



זאת לא פוליטיקה זולה, זה דיאלוג יקר

הישגיו של מנהל המכירות תלויים בראש ובראשונה בכישרונו בעבודה עם לקוחותיו. אבל הכישרון אינו מספיק, וכל הישגיו עלולים לרדת לטמיון, אם אין ביכולתו לנהל דיאלוג אפקטיבי ומתמשך עם המנהלים שלו. רק עבודת דיאלוג נכונה עם המנהל הישיר יכולה לאפשר לו להצטיין ולרשום הישגים לעצמו ולחברה. אז למה כל-כך קשה ליצור דיאלוג כזה? ואיך אפשר למצות באמת את פוטנציאל המכירות של החברה?

מארא רבינוביץ תירוש
ונאוה שם-טוב יער

ידוע, אנשי מכירות מצוינים הם נכס יקר לכל חברה. הצלחתם השוטפת בעבודתם קובעת, במידה רבה, אם החברה תעמוד ביעדיה העסקיים, או לא. בימי משבר, חשיבותם של מנהלי מכירות גדלה משמעותית, שכן ביכולתם לזהות הזדמנויות עסקיות חדשות במהירות ובגמישות; ובכך להבטיח את המשך הישרדותה ועמידותה של החברה. אולם למרות חשיבותם הרבה של מנהלי המכירות, רבים מהם מרגישים שאינם זוכים למשאבים ולשיתוף פעולה הדרושים להם מצד גורמים רבים בחברה, כמו: גופי השיווק, שרשרת האספקה, מערך הכספים ואפילו ההנהלה הבכירה. כתוצאה מכך, מנהלי מכירות רבים חשים, ובצדק, שאינם מצליחים לממש את הפוטנציאל העסקי והאישי שלהם. תחושת תסכול זו מלווה לעתים באמירות כגון: "למה הם לא שולחים את המוצרים בזמן? הרי בסוף אני זה שצריך לעמוד כמו אידיוט מול הלקוח"; "למה הם לא מאשרים הנחה ללקוח שלי? בסוף נפסיד אותו"; "אני רוצה שהלקוחות שלי ירגישו שהנהלת החברה מחויבת כלפיהם, אבל אף אחד מחברי ההנהלה לא מוכן להיפגש איתם"; "למה הם מתעקשים למכור את המוצר הזה? הוא לא שווה כלום"; "אנשי השיווק חיים בסרט, הם לא מבינים מה אני צריך". אולם התלונות ותחושות התסכול אינן רק נחלתם של מנהלי המכירות. במקביל, ניתן לשמוע תלונות



❖ יכולתו של מנהל המכירות להימנע מקונפליקט זה ולהצליח לעבוד באופן אפקטיבי מול מנהלים שונים בחברה מותנית באופן שבו הוא מנהל את מערכת יחסי העבודה המקצועית והאישית מול המנהל הישיר שלו.

❖ בניית דיאלוג אפקטיבי עם המנהל הישיר היא תחום מקצועי ככל תחום עיסוק אחר, והציפייה כי מנהל המכירות יידע לנהל דיאלוג זה ללא הכשרה והתמקצעות, עלולה להביא לטיפול חובבני של החברה ושל נציגיה בתחום קריטי להצלחה העסקית.

❖ על החברה, אם כן, להכשיר את צוותי המכירות שלה על-מנת שאלה יידעו לקיים מערכת יחסי עבודה ודיאלוג אפקטיבי ומקצועי עם המנהלים הישירים שלהם.

❖ ללא התייחסות למישור זה תמשיך החברה לשלם מחיר גבוה בכל הקשור למיצוי הפוטנציאל העסקי מלקוחותיה.

❖ בידי מנהלי ואנשי המכירות בחברה האחריות והמפתח לפיתרון הקונפליקט.

