

سنجش عملکرد فروش

شاخص ها و تکنیکهایی برای ارزیابی سیستم فروش و فروشندگان



دکتر حمیدرضا بیرانوند

سنجش عملکرد فروش

شاخص ها و تکنیکهایی برای ارزیابی سیستم فروش و فروشندگان

تالیف : حمیدرضا بیرانوند

فهرست مطالب

ردیف	عنوان	صفحه
	پیشگفتار	
	هدف از ارزیابی عملکرد فروش	
	بخش اول: سنجش سیستم فروش (فرایندها، کارکنان فروش و)	
	گروه اول: شاخص های هدف گذاری فروش	
	شاخص شماره 1: هدفگذاری بر اساس اهداف / سهمیه های تیم فروش	
	شاخص شماره 2 - هدفگذاری بر اساس نسبت بستن فروش و فرآیند بستن فروش	
	گروه دوم: شاخص های سازماندهی نیروی فروش	
	شاخص شماره 1 - تعیین اندازه نیروی فروش بر اساس درصد فروش	
	شاخص شماره 2- تعیین اندازه نیروی فروش بر اساس برنامه ریزی تقسیم کار به افراد	
	شاخص شماره 3- استخدام	
	شاخص شماره 4 -نرخ گردش (خروج)	

	گروه سوم: شاخص های انگیزش نیروی فروش	
	شاخص شماره 1- برنامه های کمیسیون مستقیم (ساده)	
	شاخص شماره 2 -کمیسیون بر اساس سود	
	گروه چهارم : شاخص های نظارت و کنترل (شاخص های ارزیابی کارایی و بهره وری نیروی فروش)	
	شاخص شماره 1- تجزیه وتحلیل واریانس فروش	
	شاخص شماره 2- بهره وری فروش	
	شاخص شماره 3- فروش به ازای متر مربع	
	شاخص شماره 4- میانگین اندازه معامله / مبادله	
	شاخص شماره 5- فروش وسود به ازای هر کارمند	
	شاخص شماره 6- میانگین فروش به ازای هر تماس	
	شاخص شماره 7- هزینه به ازای هر تماس	
	شاخص شماره 8 - مدل چهار عاملی	
	شاخص شماره 9- هزینه به ازای هر دلار(ریال) فروش اعتباری	
	شاخص شماره 10- بازده فروش	

	شاخص شماره 11- افزایش بهره وری از طریق تسهیل ارتباط بین فروش و بازاریابی	
	بخش دوم: سنجش چگونگی مدیریت بازار و چگونگی مدیریت مشتریان توسط تیم فروش	
	شاخص شماره 1- سهم از مشتری	
	شاخص شماره 2- دارایی مشتری (سرمایه مشتریان شرکت) و ارزش طول عمر مشتری	
	شاخص شماره 3- گنجینه مشتریان وفادار	
	شاخص شماره 4 - نرخ نگهداری مشتریان	
	شاخص شماره 5 - نرخ خروج مشتریان	
	شاخص شماره 6 - شاخص جذب مشتری جدید	
	شاخص شماره 7- گم کردن مشتری (از دست دادن مشتری)	
	شاخص شماره 8 - نسبت فروش خالص به ازای هر بخش از بازار	

پیشگفتار

بازاریابی و فروش وارد عصر " پاسخگویی"¹ شده اند زیرا رشد فن آوری اطلاعات باعث شده است که برنامه ریزی و اجرای تصمیمات در حوزه بازاریابی و فروش به جای اینکه بر اساس قضاوت های ذهنی باشد بر اساس داده ها و اطلاعات مستند ناشی از عملکرد باشد که در سیستم های رایانه ای ذخیره شده اند . با توجه به اینکه نتایج تمام فعالیت های از تامین تولید تا بازاریابی و بازار سازی در فروش متجلی می گردد بنابر این کامیابی و شکست در فروش محصولات تولید شده مترادف با کامیابی و شکست کل شرکت است. ارزیابی عملکرد فروش گام اول در برنامه ریزی ، هدفگذاری ، استفاده و تخصیص بهینه منابع است. در این کتاب معیارهای ارزیابی عملکرد فروش در دو بخش اصلی به شرح زیر توصیف و تشریح خواهد شد:

1- معیارهای ارزیابی عملکرد فروش در بخش فرایند و عملیات فروش

2- معیارهای ارزیابی عملکرد فروش در بخش مدیریت مشتریان و بازار

امید است که این کتاب برای مدیران فروش و کارکنان حرف پر جوش و خروش فروش مفید فایده باشد.

