

ساختار تیم فروش

برای طراحی ساختار تیم فروش در سازمان لازم است درک عمیقی از مجموعه داشته باشیم. معمولاً در سازمان از واحد منابع انسانی خواسته می‌شود که در مورد **ساختار سازمانی** و طراحی واحدهای مختلف پیشنهاد دهد؛ حتی اگر سازمان هم چنین چیزی را نخواهد، **نقش منابع انسانی در سازمان** است که باتوجه به درک عمیق از بیزینس و شناختی که از رفتار انسان‌ها دارد، ساختاری پیشنهاد دهد که در راستای **استراتژی سازمان** قرار گیرد و حال پرسنل فعال در آن واحد نیز خوب باشد.

در میان واحدهای مختلف سازمان، واحد فروش به‌عنوان یکی از رایج‌ترین و مهم‌ترین واحدهای سازمانی شناخته می‌شود که چالش‌های فراوانی نیز دارد. همچنین مدلهایی که برای طراحی ساختار این تیم در نظر گرفته می‌شود، عموماً مدلهایی است که بدون در نظر گرفتن استراتژی و نیاز سازمان پیشنهاد شده و جای بهبود فراوانی در آن وجود دارد. در این مقاله ساختار تیم فروش در **سیمیل اچ آر** که به‌طور ویژه برای مدیران منابع انسانی نگاشته شده است، تلاش کردیم تا با ایجاد تصویری ساده و درست از استراتژی ورود به بازار، سطح بلوغ محصول و طبیعتاً شناخت خوبی که نسبت به سازمان ایجاد شده است، ساختار تیم فروش خود را به‌درستی طراحی کنیم.

استراتژی ورود به بازار سازمان چیست؟

برای اینکه بتوانیم ساختار تیم فروش خود را درست طراحی کنیم، لازم است در ابتدا متوجه شویم که استراتژی ورود به بازار سازمان شما چیست. با درک درست استراتژی ورود به بازار، جلوی پرداخت نامتناسب به تیم فروش خود را گرفته‌اید. در نظر داشته باشید که ممکن است در یک سازمان، چند استراتژی ورود به بازار وجود داشته باشد و برای هر محصول یا خدمت خود، از یک استراتژی استفاده کند، اما شما برای هر محصول و هر خدمت می‌توانید به‌درستی، با کمک شش مدل زیر، متوجه شوید که به چه نیروی

فروشی با چه توانایی در ساختار تیم فروش خود نیاز خواهید داشت و حتی با چه شیوه‌ای می‌توان پورسانت و جبران خدمات آنان را انجام داد:

- **شبکه داخلی:** یا اصطلاحاً Inbound که سازمانی ممکن است استراتژی فروشش این باشد که برای شبکه داخلی خود خدمات و محصولاتش مورد استفاده قرار گیرد. برای مثال، عمده فروش بازار که به چند خریدار محدود جنس می‌دهد یا شرکت تأمین‌کننده قطعات خودرویی که به چند شرکت داخلی قطعه می‌دهد. مشتری جدید در این سیاست فروش وجود ندارد و تمام تمرکز، برروی حداکثرکردن بهره‌وری از مشتری موجود سازمان است.

در چنین شرایطی، شما در ساختار تیم فروش خود، به کارشناس فروش حرفه‌ای نیاز ندارید؛ بلکه شما به فردی نیاز دارید که بیش از اینکه بر تکنیک‌های فروش و مذاکره مسلط باشد، به فرآیندهای داخلی سازمان و سازمان‌دهی کردن تسلط داشته باشد. در چنین سازمانی، مشتریان شما و دوره خرید آنان مشخص است. شما به شخصی نیاز دارید که بتواند طبق برنامه زمان‌بندی، با این مشتریان ارتباط گیرد و با مهارت‌های ارتباطی مناسب، باعث تحکیم روابط شما با مشتریان شود. برای این کارشناسان فروش پایه حقوق بالاتر و پورسانت پایین‌تر نسبت به کارشناسان فروش حرفه‌ای پیشنهاد می‌شود، این افراد می‌توانند حتی از حوزه اداری یا پشتیبانی وارد حوزه فروش شما شوند. مهم‌ترین شایستگی که در این افراد شما دنبال می‌کنید این است که آنان به فرآیندهای داخلی سازمان پایبند باشند و طبق برنامه زمان‌بندی و شرایط توضیح داده شده با مشتریان ارتباط برقرار نمایند.