מפי המנהלים הבכירים, העובדים עם מנהלי המכירות: "למה הם (מנהלי המכירות) צריכים לריב כל הזמן עם כולם?"; "מנהלי המכירות לא יודעים להתנהל עם הכספים ועם שרשרת האספקה"; "הם מוכרים מוצרים שאין לנו"; "אי אפשר לעמוד בהבטחות שלהם"; "הם מוכרים את המוצרים שלנו במחירי הפסד".

פער ציפיות זה יוצר קונפליקט קבוע, מוכר וידוע בין מנהלי גופים שונים בחברה לבין מנהלי המכירות, עד כדי כך שלשני הצדדים יש נטייה לחשוב שלא רק שהקונפליקט אינו ניתן לשינוי, אלא שהוא מובנה בדיאלוג הפנים-ארגוני. קבלת הקונפליקט כחלק אינהרנטי מעבודת החברה יוצרת, כמובן, תחושות תסכול עמוקות לשני הצדדים, ובנוסף היא מונעת מהחברה וממנהלי/אנשי המכירות שלה למצות את הפוטנציאל העסקי הקיים.

במאמר זה אנו מבקשות להציג כיוון חדשני, שמטרתו להימנע מקונפליקט זה בכדי להבטיח את מיצוי הפוטנציאל העסקי של החברה מול לקוחותיה.

על-מנת ליישם כיוון ודרך חדשניים אלה אנו טוענות כי:





❖ הם בטוחים שאם "יסתדרו לבר", הם יהיו יותר מוערכים גם בארגון וגם בקרב הלקוחות.

❖ הם מאמינים ש"תוצאות מדברות בעד עצמן" ומתפלאים אחר-כך שהנהלה לא מעריכה את הישגיהם ואת צורכיהם כראוי.

❖ הם רואים את עיקר תפקידם בייצוג הלקוחות שלהם מול הנהלת החברה בה הם עובדים ולא מבינים שתפקידם העיקרי הוא לזהות את נקודת המפגש העסקית בין האינטרסים של הלקוחות לאינטרסים של החברה.

לא צריך לקטר, צריך לגלות אחריות

התפיסות המוטעות שתוארו לעיל מונעות ממנהלי מכירות רבים להשקיע את הזמן והאנרגיה הדרושים כדי להתמקצע ולשפר את מיומנותיהם בכל הקשור לעבודה נכונה מול מנהליהם. טעות זו מביאה בזמן קצר ביותר לנזקים רבים אשר את העיקריים בהם מנינו:

- ❖ נזקים ברמה האישית:
- ❖ מנהל המכירות מגיע להישגים ותוצאות נמוכים משמעותית מהפוטנציאל שלו.
- ❖ הקידום האישי מתעכב והתגמולים הכספיים נמוכים.
- ❖ המוטיבציה והרצון להצליח נפגעים.
- ❖ נזקים ברמת החברה:
- ❖ היקפי המכירות נפגעים, ומכאן גם הרווחיות.
- ❖ קונפליקטים בין מנהלי המכירות למנהלים בכירים ולגורמי מפתח אחרים בחברה גורמים ליחסים עכורים ולאווירה גרועה.
- ❖ היכולת של מנהלי החברה להכיר את צורכי השוק והלקוחות בזמן אמת ולהיענות להם נפגעת משמעותית.
- ❖ אם קראת את המאמר עד כאן, ודאי הבנת כבר כי ניהול דיאלוג ומערכת יחסי עבודה נכונים ואפקטיביים עם המנהל הישיר שלך אינם מניפולציה וגם לא חנופה. זהו פן ניהולי משמעותי, שעל כל מנהל מכירות להתמקצע בו, כדי להגדיל את מרחב ההשפעה שלו בחברה ולהגיע לתוצאות ולהישגים גבוהים יותר ברמה האישית וברמת החברה גם יחד. ובעיקר נדגיש את שנאמר באחת מכותרות הביניים: דיאלוג נכון עם המנהל הישיר אינו עסק לחובבנים, זוהי מיומנות נרכשת המהווה חלק בלתי נפרד מהמטלות המקצועיות של כל מנהל, ובפרט מנהל מכירות. יתרה מזאת, דיאלוג לא מקצועי ואיכותי עם המנהל הישיר מזיקה מאוד ויוצרת איום ממשי הן על הישגיה המקצועיים והן על הישרדותך במקום העבודה.
- ❖ להלן כללים בסיסיים שמטרתם לאפשר למנהלי מכירות להתחיל לפתח קשר אפקטיבי ויעיל עם המנהל הישיר שלהם ועם מנהלים נוספים בחברה:

- ① זהה את סגנון התקשורת של המנהל שלך. דבר אתו, אם הוא אוהב להקשיב, והקשב לו, אם הוא אוהב לדבר. רק ככה תוכלו לתקשר באמת.
- ② אל תניח מראש שאתה יודע איך המנהל שלך אוהב שמדווחים לו. תאם עמו ציפיות לגבי אופי הדיווח שהוא מעוניין בו, ופעל בהתאם.

ניהול קשר יעיל עם המנהל הישיר אינו עסק לחובבנים

מנהלים רבים ודאי תוהים מה הקשר בין היכולת של מנהל מכירות לקיים דיאלוג אפקטיבי מול המנהל הישיר שלו לבין הישגיו בתחום העסקי בכלל ובמכירות בפרט. ובכן, לא רק שיש קשר – הוא ישיר, הוא עמוק והוא קריטי לעבודה אישית טובה.

ההישגים המקצועיים והאישיים של מנהל מכירות תלויים בראש ובראשונה ביכולת ובכישרון שלו בעבודה עם לקוחותיו בטווח הארוך ובטווח הקצר. אבל הכשרון של מנהל המכירות בתחום זה אינו מספיק, וכל הישגיו עלולים לרדת לטמיון, אם אין ביכולתו לנהל דיאלוג אפקטיבי ומתמשך עם המנהלים שלו.

איננו טוענות שעבודה נכונה מול המנהל הישיר מהווה תחליף לביצוע המשימות המוטלות על מנהל המכירות בתחום המקצועי, אלא מדגישות כי רק עבודה נכונה ומקצועית בשני המישורים יכולה לאפשר למנהל מכירות להצטיין ולהגיע להישגים משמעותיים במקום עבודתו.

רק עבודה נכונה ומקצועית של מנהל המכירות עם הממונה הישיר שלו תאפשר לו להגיע להישגים הבאים:

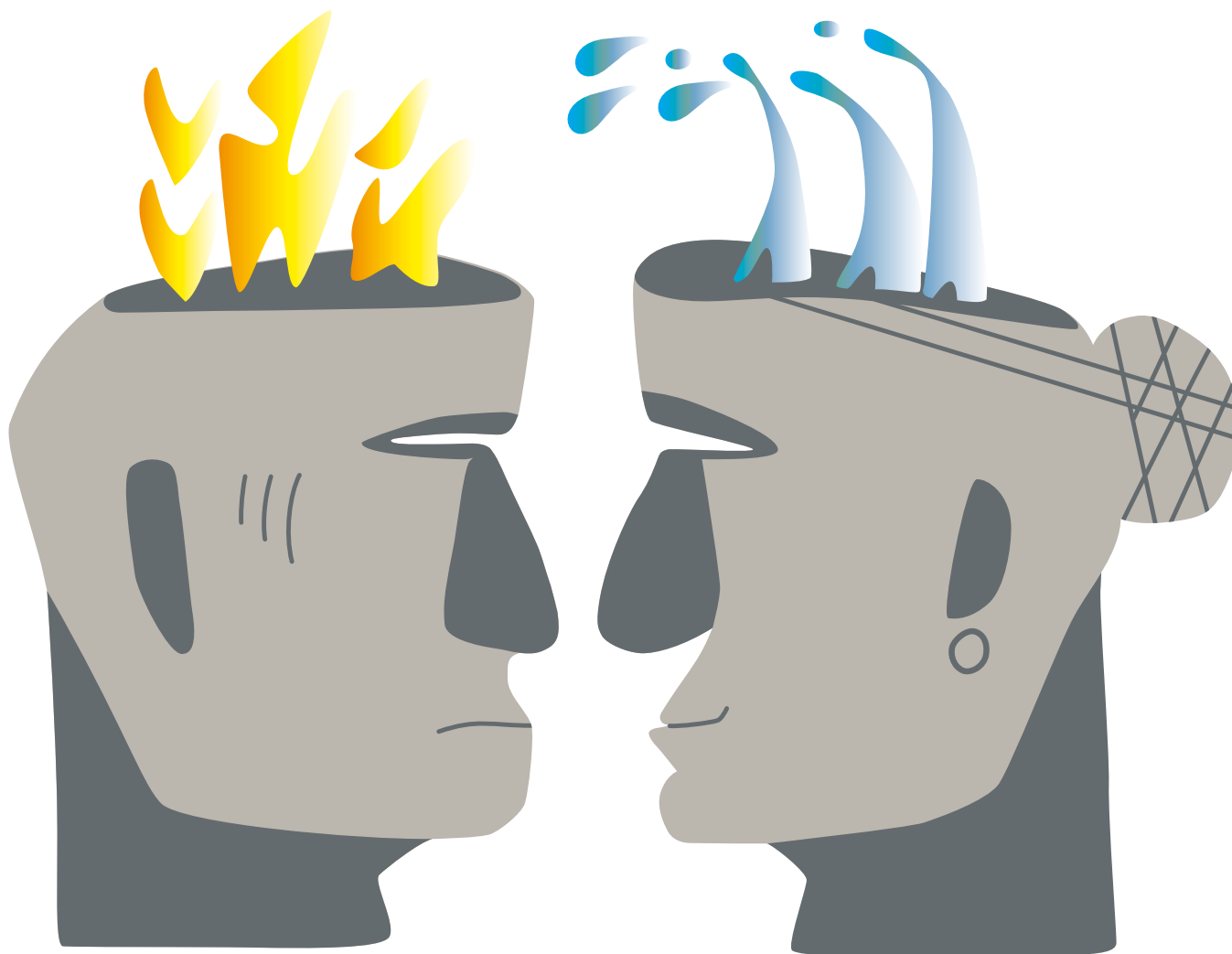
- ① לפעול בהתאם למדיניות החברה ולהיות מסוגל להתמקד במוצרים, בשירותים ובלקוחות הרווחיים ביותר.
- ② להכיר את יכולות החברה ומגבלותיה בכל נקודת זמן, ולאפשר לו להיות אמין וגמיש בדיאלוג עם הלקוחות.
- ③ לזכות לשיתוף פעולה מצד היחידות התומכות במכירה, כגון: שיווק, כספים, פיתוח, שרשרת אספקה וכדומה.
- ④ לקבל את המשאבים להם מנהל המכירות זקוק לקידום המכירות, כגון: אנשי מכירות ו-pre sell טובים, הנחות במוצרים, קד"מ ועוד.
- ⑤ לעמוד בזמני אספקה להם התחייב מנהל המכירות בפני הלקוחות.
- ⑥ לחזק את הזדמנויות המכירה שלו על-ידי השתתפותם של מנהלים בכירים בחברה בפגישות עם הלקוחות.
- ⑦ לאפשר לו להשיג לעובדיו מנגנוני תגמול גבוהים, ובכך לחזק את המוטיבציה וההישגים של כל אחד מהם באופן אישי וגם כיחידה הנמצאת תחת ניהולו.

רשימת הישגים מרשימה זו מעוררת את השאלה מדוע כל-כך הרבה מנהלים בכלל ומנהלי מכירות בפרט טועים ולא מייחסים חשיבות מספקת לניהול דיאלוג מקצועי ואפקטיבי מול המנהל הישיר שלהם. כיועצות ארגוניות ומאמנות מנוסות של אנשי מכירות, גם לנו לקח הרבה מאוד זמן להבין את הפרדוקס הזה.