حمیدرضا بیرانوند

¹ -Accountability

3- مقدمه

1-3- هدف از ارزیابی عملکرد فروش

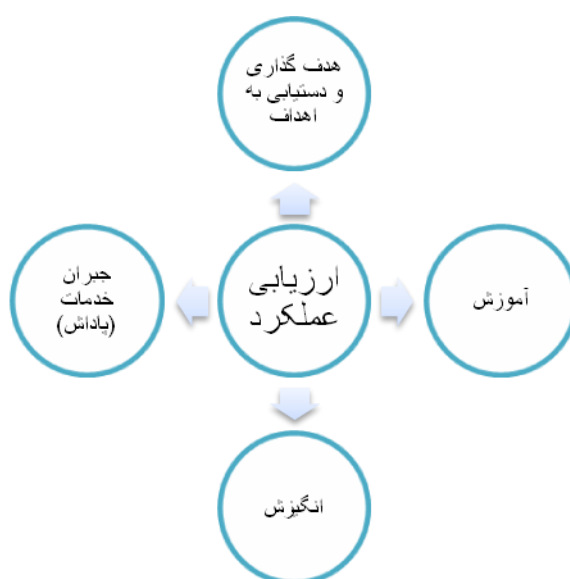
هدف نخست ارزیابی فروش کوشش در جهت تسهیل در دستیابی به اهداف تعیین شده است. با اندازه گیری عملکرد واقعی در مقابل هدفهای از پیش تعیین شده نواقص و انحرافات پیش آمده در عملکرد شناسایی خواهد شد و اقدامات اصلاحی برای رفع نواقص انجام خواهد شد. البته ارزیابی مزایا و منافع دیگری هم دارد. ارزیابی می تواند به بهبود مهارتها و افزایش انگیزه کارکنان فروش و فروشندگان کمک کند. وقتی برنامه های ارزیابی رفتار مورد انتظار و مطلوب را تعیین کنند و فرصت و فضایی را برای شناسایی و قدردانی از عملکردها بالاتر از حد انتظار ایجاد کند باعث تشویق فروشندگانی خواهد شد که به اهداف و فراتر از آن دست یافته اند. در نقطه مقابل وقتی ارزیابی انجام می شود و نواقص و ناکامی ها شناسایی می شود که ممکن است برخی از آنها ناشی از نبود مهارت و توانمندی ها در کارشناسان فروش و فروشندگان باشد زیر بنای مناسبی برای افزایش مهارت تیم (گروه) فروشندگان فراهم خواهد شد.

بنابراین ارزیابی یک بخش مهم از برنامه های اثربخش آموزش است. ارزیابی عملکرد مبنای مناسبی برای برنامه های جبران خدمات و پاداش های فروش مانند کمیسیون خواهد بود. زیرا با ارزیابی عملکرد مشخص خواهد شد که کارکنان فروش تا چه حد توانسته اند تلاش و کوشش نمایند و به هدفهای فردی و گروهی خود دست یابند تا براساس آن پاداش تعیین شده و به افراد درگیر در فرایند فروش پرداخت گردد.

