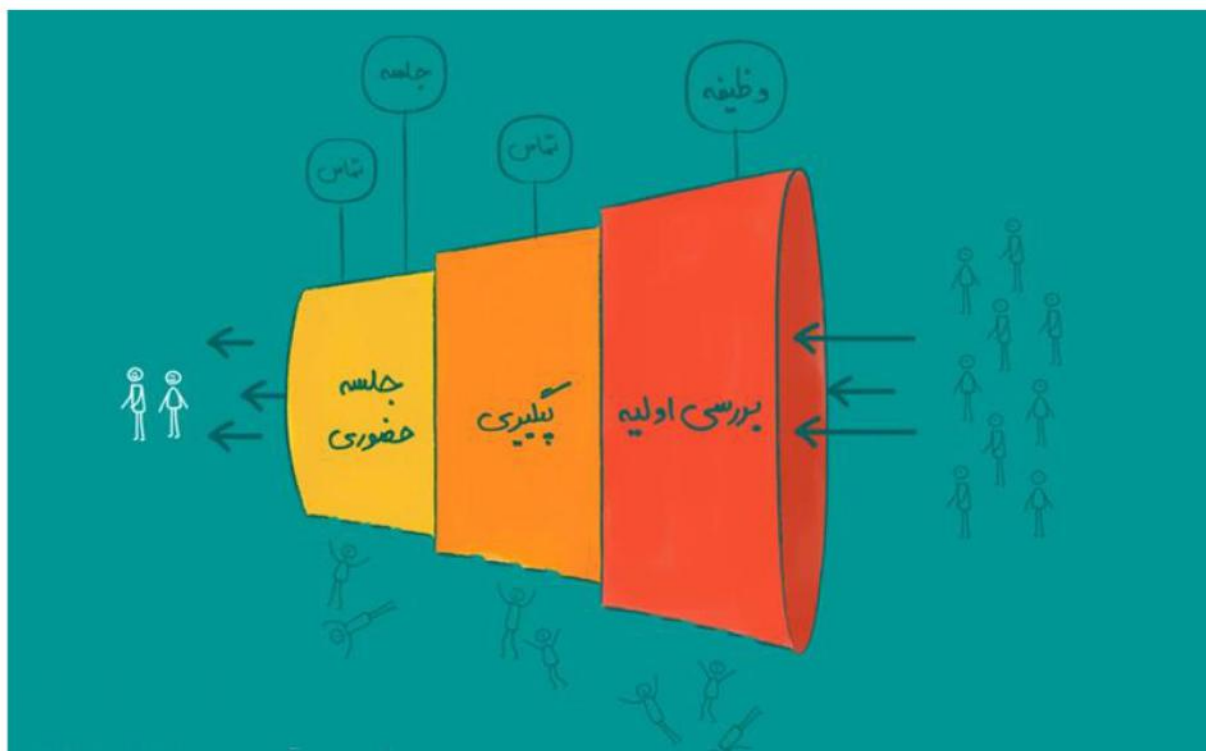
- مهمترین کاری که باید در تیمهای تحت مدیریت من، هر روز انجام شود، این است که فروشندگان من تحت هر شرایطی، فعالیتهای خود را در این سیستم، ثبت می‌کنند و من با

استفاده از آنالیزها و نمودارهای قدرتمند این سیستم، مسیر پیشرفت فروشندگان را گام به گام مشاهده، کنترل و مدیریت می‌کنم.

- دوم اینکه خود این سیستم، مدام به من نشان می‌دهد که کدام معامله‌ها با کدام مشتریها در 30 روز و یا مثلاً در 60 روز بعدی، در شرف قطعی شدن هستند. با این کار، می‌توانم نگاهی دقیق‌تر به این مذاکرات فروشندگان بیندازم و می‌توانم تعیین کنم که مثلاً امروز یا فردا باید تمرکز را بر روی کدام فروشنده‌ها و کدام یک از مذاکرات فروشی که در جریان است قرار بدهم. معمولاً 80 درصد از زمانی را که با فروشندگان در سطح بازار سپری می‌کنم را بر روی این قبیل معاملات متمرکز می‌شوم.