מנהלי מכירות אינם שונים ממנהלים נוספים, אשר שבויים בלא מעט תפיסות ישנות ומוטעות שאינן מתאימות לעולם הניהול והעסקים העכשווי. תפיסות שגויות אלו מושרשות כל-כך עמוק עד שקשה מאוד לשנותן ולפעול אחרת.

❖ הם חושבים שאיכות הקשר ויחסי העבודה עם המנהלים מעליהם היא באחריות המנהלים ולא באחריותם.

❖ הם מגדירים בטעות דיאלוג אפקטיבי עם מנהליהם כ"פוליטיקה ארגונית זולה" ולא מחשיבים את זה כחלק מתפקידם הניהולי והמקצועי.



המנהל שלך הוא השותף הכי חשוב שלך. אל תפנה אליו רק בשעת משבר; דאג לעדכן אותו תמיד תוך כדי תהליך; זהה את המדיניות שלו ואת כיווני הפעולה שהוא מעדיף, ובהתאם – תאם אתו את המטרות ובנה עמו שותפות אינטרסים

משבר, ודאג לעדכן אותו תמיד תוך כדי תהליך. ⑩ הימנע מהפתעות. כשאתה מפתיע את המנהל שלך, גם לטובה, נוצרת אצלו תחושה של חולשה ואובדן שליטה. ⑪ בנה עם המנהל שלך שותפות אינטרסים. זהה את המדיניות שלו ואת כיווני הפעולה שהוא מעדיף ותאם עמו את המטרות, היעדים והאינטרסים שלך. ⑫ היעזר במנהל שלך ליצירת דיאלוג מקצועי אפקטיבי עם גופי המטה השונים בחברה. ⑬ הגדר עם המנהל שלך את עתידך המקצועי. פוטנציאל הקידום שלך ינסוק אם הוא יאמין בך ויהיה שותף לתוכניותיך המקצועיות בארגון. ולסיום, עם מעט היגיון ותכנון תוכל ליישם כל כלל בקלות. עליך רק לזכור שני דברים: ❖ כן לאחריות – אם ברצונך להצליח עליך לקחת אחריות ולבנות קשר נכון ויעיל עם מנהליך. ❖ לא לפסיביות ולקוטורים – אל תאשים אף אחד אם אינך יודע להניע ולנהל יחסים נכונים עם המנהלים שלך. ■

③ דאג לקיים שגרת עבודה קבועה עם המנהל שלך. שגרה כזו מייעלת את זרימת המידע ביניכם ומאפשרת רציפות בתהליכי קבלת ההחלטות. ④ הצג למנהל שלך את ההישגים והתפוקות של פעילותך. ⑤ אם אתה מציג בעיות, זכור שלושה דברים: לתת כיווני פתרון, להציג רק בעיות משמעותיות, ולעולם לא להציג בעיות שאתה אמור לפתור בכוחות עצמך. ⑥ אל תאפשר למנהל שלך לחמוק ממשוב; עליו לתת לך משוב באופן תקופתי. הקפד שהמשוב יכלול התייחסות למערכת היחסים ביניכם. משוב אמיתי מביא לדיאלוג אמיתי. ⑦ יכול להיות שהמנהל שלך הוא אסטרטג מחונן, או אשף יחסי ציבור, ואולי הוא חזק בגיוס משאבים, או בעל חשיבה פיננסית יוצאת דופן. זהה את החוזקות שלו, כי הן המשאב שלך להשגת מטרות משמעותיות. ⑧ היה נאמן ואמין. אל תעקוף את המנהל שלך. זה מחליש אותו ובסופו של דבר פוגע גם בך. ⑨ המנהל שלך הוא השותף הכי חשוב שלך. אל תפנה אליו רק בשעת