به دلیل اهمیتی که ارزیابی عملکرد فروش در آموزش، انگیزش، جبران خدمات و دستیابی به اهداف دارد، مدیریت فروش باید سیستم کامل و جامعی برای گردآوری و تحلیل اطلاعات درست و به موقع داشته باشد. سطح، نوع وساز و کار (مکانیزم) ارزیابی عملکرد فروش به نوع صنعت، بازار و فرهنگ شرکت بستگی دارد. با توجه به گستردگی موضوع ارزیابی عملکرد فروش در این نوشتار تاکید اصلی بر ارزیابی کارایی فروش بوده است.

در نگارش این متن از کتب و منابع متعددی بهره گیری شده است . اما اصلی ترین منبع کتاب "ارزیابی بازاریابی" نوشته جان دیویس است.^۲

نمودار 1 منافع و مزایایی را که ارزیابی عملکرد فروش به ارمغان می آورد نشان می دهد.



2-3- مدیریت استراتژیک فروش (ارزیابی اثر بخش فروش)

همانطور که می دانیم کارآیی عبارتست از نسبت واقعی به دست آمده به بازدهی استاندارد و تعیین شده (مورد انتظار) یا در واقع نسبت مقدار کاری که انجام می شود به مقدار کاری که باید انجام شود. اثربخشی عبارتست از درجه و میزان نیل به اهداف تعیین شده. به بیان دیگر اثربخشی نشان می دهد که تا چه میزان از تلاشهای انجام شده، نتایج مورد نظر حاصل شده است. ملاحظه می شود که کارایی جنبه کمی ولی اثربخشی جنبه کیفی و راهبردی و استراتژیک دارد.

² -Davis John, Measuring Marketing, Wiley Publication. 2009

در واقع می توان اظهار نمود، موفقیت واقعی مدیریت فروش در گرو کارایی و اثر بخشی هم زمان فعالیتهای وی برای کسب هدف و کارآیی عملکرد می باشد.

بدیهی است ارزیابی کارایی عملکرد فروش تنها ابزار موثر در استفاده مطلوب از ظرفیتهای شرکت نخواهد بود مگر اینکه ارزیابی اثر بخش فروش هم جهت با مسیر اصلی فروش شرکت باشد.

از جنبه نظری مفهوم "استراتژی فروش" و نگاه استراتژیک به فرایند فروش به تازگی در ادبیات بازاریابی مطرح شده است و پژوهشگران پیشین تأکید زیادی داشته اند که این مفهوم و رویکرد نیازمند تبیین بیشتری است. همچنین از نگاه کاربردی باید گفت، مشکل عمده ای که بسیاری از صنایع کشور ما سال هاست با آن سروکار دارند دید کوتاه مدتی است که همیشه در حوزه فروش وجود داشته است و آن دستیابی سریع به اهداف تعیین شده فروش است که گاهی مانع دست یابی سازمان ها به اهداف استراتژیک و بلندمدت شان شده است.

• مفاهیم ارزیابی اثر بخش فروش

بر اساس نظریه هایی که در ادبیات اندک استراتژی فروش یافت می شود، می توان این تعریف را از استراتژی فروش ارائه داد: "استراتژی فروش حوزه ای است که بر اساس آن یک شرکت در مجموعه ای از فعالیت ها و تصمیم های مرتبط با تخصیص منابع کمیاب فروش (مانند نیروی انسانی، تلاش های فروش، پول) درگیر می شود تا بتواند روابط با مشتریان را بر مبنای ارزش هر یک از آنان برای شرکت مدیریت کند."

برخلاف تعریف استراتژی فروش، هنوز اتفاق نظری در مورد عناصر استراتژی فروش وجود ندارد. اما مطالعات اخیر، به توافقاتی رسیده است که یک استراتژی فروش اثربخش بایستی مواردی مانند بخش بندی بازار،

هدف گیری و اولویت بندی مشتریان، تعیین اهداف ارتباطی و الگوهای فروش مختلف و رویکرد استفاده از کانالهای متعدد فروش را پوشش دهد.