- **شبکه خارجی:** یا اصطلاحاً Outbound ، مربوط به شرایطی در سازمان می‌شود که محصول یا سرویسی را ارائه می‌کند که تاکنون مشتری‌ای برای آن نداشته و از ابتدا باید این مشتریان ساخته شوند. شما در چنین شرایطی، نیاز به کارشناسان فروشی در ساختار تیم فروش خود دارید که تخصص بالایی در مذاکره و تحمل بالایی در شنیدن «نه» و «رد شدن» داشته باشند. برای این افراد حقوق ثابت پایین‌تر و شرایط پرداخت پورسانت بالاتر و جذاب اهمیت دارد.

این کارشناسان فروش باید با تیم مارکتینگ مجموعه ارتباط خوبی برقرار نمایند؛ پس داشتن دانش حداقلی از حوزه مارکتینگ برای آنان ضروری است. علاوه بر این‌ها، این افراد باید توانایی تحلیل دیتا و آمار داشته باشند تا بتوانند فرآیند فروش را به مرور زمان بهینه کنند. در طراحی سیستم پورسانت و جبران خدمات این افراد در چنین سازمانی، حتماً در نظر داشته باشید که صرفاً بروی فروش آنان تمرکز نکنید؛ چراکه معمولاً در چنین شرایطی، تغییرات ناگهانی زیادی در سازمان وجود دارد که باعث می‌شود آمار فروش این افراد خراب شود و در کنار ملاک قراردادن فروش، ملاک‌های دیگری نظیر تعداد مکالمات، تعداد جلسات برگزار شده و تعداد فرآیندهای بهبودیافته را نیز مدنظر قرار دهید.

- **رشد محصول محور:** یا به‌طور مختصر (Product Led Growth) PLG، استراتژی

رشدی است که سازمان به یک محصول کلیدی خود وابسته است. در این استراتژی، سازمان توقع دارد که بعد از مدت زمانی که مشتری به نسخه تریال نرم‌افزار یا سرویس دسترسی دارد، آنقدر محصول جذاب و پرکاربرد باشد که او را مجاب به خرید بقیه سرویس‌ها و خدمات کند. در چنین شرایطی نیز مانند استراتژی فروش شبکه داخلی، شما نیاز به فروشنده حرفه‌ای ندارید، اما نیاز دارید تا کارشناسان فروش شما شناخت خوب و بالایی نسبت به محصول و محصولاتی که در آینده به آن محصول اصلی وابسته هستند، داشته باشند. طبیعتاً حقوق پایه بالاتر و پورسانت کمتر نسبت به کارشناسان فروش حرفه‌ای توقع دارند.

- **رشد رویداد محور:** در این استراتژی رشد، سازمان از نمایندگان فروش خود

می‌خواهد که سفر کنند تا مشتریان جدید را ملاقات نمایند یا رویدادهایی را برگزار می‌کنند و در آن‌ها توقع دارند که نمایندگان خود بتوانند محصول یا خدمات را معرفی و شبکه مشتریان را گسترده کنند. در چنین سازمانی، در ساختار تیم فروش شما نیاز به نمایندگان فروشی حرفه‌ای دارید که علاوه بر اعتماد به نفس بالا، فن بیان خوب و تأثیرگذاری بالایی نیز داشته باشند و بتوانند فرآیند فروش را به اتمام برسانند. پورسانت قسمت جذاب‌تر حقوق برای این افراد است و شما مجبور هستید به سراغ حرفه‌ای‌های بازار بروید. عموماً در چنین

سازمان‌هایی، فرآیند فروش طولانی است و مهارت به اتمام رساندن کار و تحمل ابهام بالا در این افراد، اهمیت بالایی دارد.