در تصاویر زیر، خلاصه‌ای از اطلاعاتی که من برای مدیریت عملکرد و فروشهای این تیم 434 نفره، از آن استفاده می‌کنم را مشاهده می‌کنید:

طراحی Funnel فروش ویژه بیمه‌های عمر:



ترسیم Perspective عملکرد کل تیم فروش:



تحلیل معاملات قطعی، در حال پیگیری و ناموفق در هر مقطع زمانی:



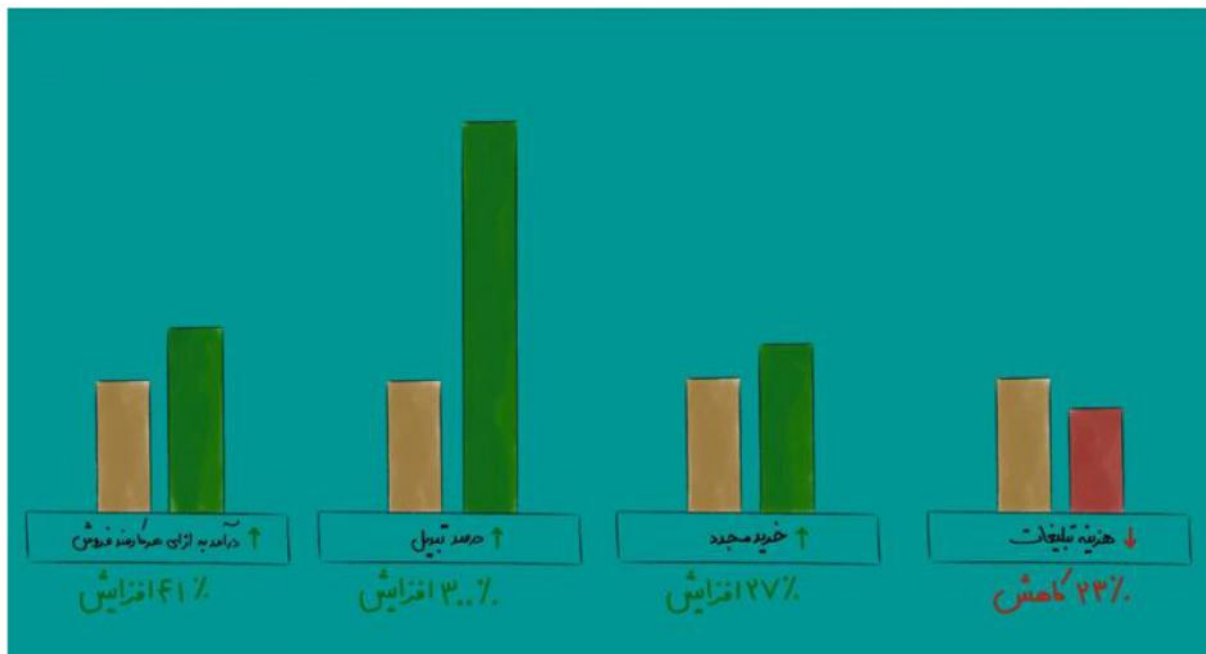
آنالیز نرخ و ضرایب تبدیل تک تک فروشندگان تیم:



محاسبه RPP هر فروشنده - محاسبه CR کل تیم - محاسبه Up Selling و Cross Selling:

آنچه در نمودار زیر مشاهده می‌کنید، جمع‌بندی تمام پیشرفت‌های حاصل از استفاده‌ی من از همان سیستم قدرتمند اندازه‌گیری عملکرد تیم فروش، تنها بعد از یک‌سال استفاده از این سیستم است. اجازه دهید دوباره‌ی نمودار زیر، توضیح کوتاهی بدهم. تنها بعد از یک سال که با استفاده از این سیستم شروع به اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل عملکرد تیم فروش خودم کردم، چهار اتفاق بزرگ رخ داد:

- درآمد من به ازای هر نفر فروشنده‌ای که در تیم خودم داشتم 41 درصد افزایش یافت. (به درآمد شما به ازای هر کارمندتان، اصطلاحاً RPP گفته می‌شود)
- تعداد بیمه‌نامه‌های عمر که به فروش قطعی می‌رسید 300 درصد (یعنی 3 برابر) افزایش یافت.
- تعداد بیمه‌گذاران من که اقدام به تمدید دوباره‌ی بیمه‌نامه (در تمامی رشته‌های بیمه‌ای) می‌کردند 27 درصد افزایش یافت.
- هزینه‌ی تبلیغات سالانه‌ی من 23 درصد کاهش یافت.