3-3- فرایند ارزیابی عملکرد فروش

فرایند ارزیابی عملکرد فروش شامل مراحل زیر است :

1- تعیین استانداردهای عملکرد

ارزیابی عملکرد فروش بر تعیین استانداردهای عملکرد به همراه تعیین خطوط دقیق که اعتقاد بر این است که برای موقعیت مهم است تکیه دارد. فرایند کنترل براساس مقایسه نتایج واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده آغاز می گردد. به طور کلی برای سیستم فروش مهمترین استاندارد عملکرد "بودجه هدف تعیین شده فروش" است که باید به آن دستیابی شود و برای هر فروشنده نیز هدف / سهمیه فروش وی مهمترین و با اولویت ترین استاندارد عملکرد است.

2- گردآوری اطلاعات

معمولاً داده ها درباره عملکرد فروش توسط خود فروشندگان در سیستم ها و نرم افزارهای کاری آنها یا به صورت کاغذی در قالب گزارش فعالیت های روزانه هفتگی و ماهانه که به مدیران فروش اولیه می دهند ایجاد می گردد. البته بازدیدهای حضوری و جلسه های مدیریت فروش با مشتریان این داده

ها را تقویت می نماید. بسیار مهم است که داده های هر بیشتر کیفی درباره چگونگی عملکرد فروشندگان در تعامل با مشتریان و دیگر اطلاعات کیفی برای تکمیل کردن اطلاعات کمی در حوزه ارزیابی عملکرد فروش گردآوری گردد.

پروژه های تحقیقات بازار هم می توانند اطلاعاتی در مورد مشتریان تیم فروش ارائه نمایند. مثلاً یک پروژه تحقیق بازار درباره موتورهای پرکینز³ نشان داد که فروشندگان موتور در این شرکت از اطلاعات فنی که برای مشتریان قابل فهم نبود به نحو بسیار زیادی در ارائه و معرفی کالا به مشتریان استفاده می کردند. این موضوع مدیریت فروش شرکت پرکینز را به صرافت انداخت که یک ارائه (پرزنتیشن های) ساده ای که مشتریان قابل فهم باشد تهیه کنند.

اسناد و مدارک مالی شرکت منبع بسیار غنی برای سنجش سطحی فروش گذشته هستند. مثلاً درصد تماس های گرفته شده با مشتریان یا سطوح هزینه ها می توانند مبنایی برای ارزیابی عملکرد فروش باشند.

3-4- گروه بندی معیارهای ارزیابی عملکرد فروش

معیارهای ارزیابی عملکرد فروش از نظر نوع ارزیابی به دو دسته معیارهای کمی و کیفی تقسیم بندی می شوند و هر یک از این معیارها نیز می توانند خود به دسته بندی های دیگری تقسیم بندی گردند.

3-4-1- معیارهای کمی ارزیابی عملکرد فروش

معیارهای کمی ارزیابی عملکرد فروش را در دو مقطع یا برش مورد ارزیابی قرار می دهند. یک گروه از معیارهای کمی ورودی ها را مورد ارزیابی قرار می دهند و طبیعت آن طبیعت تشخیص دهنده است. آنها می توانند به عنوان شاخص هایی مورد استفاده قرار گیرند که چرا برخی از عملکردها پایینتر از

³ -Perkins

حد استاندارد است. معیارهای دیگر خروجی ها یا بازده ها را مورد ارزیابی قرار می دهند و عمدتاً عملکرد سودآوری و یا فروش ایجاد شده را مورد ارزیابی قرار می دهند. بیشتر شرکت ها از ترکیبی از معیارهای ورودی یا داده ها (رفتاری) و معیارهای بازده ها یا خروجی ها استفاده می کنند تا نیروی فروش را ارزیابی کنند. برخی معیارهای ارزیابی داده های ورودی های فروش به شرح زیر می باشند:

- تعداد تماس های گرفته شده
- تماس ها به ازای مشتریان بالقوه
- تماس ها به ازای مشتریان بالفعل
- تعداد درخواستها (ممکن است در معیارهای مربوط به خروجی ها هم باشد).
- تعداد تماس های گرفته شده توسط مشتریان احتمالی