- **رشد با پارتنرشپ (Partner-led Growth):** در این مدل رشد سازمان، شما با دو یا چند سازمان که با یکدیگر رقابت ندارند همراه می‌شوید تا بتوانید در بازار رشد کنید. مانند همکاری پلتفرم‌های سفارش غذای ایران با رستوران‌ها. در چنین شرایطی، شما در ساختار تیم فروش خود به کارشناسان فروشی نیاز دارید که فرآیندمحور باشند و به جزئیات توجه بالایی داشته باشند. علاوه بر این‌ها، سرعت عمل در این افراد بسیار حائز اهمیت است.

ما به کارشناسان فروشی که برای هر فروش، ساعات طولانی و فرآیند مذاکره پیچیده‌ای را طی می‌کنند، نیاز نداریم؛ در عوض به دنبال افرادی هستیم که برای هر مشتری به اندازه زمان مشخص شده هزینه کنند. نکته دیگری که در طراحی ساختار تیم فروش با رشد پارتنرشپ وجود دارد، این است که شما باید دو تیم فروش در نظر بگیرید؛ تیم اول فروش برای مذاکره با مشتریانی است که شما اولین بار با آنان ارتباط می‌گیرید که مهم‌ترین ویژگی آنان، سرعت عمل و فرآیندمحور بودنشان است و تیم دوم فروش، برای مذاکره با مشتریانی است که از طرف پارتنرها، شما به شما معرفی شده‌اند و برای این مشتریان، استفاده کردن از کارشناسان فروش حرفه‌ای‌تر نسبت به تیم اول مناسب است.

- **رشد با کامیونیتی (Community led growth):** استراتژی رشد با کامیونیتی نیز از روش‌های رشد بازاری است که شاید کمتر در ایران شاهد آن باشیم. گروه‌هایی از متخصصین یک حوزه یا صنعت خاص که دور یکدیگر جمع می‌شوند و عموماً دلیل این جمع شدن، چیزی به غیر از محصول یا خدمت سازمان است. در این کامیونیتی‌ها کارشناسان فروش شروع به صحبت کردن و بازخورد گرفتن از افرادی می‌شوند که از محصول استفاده کرده‌اند. اگر استراتژی رشد سازمان شما با کامیونیتی‌ها است، شما در ساختار تیم فروش خود نیاز به کارشناسان فروشی دارید که دوست‌داشتنی، محبوب و راحت با اجتماع باشند تا بتوانند در جمع صحبت کنند و جهت صحبت را به آن سویی که برای سازمان شما مفید است، سوق دهند.

بلوغ رشد سازمان

بعد از اینکه تکنیک ورود و رشد به بازار سازمان را مشخص کردید، زمان آن رسیده است که میزان بلوغ سازمان را در آن تکنیک مشخص کنید؛ یعنی باید متوجه شویم که چقدر سازمان توانسته در آن تکنیک رشد و ورود به بازار و ساختار تیم فروش پیشرفت کند و موفق باشد. بر همین اساس، سه مرحله از بلوغ برای سازمان در نظر گرفته می‌شود:

۱. **پیدا کردن مشکل (Problem Market Fit):** مرحله‌ای است که شما از کارکرد

محصول یا خدمات خود، به طور قطع مطمئن نیستید و تلاش می‌کنید متوجه شوید که مشکلی که تلاش می‌کنید آن را حل کنید، درست متوجه شدید و به قدر کافی اهمیت دارد. فرآیند فروش شما هنوز مشخص نیست و هر فروش شما مسیر تقریباً جدیدی را طی می‌کند و تحلیل‌های فراوانی را باید همواره انجام دهید.

در این مرحله از بلوغ سازمان، معمولاً برای اینکه فرآیندهای فروش به نتیجه برسند، اتکای زیادی به مدیرعامل یا بنیان‌گذار مجموعه دارند. پیشنهادی که برای چیدمان و ساختار تیم فروش داریم این است که بر روی کارشناسان فروش حرفه‌ای گران‌قیمت کار نکنید و به سراغ کارشناسانی بروید که بتوانند خود را با مدیرعامل مجموعه همراه کنند و یادگیری سریعی داشته باشند. همچنین در این مرحله لازم است که تیم شما انعطاف‌پذیر باشد.