2. برای استخدام افراد جدید، وقت بیشتری صرف کنید:

اگر می‌توانستم به عقب برگردم، وقت خیلی بیشتری را برای استخدام اعضای تیمم در نظر می‌گرفتم. من کاملاً به این صحبت «بیل بلیچیک» (سرمربی تیم فوتبال آمریکایی) اعتقاد دارم که می‌گوید: «برای رسیدن به اهداف عالی‌تان، باید افراد درست را در اتوبوس درست سوار کنید.» اگر تاکنون این کار را انجام نداده‌اید، من شدیداً توصیه می‌کنم تا معادل یک روز در هفته را به مصاحبه و ملاقات با متقاضیان جدید عضویت در تیم فروشتان اختصاص دهید (فارغ از اینکه در نهایت، آنها را استخدام خواهید کرد یا خیر).

اکثر نمایندگان بیمه، تمرکز اصلی خود را روی ماه بعد یا نهایتاً 3 ماه آینده قرار می‌دهند. اغلب نمایندگان و مدیران فروش در بیمه، به‌ندرت برای 6 تا 12 ماه آینده‌ی خودشان برنامه و استراتژی گام به گام و مکتوب دارند. با این حال یک مدیر فروش حرفه‌ای، باید به 12 یا حتی 24 تا 36 ماه آینده نیز فکر کند! اگر شما هم یک مدیر فروش هستید باید زمان و تلاش زیادی را برای 2 هدف زیر صرف کنید:

• اهداف استخدامی و اثر بخشی بیشتر در تیم فروشتان

• اهداف فروش

اجازه دهید این موضوع را به زبان فروش، برایتان توضیح بدهم. معمولاً یک فروشنده، به دو دلیل اصلی، فروشهای خودش را از دست می‌دهد:

1. برای پُر نگه داشتن بالای قیف فروش، زمان کمی اختصاص می‌دهد
2. برای انجام هر مذاکره فروش با یک مشتری، زمان خیلی زیادی را اختصاص می‌دهد (مثلاً برای فروش یک بیمه عمر 500 هزار تومانی، بین 5 تا 10 جلسه را صرف یک مشتری

می‌کند!) که در نهایت نیز باعث از دست رفتن فروش و بند آمدن جریان خروجی قیف فروش می‌شود.

مشابه این اتفاق، می‌تواند برای یک مدیر فروش، هنگام استخدام فروشندگانی جدید بیفتد. برای مقابله با این مشکل، به طور مستمر متقاضیان جدید را وارد قیف استخدامی تیم خود کنید.

کلید موفقیت این است که قیفی سرشار از متقاضیان جدید داشته باشید که هنگام نیاز به استخدام نیروی جدید یا جایگزینی، بتوانید از میان آنها استخدام کنید. به بیان کلی: «پروژه استخدام و مصاحبه‌های شما هرگز نباید متوقف شود.» (اگر دوست دارید با جدیدترین کانال‌های جذب فروشندگانی بیمه، آشنا شوید اینجا کلیک کنید)

3. در بین اعضای تیم (حتی خارج از دفتر کار)، اتحاد برقرار کنید:

از نظر من، فعالیت به عنوان مدیر فروش همانند فعالیت به عنوان سرمربی یک تیم فوتبال است. همه اعضا در قالب یک تیم فعالیت می‌کنند اما هر کدام از آنها شماره مخصوص به خودشان را دارند. سؤال اینجا است که چگونه می‌توان انسجام و هم‌بستگی بین اعضای تیم را افزایش داد؟! اگر اعضای یک تیم با یکدیگر آشنایی نداشته باشند و با هم احساس غریبگی کنند، احتمالاً در زمان وقوع مشکلات، به یکدیگر کمکی نمی‌کنند. به همین دلیل، توصیه من این است که به اعضای تیم، فرصت بدهید تا یکدیگر را بشناسند.

قرارهای تیمی خارج از سازمان، شام یا نهار تیمی، صبحانه دسته‌جمعی و غیره، زمان مناسبی برای شناخت و ایجاد پیوستگی بیشتر همه اعضای تیم خواهد بود. و به خاطر داشته باشید که اگر با این کارها، بتوانید در طی هر سال، صرفاً به میزان 20 تا 30 درصد، عملکرد تیمتان را بهبود ببخشید این موضوع به معنی تغییر مستمر و دائمی تیم شما خواهد بود. بنابراین رویدادها و گردهمایی‌های تیم خود را به‌طور منظم برگزار کنید.