برخی از معیارها ارزیابی خروجی بازده های عملکرد فروش به شرح زیر است:

- فروش ایجاد شده
- سود ایجاد شده
- درصد حاشیه سود ناخالص
- فروش ایجاد شده به ازای مشتریان بالقوه
- فروش ایجاد شده مشتریان بالفعل
- درآمد فروش واقعی ایجاد شده به ازای پتانسیل فروش موجود
- تعداد سفارش ها
- فروش به مشتریان جدید
- تعداد مشتریان جدید

با ترکیبی از معیارهای ارزیابی کمی و کیفی می توان نسبت های ترکیبی را به صورت زیر طراحی نمود:

$$1- \text{نسبت تعداد سفارش به تعداد درخواست} = \frac{\text{تعداد سفارش های فروش}}{\text{تعداد درخواست ها}}$$

$$2- \text{درآمد فروش به ازای نسبت تماس}$$

$$3- \text{سود به ازای نسبت تماس ها (اثربخشی تماسها)}$$

$$4- \text{نسبت سفارش کالا به تماس}$$

$$5- \text{میانگین ارزش سفارش} = \frac{\text{درآمد فروش}}{\text{تعداد سفارش ها}}$$

$$6- \text{نسبت موفقیت مشتری یابی} = \frac{\text{تعداد مشتریان جدید}}{\text{مشتریان بالقوه ویزیت شده}}$$

$$7- \text{میانگین سود ایجاد شده به ازای هر سفارش} = \frac{\text{سود ایجاد شده}}{\text{تعداد سفارش ها}}$$

همه این نسبت ها می توانند برای گروه های منفرد و متفاوت کالاها و مشتریان مورد

استفاده قرار گیرد و در پاسخگویی به پرسشهای زیر کمک کننده باشد:

الف) آیا فروشندگان به سطح رضایت بخش فروش دست یافته اند؟

ب) آیا موفقیت در فروش در دستیابی به سودآوری هم منعکس شده است؟

ج) آیا فروشندگان به این سطح فروش با ارایه تخفیف های خیلی زیاد دست یافته اند؟

د) آیا هزینه و زمانی که برای مشتریان بالقوه صرف شده است با کسب سفارش های جدید درآمد

مورد نیاز برای پوشش این هزینه ها به دست آمده است؟

چ) آیا فروشندگان تعداد رضایت بخشی از تماس ها با مشتریان خود را در طی هفته دارند؟

ه) آیا تعداد تماس های تکراری (مجدد) با گروه های مختلف مشتریان انجام شده است؟

و) آیا فروشندگان تعداد زیادی تماس با مشتریانی که پتانسیل کمی دارند برقرار نموده اند؟

ز) آیا تماس ها در موفقیت های فروش دیده می شود؟

ح) آیا اثر تعداد درخواست های رسیده در سفارش های نهایی منعکس شده است؟

ط) این فروشها چگونه انجام شده اند؟ با تعداد زیادی سفارش کوچک یا با تعداد کمی سفارش بزرگ به اهداف رسیده ایم؟

ی) آیا سودی که از هر سفارش به دست آمده است برای پوشش هزینه های فروش کافی است؟

بسیاری از این معیارها برای تشخیص علت وقوع برخی رویدادها به کار می رود. مثلاً دیدگاه هایی را درباره اینکه چرا فروشندگان / کارکنان فروش به اهداف خود نمی رسند به ما می دهند. شاید آنها تنبل باشند که تماس نمی گیرند. شاید تعداد تماسها رضایت بخش باشد اما کیفیت و اثربخشی لازم را ندارند. مثلاً در شاخصی دیگر ممکن است فروش به ازای هر تماس پایین باشد که دلیل آن ممکن است نبود مهارت های فروش باشد یا اینکه فروشندگان با مشتریان جدید تماس های زیادی می گیرند ولی با مشتریان جدید کمتر تماس می گیرند.