۱. **پیدا کردن فرآیند فروش (Product market fit):** شما در این مرحله از بلوغ

سازمان در فرآیند رشد، مطمئن شده‌اید که مشکل درست را و برای افراد درست پیدا کرده‌اید و در تلاش هستید تا بتوانید فرآیندهای فروش خود را ثابت و تکرارپذیر نمایید تا فروشتان را بیشتر کنید و تقریباً می‌توانید **پیش بینی فروش** انجام دهید.

در این مرحله از بلوغ سازمانی، شما نیاز دارید که از تیم فروش حرفه‌ای که می‌توانند ساختار تیم فروش شما را هرچه سریع‌تر منظم کنند، استفاده نمایید. علاوه بر این‌ها، باید برای فعالیت کارشناسان خود دسته‌بندی ایجاد کنید. مثلاً قسمت مشتریان خرد، مشتریان معمولی و مشتریان کلان. همچنین تمرکز بیشتر در این مرحله باید بر روی پورسانت افراد و نه حقوق ثابت آنان باشد.

۱. **ایجادکردن چتر فروش (Platform market fit):** زمانی است که شما چندین محصول و خدمات خود را از دو مرحله قبل گذرانده‌اید و درحال حاضر، یک سبد محصول دارید که جریان درآمدی قابل پیش‌بینی را برای شما ایجاد کرده‌اند. وقتی سازمانی در چنین مرحله‌ای قرار داشته باشد، باید بسیار ساختارمند به فرآیند تیم فروش خود نگاه کند؛ از لحظه جذب تا لحظه خروج باید آن را زیرنظر داشته باشد.

در این سازمان، شما باید برنامه‌های آموزشی منظم در **فرآیند آنبوردینگ** و حین کار داشته باشید. **فرآیند جذب و استخدام** شما نباید هیچ‌گاه متوقف شود و به تخصص‌های مختلف و متفاوت در فروش نیاز خواهید داشت. در این مرحله، **سیستم حقوق و دستمزد** شما باید ارتباط بالایی با استراتژی سازمان شما نسبت به هر یک از محصولات و خدماتش داشته باشد؛ کدام محصولات را می‌خواهید توسعه دهید و عمر کدام محصولات رو به پایان است؟ مهم‌ترین نکته‌ای که در طراحی ساختار تیم فروش در این مرحله باید بدانید، این است که کلیه آموزش‌های لازم برای کارشناسان فروش، شامل فرآیندهایی که باید طی کنند، اطلاعات فنی محصول یا خدمات و اطلاعات حقوقی قراردادها، به‌صورت مستند وجود داشته باشند و برنامه آموزشی این اطلاعات به‌صورت منظم برگزار شود. همچنین شما باید تنوع را در استخدام خود لحاظ کنید و با توجه به تکنیک‌هایی که در هر محصول یا خدمت استفاده می‌شود، از افراد گوناگون کمک بگیرید و با توجه به استراتژی سازمان، نظام جبران خدمات آنان را طراحی کنید.

به‌سادگی، ساختار تیم فروش خود را طراحی کنید

در این مقاله سیمپل اچ آر تلاش کردیم با ساده‌سازی استراتژی‌هایی که در ورود به بازار و رشد محصولات وجود دارد، دید شما را به‌عنوان فعال منابع انسانی نسبت به این واحد بازرگانی تا بتوانیم انتخاب‌های بهتری در کل فرآیند طراحی ساختار برای این واحد داشته باشیم. طراحی ساختار تیم فروش به‌عنوان یکی از حیاتی‌ترین قسمت‌های سازمان، اگر درست انجام شود، می‌تواند باعث رشد چشم‌گیر مجموعه شود و واحد منابع انسانی، مؤثرترین واحد در ایجاد یک ساختار مؤثر در این واحد است.