4. در «مدیریت زمان» پیشرفت کنید:

زمانی که از یک فروشنده تبدیل به مدیر فروش یک تیم شدم، فکر می‌کردم که روزهای بهتر و کم استرس‌تری را تجربه خواهم کرد. دیگر نیاز به ویزیت‌های روزانه در سطح بازار ندارم و مسئول سرپرستی تیم خودم خواهم بود. در واقع پُست مدیر فروشی، از دور خیلی راحت به نظر می‌رسید! ولی من کاملاً اشتباه فکر می‌کردم. به جای روزانه 3 تا 5 ویزیتی که خودم باید می‌رفتم، حالا مسئول بیش از 40 تا 50 ویزیتی بودم که فروشنده‌هایم باید انجام می‌دادند. به جای 20 میلیون تومانی که هدف فروش ماهیانه‌ی من بود، حالا مسئول رسیدن به یک هدف تیمی 160 میلیون تومانی بودم. به جای داشتن وقت بیشتر، وقت کمتری داشتم. اصلاً زمانم دیگر در اختیار خودم نبود. از صبح تا شب باید مدام تصمیم می‌گرفتم که کدام فعالیت، اولویت دارد و باید در اسرع وقت انجام شود...

بعد از سالها آزمون و خطا و تجربه‌ی مدیریت بیش از 1300 فروشنده در تیم‌های مختلف فروش، به این نتیجه رسیدم که وظیفه‌ی اصلی و تعهد شماره یک هر مدیر فروشی در صنعت بیمه، پرداختن به 3 مورد زیر است:

1. **مربیگری و سرپرستی:** چه فعالیت‌هایی برای رسیدن اعضای تیم به اهدافشان، انجام داده‌ام...؟!
2. **اندازه‌گیری:** چه آموزش‌هایی را می‌توانم برای بهبود عملکرد اعضای تیم فروش، به آنها ارائه کنم؟! آیا به‌عنوان مدیر فروش می‌توانم در زمینه‌ی مهارت‌های فروش، دانش فنی بیمه‌نامه، ابزارهای صرفه‌جویی در زمان و غیره، به آنها آموزش بدهم...؟!
3. **استخدام:** چه کاری برای تداوم موفقیت و گسترش تیم خودم، انجام می‌دهم...؟!

5. حس رسیدن به اهداف بالاتر را «تعریف کنید - به اشتراک بگذارید -

تقویت کنید»:

به اعتقاد شخصی من، اغلب نمایندگان فروش بیمه، در بین مردم، شهرت بدی دارند! بسیاری از افراد تصور می‌کنند که ما بیمه‌ایها فقط پول می‌گیریم و مخصوصاً به تعداد افرادی که با خرید بیمه‌هایی مثل عمر، خانه‌خراب می‌شوند فکر نمی‌کنیم و از همه مهمتر اینکه همه‌ی ما عاشق زیاد حرف زدن هستیم.

اگرچه فکر می‌کنم که قطعاً تعدادی نماینده‌ی فروش هستند که برچسبهای فوق، واقعاً به آنها می‌چسبد، اما اکثر نماینده‌ها و فروشنده‌های بیمه اینگونه نیستند. در عوض، اعتقاد دارم که اکثر فروشندگان واقعاً می‌خواهند بدانند که کارشان هدفمند است و اینکه با چه هدفی کار می‌کنند. چند روز پیش یک مقاله می‌خواندم که در آن نوشته شده بود:

«فروشندگانی که به‌طور ذاتی، انگیزه‌ی فروش محصولی را دارند نسبت به کسانی که بدون انگیزه، بدون هیجان درونی و صرفاً از روی اجبار، محصولی را می‌فروشند از عملکرد بسیار بهتر و وضعیت مالی بسیار مطلوب‌تری برخوردار خواهند بود.»

علاوه بر این، تحقیق بزرگی توسط «دیو کورلان» و تیمش در «گروه مدیریت هدفمند» انجام شده که در ادامه، خلاصه‌ای از آن را برایتان آورده‌ام:

«تا قبل از سال 2008، اگر می‌خواستید فروشنده‌گان خود را با انگیزه و برانگیخته کنید، با پول می‌توانستید این کار را انجام دهید. آمارها و تحقیقات نشان می‌دهند که 54٪ فروشنده‌گان در دهه 1990 و اوایل دهه 2000، با پول برانگیخته می‌شدند. اما امروزه، آمارها نشان می‌دهند که فقط 27٪ از فروشنده‌گان با عوامل بیرونی (مثل پول) برانگیخته می‌شوند!»