این معیارها کلیدی برای شناخت حوزه هایی است که در آنها مشکل وجود دارد و مبنایی برای بررسی های بیشتر فراهم می کند. مثلاً نسبت سفارش کالا به تعداد درخواست پیش فاکتور بررسی بیشتر این موضوع را که چرا درخواستها به سفارش کالا منتهی نمی گردد لازم می کند.

از برخی از این معیارهای هزینه ای می توان به عنوان مبنایی برای جبران خدمات (پاداش های) تیم فروش استفاده نمود. لذا باید عملکرد و هزینه سال جاری و سال قبل را با هم مقایسه نمود. نسبت هایی که در این ارزیابی می توان از آنها استفاده نمود به شرح زیر می باشند:

- هزینه / درآمد فروش ایجاد شده
- هزینه / سود ایجاد شده
- هزینه به ازای هر تماس
- هزینه به ازای ناحیه فروش / متر مربع

می توان فرمولی طراحی نمود که اگر کارشناسان فروش هزینه ها را به خوبی مدیریت نموده باشند مبلغ بیشتری پاداش (کمیسیون) فروش به آنها تعلق بگیرد.

3-4-2- معیارهای کیفی اندازه گیری فروش

سنجش معیارهای کیفی براساس شاخص های غیر کمی قضاوتی و ذهنی انجام می شود و بسیاری از آن ها براساس مشاهدات مدیر فروش از عملکرد کارشناسان خود و همچنین مصاحبه ها و گفتگوی کاری و غیرکاری انجام می شود. معیارهای کیفی ارزیابی عملکرد فروش به صورت خلاصه در دسته بندی های زیر طبقه بندی می شود:

1- مهارت های فروش:

- این مهارت با شاخص های زیر سنجیده می شود.
- چگونگی ایجاد ارتباط و توسعه ارتباط با مشتری
- شناسایی نیازهای مشتریان
- توانایی پرسش نمودن
- کیفیت ارایه های نمایش های فروش
- توانایی غلبه کردن بر ایرادها / بهانه های فروش
- توانایی بستن (به اتمام رساندن فروش)

2- ارتباط با مشتریان

- چگونه مشتریان فروشنده را قبول می کنند. (با او ارتباط برقرار می کنند)
- آیا مشتریان از خدمات و پیشنهادهای فروشنده راضی هستند؟ آیا او را قابل اعتماد یافته اند.
- آیا شکایت ها و گلایه های فراوانی از او می شود.

3- توانایی سازماندهی و مدیریت بر زمان

- چگونگی آماده سازی لیست تماس ها
- سازماندهی مسیرهای مسافرت به منظور دوری گزیدن از سفرهای بدون بهره وری
- ارایه اطلاعات بازار برای دفتر مرکزی
- انجام مستمر خود ارزیابی از عملکرد خویشتن به منظور برطرف نمودن ضعف های کاری

4- دانش درباره کالایی که می فروشد.

- دانش درباره مزایا و منافع کالای خود و کاربردها و منافع آن برای مشتریان
- دانش درباره مزایا و منافع و قابلیت های کالاهای رقبا
- نقاط قوت و ضعف نسبی کالاهای شرکت در برابر کالاهای رقبا

5- نگرش ها و همکاری

- چگونگی پاسخگویی و واکنش فروشنده نسبت به اهداف تعیین شده از سوی مدیریت به منظور بهبود عملکرد فروش
- چگونگی همکاری یا واکنش نسبت به پیشنهادهای مطرح شده در هنگام آموزش برای بهبود تکنیک های فروش
- چگونگی پیشگامی در آغاز کارها و ارایه ایده های جدید

نگرش فروشنده درباره موارد زیر چگونه است؟

- نگرش درباره شرکت و کالای آن

- نگرش درباره سخت کار کردن

تعداد فزاینده ای از شرکتها عملکرد فروشندگان خود را براساس دستیابی به رضایت مشتریان می سنجند. همانگونه که ریچارد هرسیون مدیر ارشد فروش شرکت آی بی ام (I.B.M) بیان می دارد: «تیم فروش ما براساس اینکه با چه سرعتی و با چه کارآیی به رضایت مشتریان دست می یابند پاداش می گیرند.»

بررسی هایی که انجام شده است نشان می دهد که مدیران شرکتهای کوچک گرایش دارند که علاوه بر معیارهای کمی از معیارهای کیفی هم در ابتدای گزارش خود استفاده می کنند در حالیکه مدیران شرکتهای بزرگ به روش های ارزیابی رسمی تر در قالب گزارش های ارزیابی گرایش دارند. همانگونه که در پیش از این گفته شد معیارهای کمی و کیفی با هم مرتبط هستند. یک نسبت فروش به ازای تماس ضعیف می تواند ناشی از مهارت های کم تیم فروش روابط مشتریان و اطلاع کم فروشندگان از کالای شرکت باشد ، بنابراین باید جنبه های کیفی هم مورد بررسی قرار گیرد.

5-3- استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد فروش

مدیران فروش از نتایج ارزیابی عملکرد فروش به گونه ای که در چهار سناریوی زیر آمده است میتوانند استفاده کنند:

1- ارزیابی کمی خوب و ارزیابی کیفی خوب: مناسب ترین استفاده از این روش ارزیابی ایجاد مبنایی برای پاداش ها و جوایز پولی و ترفیع برای کاندیدهای مناسب است.

1- معیارهای خوب کمی / معیاری ضعیف کیفی: این معیارها ممکن است نشان دهند که عملکرد در نزد مشتری خوب است اما برخی از جنبه های ارزیابی کیفی مانند نگرش ها نگرش گزارش و بازخورهای بازار ضعیف باشد. بنابراین فروشنده نیاز به آموزش درباره استانداردها و الزامات شرکت دارد.

2- ارزیابی کمی ضعیف / ارزیابی کیفی خوب: ارزیابی کیفی خوب ممکن است در سایه ارزیابی کمی بعد (عدم دستیابی به سهمیه ها و اهداف) از بین برود. بنابراین در این حالت موردی ویژه باید به دقت مورد ارزیابی قرار گیرند و آموزش ها و راهنمایی های لازم داده شود. ناشکیبایی در فروش روش های ضعیف بستن فروش یا تعداد زیادی / تعداد کم تماس میتواند دلیل های ممکن نتایج ضعیف فروش باشد.

3- ارزیابی کمی ضعیف / ارزیابی کیفی ضعیف: در این حالت به بررسی ضروری حیاتی و دقیق نیاز است تا دشواری ها و مشکلات به درستی شناسایی شوند. آموزش برای بهبود استانداردها نیاز است و در دیگر موارد ممکن است تنبیه هم نیاز باشد.

برای اینکه فرایند ارزیابی و سیستم کنترل به صورت کارآمدی کار کند ضروری است که تیم فروش منظور و مقصود این ارزیابی ها را بفهمند و درک کنند. آنها نباید بیاندیشند که این ارزیابی ها وسیله ای برای انتقاد مداوم و سرزنش آن است. بلکه باید آن را به عنوان مبنایی برای کمک به خود برای

بهبود عملکرد خود ببینند. و همچنین آن را به عنوان سیستم شفاف و عادلانه ای برای ارزیابی و پرداخت پاداش تلقی نمایند.

استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد (معیارهای کیفی)

		خوب	متوسط	بد (ضعیف)
خوب	- جایزه			- جایزه محدود
	- پاداش			- راهنمایی
	- ارتقا			- آموزش
متوسط	- پاداش محدود			- مباحثه
	- مشاوره			- آموزش
	- آموزش			- تنبیه
				- برکناری (اخراج)
بد (ضعیف)	ماتریس ارزیابی فروشنده			

نمودار 2 - استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد (معیارهای کمی)

بخش اول :

سنجش سیستم مدیریت فروش

(فرایندها ، کارکنان فروش و)

مقدمه

این بخش به توصیف و تشریح معیارها و شاخص های سنجش سیستم مدیریت فروش (از هدفگذاری تا سازماندهی، انگیزش و کنترل) اختصاص دارد.