مهمترین نکته‌ای که باید بدانید این است که وقتی نقش «مدیر فروش» را می‌پذیرید، انتخاب کرده‌اید تا وارد «نقش رهبری» هم بشوید. با اینکه هر کسی نمی‌تواند یک رهبر باشد اما به‌رحال، رهبری یک بخش جدایی‌ناپذیر از مدیر فروش بودن است. وقتی اصول رهبری انسانها را بیاموزید متوجه می‌شوید که چه عواملی می‌توانند برای برانگیخته کردن و انگیزه بخشیدن به فروشنده‌گان تیم‌تان جایگزین پول شوند.

به‌طور خلاصه، یک رهبر خوب، مدام به تیم خودش یادآوری می‌کند که کاری که انجام می‌دهند، ارزش دارد...

اگر با تعریف هدف برای تیمتان مشکل دارید، به این فکر کنید که هدف از تشکیل شرکت شما در ابتدا چه چیزی بوده است؟ چه چالشی را حل کرده است؟ اکنون شما چه چالشی را حل می‌کنید؟ این موضوع چطور زندگی مشتریان شما را بهتر کرده است؟ این موضوع چطور جهان را به جایی بهتر تبدیل می‌کند؟

یک توصیه‌ی مهم دیگر هم برایتان دارم و آن اینکه: «دقیق باشید!»

تا جایی که می‌توانید با عدد صحبت کنید. فروشنده‌ها عاشق اعداد هستند. بنابراین سعی کنید با آمار و عدد و رقم به فروشنده‌گان خود نشان بدهید که چگونه در مسیر رسیدن به اهدافی که تعیین کرده‌اید قرار دارید.

6. قانون الماسی به جای قانون طلایی:

واقعیت این است که بسیاری از مدیران فروش، تیم خود را به یک شیوه‌ای رهبری و مدیریت می‌کنند که قبلاً خودشان مدیریت می‌شده‌اند و یا دوست داشته‌اند که مدیریت می‌شدند! یعنی هرطوری که قبلاً با شما رفتار شده، حالا با فروشنده‌گان خودتان رفتار می‌کنید. اما این کار، غلط و اشتباه است.

کلید اصلی برای حل این مشکل، نادیده گرفتن این «قانون طلایی» است که می‌گوید: «با دیگران جوری رفتار کن که دوست داری با تو رفتار کنند» و جایگزین کردنش با این «قانون الماسی» است که می‌گوید: «با مردم جوری رفتار کن که دوست دارند با آنها رفتار شود».

در این مورد، توصیه می‌کنم کتاب الکترونیکی رایگان من با عنوان «[رمز فروشندگی بیمه‌های عمر در ایران](#)» را مطالعه کنید. مخصوصاً بخش اول کتاب، با نقل داستانی درباره همین قانون الماسی شروع می‌شود.

در این کتاب می‌آموزید: یک فروشنده حرفه‌ای در بیمه، به خوبی می‌داند که رمز موفقیت در جلسه‌ی ملاقات با مشتریان بالقوه، پایبندی به مدل پنج مرحله‌ای AIDAS است. در این کتاب، خواهید آموخت که چگونه می‌توانید پنج مرحله‌ی مدل AIDAS را در فروشندگی بیمه‌های عمر به شکلی صحیح، به اجرا درآورید و در صورت انتخاب مشتریان واجد شرایط، بیش از 80 درصد جلسات ملاقات خود با مشتریانان را با دست‌پُر ترک کنید!

7. برای استخدام افراد جدید، زمان بگذارید:

زمانی که برای اولین بار، مدیریت یک تیم فروش را برعهده گرفتم، مجبور بودم ماهیانه حداقل 3 فروشنده جدید به تیم خودم اضافه کنم. بعد از چند ماه، تعداد اعضای تیم فروش بسیار زیاد شده بود و این فروشنده‌های تازه‌کار، نیاز به زمان زیادی برای تبدیل شدن به فروشندگان باتجربه و حرفه‌ای داشتند. بنابراین دست به کار شدم و برای خودم یک قانون سه بخشی نوشتم که بعدها تبدیل به دستورالعمل اجرایی تمام مدیران فروش خودم شد. این قانون عبارت از سه کار مهم یک مدیر فروش است:

کار اول: انتظاراتی که از فروشنده جدید دارید را به طور واضح و روشن مشخص و مکتوب کنید؛ مخصوصاً اینکه این فروشنده باید تا چه زمانی به چه موفقیتی و به چه میزانی از فروش (هم از

نظر تعداد بیمه‌نامه و هم از نظر حجم پورتفوی) برسد. البته فراموش نکنید که وظیفه دارید منابع و آموزشهای لازم را به فروشندگان ارائه کنید.

کار دوم: از اعضای با تجربه‌ی تیم خود، به عنوان مربیان آموزش فروشندگان جدید تیم، کمک بگیرید. من به این نتیجه رسیده‌ام که اکثر افراد دوست دارند به‌عنوان یک مربی یا معلم، تخصص و تجربه‌های خود را به فردی تازه‌کار آموزش دهند. این کار باعث می‌شود تا استرس و فشار کمبود وقت، از روی شما برداشته شود.

کار سوم: به‌طور منظم با اعضای جدید تیم خود، جلسه‌های آموزشی و توجیهی برگزار کنید. توصیه می‌کنم جلسه‌ها را دو بار در هفته به صورت اجباری برگزار کنید. طول جلسه‌ها را هم به 30 دقیقه کاهش دهید تا بدون خستگی و با نهایت انرژی بتوانید جلسه‌ای مفید با فروشندگان داشته باشید.

8. عملکرد تیم‌تان را انعکاسی از عملکرد شخصی‌تان بدانید:

تمایل به پیروزی برای کسب اعتبار و نیز تلاش برای شکست نخوردن و فرار از سرزنش شدن، جزو ذات و طبیعت انسان است. اما شما به‌عنوان یک مدیر فروش، نمی‌توانید مسئولیت کار خود را به گردن دیگران بیندازید و آنها را سرزنش کنید. کیفیت عملکرد اعضای تیم یا فروشندگان شما، به‌طور مستقیم بازتاب کیفیت عملکرد شما به‌عنوان یک مدیر فروش است.

اگر اعضای تیم من، پاسخ سؤالی را برای بار دهم بپرسند، مشکل از نفهمیدن، کند ذهنی یا سرپیچی آنها از گفته‌های من نیست؛ بلکه مشکل از روشی است که من برای بیان گفته‌ها یا شرح وظایف افرادم، استفاده می‌کنم.

اگر فروشندگان من، نتوانند به هدف فروش ماهیانه‌ی خودشان برسند، مشکل از ناتوانی یا ضعف آنها در فروش نیست. بلکه مشکل «من هستم» که نتوانسته‌ام بازار هدف درستی را برای

فروشنده‌گانم تعریف کنم و یا به دنبال افزایش آگاهی آنها نبوده‌ام و یا بدتر از همه، راه‌حل‌های سریع برای افزایش فروش را به راه‌حلهای کند ولی پایدار، ترجیح داده‌ام... و مشکلات دیگری از این قبیل...

به عنوان یک مدیر فروش، باید بپذیرید که مشکلات سیستماتیک تیم شما، صرفاً و فقط با مدیریت شما ایجاد شده‌اند.

9. سعی نکنید تا «حلال تمام مشکلات» باشید:

اوایل که تازه مدیر فروش شده بودم، فروشنده‌گان تیم من، هر روز با انواع و اقسام سؤالات و مشکلات، به سراغ من می‌آمدند و این باعث می‌شد که اغلب در شرایط سختی قرار می‌گرفتم؛ هم از طرف مشتریان و هم از طرف فروشنده‌گان خودم.

درواقع من اینطور فکر می‌کردم که حل کردن تمام این مشکلات، بخشی از شغل من به عنوان یک مدیر فروش به شمار می‌رود؛ اما اینطور نبود!

کم‌کم با آموزش اعضای تیم، حل برخی از مشکلات را به خودشان واگذار کردم و کمی از وابستگی آنها به خودم را کم کردم.

حالا از اعضای تیمم می‌خواهم به جای اینکه سریعاً به من مراجعه کنند، برای مشکلاتی که ارائه می‌دهند راه‌حلی بیابند. روش من این است که فروشنده‌گانم فقط در صورتی حق دارند برای رفع یک مشکل به سراغ من بیایند که شرح مکتوبی از مشکل را به علاوه‌ی راه‌حل پیشنهادی که به ذهن خودشان را می‌رسد را نیز با خودشان به اتاق من بیاورند. پیشنهاد می‌کنم به مدت یکی دو ماه از این روش استفاده کنید تا ببینید که چطور مشکلات دفتر و تیم شما خودبخود حل خواهند شد!

دلیل آن نیز واضح است؛ اگر فروشندگان را از روز اول، تنبل بار بیاورید و عادتشان بدهید که تا به مشکلی بر می‌خورند بدون اینکه از ذهن خودشان کار بکشند، دوان دوان به سمت اتاق شما بیایند، دچار دردهای جدی خواهید شد. البته بزرگترین مزیت پیدا کردن راه حل مشکلات، توسط خود فروشندگان و اعضای تیمتان، چیزیست که در مورد شماره 10 در پایین، توضیح داده‌ام...

10. به جای دستور دادن، سؤال پرسید:

بعد از یادگرفتن مورد شماره 9، کار کردن با تیم فروشم، بسیار آسان‌تر شد. می‌پرسید چرا؟ چون وقتی که به اعضای تیمتان انجام کاری را برای حل یک مشکل می‌سپارید، معمولاً برای انجام آن، کمی مقاومت می‌کنند. زیرا راهکار و راه‌حلی که باید انجامش بدهند را شما به آنها دیکته کرده‌اید. اما در صورتی که آن راه‌حل را خودشان ارائه داده باشند، با علاقه و جدیت بسیار بیشتری، آن را انجام می‌دهند.

برای مثال، فرض کنید یکی از فروشندگان من می‌پرسد: «آقای عسگری؛ من مشکلی دارم. یکی از مشتریانم در آخرین لحظه که می‌خواست بیمه‌نامه را بخرد، توسط نماینده شرکت بیمه XYZ ویزیت شد و حالا نظرش تغییر کرده و می‌خواهد بیمه‌نامه رقیب را بخرد. حالا چه کار کنم؟»

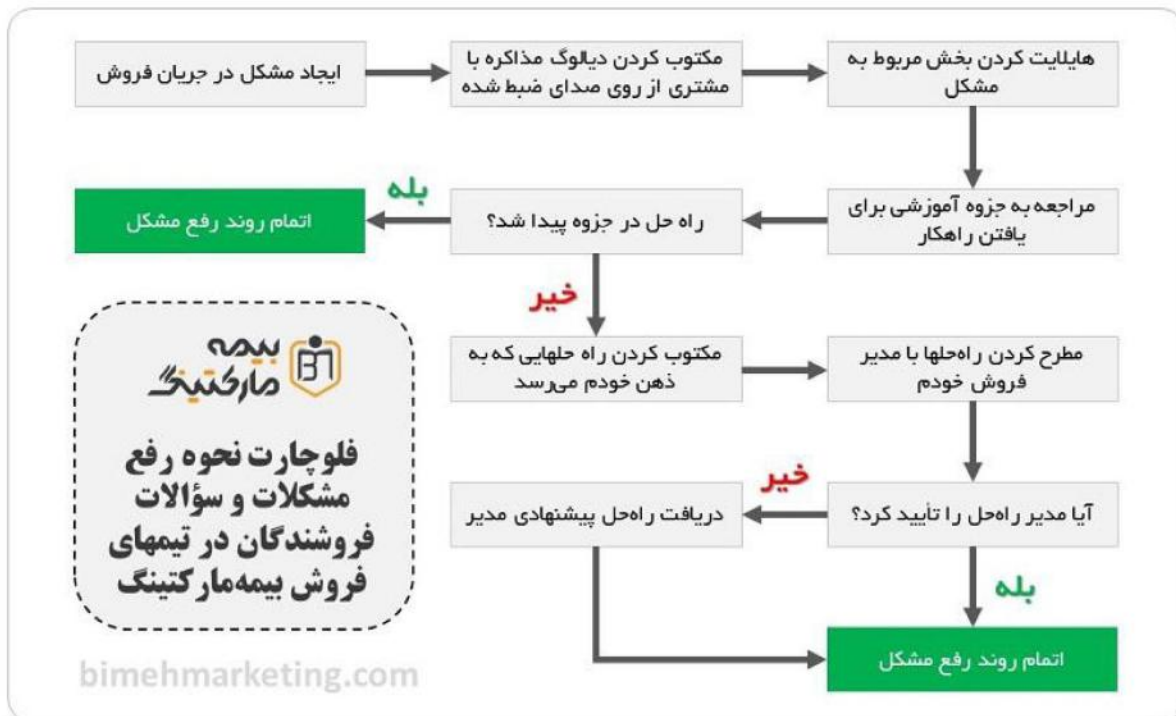
به احتمال زیاد در این موقعیت، بسیار وسوسه می‌شوید که راه‌حل‌های خودتان را به او بگویید تا هم نشان بدهید چقدر در فروش باتجربه هستید و هم اینکه کار را سریعتر یکسره کنید! اما من یاد گرفتم که با کمی صبر، از این تله‌ی بزرگ مدیریتی، دوری کنم. من امروزه در پاسخ به این فروشندگان می‌گویم:

«خب! من خوشحال می‌شوم که بگم چی توی فکرمه؛ اما چون تو به این مشتری و جو موجود در جلسه، نزدیکتر بودی، احتمالاً بهتر از هر کسی میدونی که باید چه جوابی به این مشتری بدیم. خودت فکر میکنی باید چکار کنیم؟»

گاهی اوقات، حتی فروشندگان تازه‌کاران نیز در این موقعیت از خودشان ایده‌ای خلاقانه ارائه می‌کنند. گاهی نیز واکنش نشان می‌دهند و به گونه‌ای رفتار می‌کنند که گویی شما کفایت لازم برای پست مدیریت فروش را ندارید!

اما توصیه می‌کنم که کمی تحمل کنید و در عوض به فروشنده‌تان بگویید: «من دوست دارم راه‌حلی که به ذهن تو می‌رسد را بشنوم. واقعاً اگر من اینجا نبودم چگونه با این مشکل برخورد می‌کردی؟»

حرفه‌ای باشید و مثل مدیران فروش حرفه‌ای، در اینگونه موارد اجازه بدهید فروشندگان برای حل مشکلات فروش، به شما ایده بدهند. آنگاه شما ایده‌ها را بررسی کنید و به آنها پاسخ دهید. سعی کنید یک استراتژی حل مشکل برای تیم خود در نظر بگیرید و حتی از آن هم بهتر، چارچوبی برای حل مشکلات توسط خودشان ایجاد کنید. منظورم این است که یک دستورالعمل اجرایی و مکتوب برای روش حل مشکلات فروش فروشندگان تدوین کنید. یک فلوجارت که گام به گام نشان می‌دهد که اگر یک فروشنده در تیم شما به یک مشکل نظیر مشکل فوق برخورد می‌کند، باید قدم به قدم چه کارهایی را انجام بدهد تا مشکلش را حل کند. در زیر، تصویر یکی از فلوجارتهای خود من را که سالهاست در تیمهای فروشی که برای نمایندگان بیمه ایجاد و مدیریت می‌کنم، از آن استفاده می‌کنم را مشاهده می‌کنید:



چطور مدیران ارشد را قانع کنیم که آمادگی مدیر فروش شدن را داریم؟

فرض کنیم که با مدیر فروش شدن شما موافقت نشد! اصلاً ناامید نشوید. بخش بزرگی از فرآیند احراز یک موقعیت شغلی بالاتر، نشان دادن این است که شما آماده شده‌اید.

در بیشتر شرکتها و نمایندگیها و تیمهای فروش در بیمه، اگر عملکرد خوبی داشته باشید، می‌توانید برخی از فعالیتهای سطح بالاتر را برعهده بگیرید. شما قطعاً می‌توانید به رفع مشکلات فروشندگان تازه‌کار کمک کنید؛ به فروشندگان جدید برای آموزش کمک کنید؛ به مدیر ارشد خودتان برای پیدا کردن فروشندگان جدید کمک کنید و حتی در فرآیندهای مشتری‌یابی و تبلیغاتی کمک کنید.

من در طول بیش از 2 دهه فعالیت در مشاغل و پُستهای سازمانی مختلف، به این نتیجه رسیده‌ام که: «تصور مسئولیت‌پذیری، در نهایت به رسیدن به آن مسئولیت منجر می‌شود.»

بیمه‌گر و توانگر باشید...