فرایند فروش به عنوان یک سیستم مدیریتی با برنامه ریزی و تعیین اهداف شروع می شود. سپس با سازماندهی امکانات و منابع برای دستیابی به اهداف تداوم می یابد. نیروی انسانی به منظور دستیابی به اهداف باید انگیزه کافی داشته باشند که در بخش سوم به بیان شاخص های انگیزش نیروی فروش که عمدتاً بر اساس عملکرد است پرداخته خواهد شد.

قسمت های پایانی این بخش هم به کنترل نتایج و باز داده ها اختصاص دارد

نحوه تقسیم بندی شاخص ها و معیارهای ارزیابی عملکرد سیستم فروش

به منظور اینکه مبنایی منطقی برای تقسیم بندی معیارهای ارزیابی عملکرد فروش وجود داشته باشد معیارها بر مبنای چهار وظیفه مدیریت یعنی برنامه ریزی (هدف گذاری) ، سازماندهی ، انگیزش و کنترل تقسیم بندی شده اند و در هر گروه چند معیار ارزیابی عملکرد فروش معرفی شده است:

گروه اول: شاخص های هدف گذاری فروش

با توجه به اینکه فرایند مدیریت فروش با تعیین اهداف فروش شروع می شود در این بخش به معرفی و بررسی شاخص های هدف گذاری برای تیم فروش پرداخته خواهد شد.

شاخص شماره 1: اهداف / سهمیه های تیم فروش

• اهمیت و ضرورت ارزیابی و اندازه گیری

مدیران فروش از سهمیه ها به عنوان هدف های درآمدی برای هر عامل فروش بهره می برند. سهمیه ها یا اهداف فروش می توانند براساس یک یا چند هدف رشد تعیین گردد: مثلاً سهمیه بندی یا هدف گذاری براساس نواحی جغرافیایی، سهمیه بندی بر اساس تعداد فروش محصول / تعداد مشتریان که کالا به آنها فروخته شده است و همچنین سهمیه بندی براساس حجم فروش تعدادی و ریالی برای هر یک از فروشندگان

• راه حل

روشهای زیر مبنا و یا راهنمای مفیدی برای تعیین اهداف / سهمیه های فروش براساس حجم فروش می باشد:

1. کل فروش سال گذشته شرکت یا ناحیه ای خاص براساس تعداد کالا یا مشتری

2. کل فروش سال گذشته هر فروشنده براساس تعداد کالا یا مشتری

3. دفعات هزینه های فروش (مثلاً 37)

4. هزینه های عمومی اداره فروش شرکت به اضافه یک حاشیه سود ناخالص
 5. اهداف درآمدی تعهد شده به سهامداران
 6. کل اهداف تیم فروش (براساس ناحیه، کالا یا مشتری)
 7. درآمد بالقوه وعده داده شده به فروشندگان اگر او بتواند 100 درصد سهمیه خود را به خودش برساند.
 8. نرخ رشد پیش بینی شده توسط برنامه ریز / تحلیلگر فروش برای این سال (برای مثال اگر تحلیلگر فروش پیش بینی کرده باشد که رشد صنعت 20 درصد است بنابراین هدف یا سهمیه فروش باید 20 درصد بالاتر گذاشته شود.)
 9. تجربه معاون مدیر فروش براساس تجربه های شرکت های دیگر
 10. درصدی از عملکرد بهترین فروشندگان در ناحیه X
- به منظور توصیف روش اول اجازه دهید که به فروش شرکت " به شویان " تولید کننده محصولات شوینده و بهداشتی در فصول مختلف سال 1390 همانگونه که در جدول آمده است نگاهی بیاندازیم.

جدول 1- درآمدهای فروش شرکت " به شویان "

دوره های زمانی سال 1390	31 خرداد 1390	31 شهریور 1390	30 آذر 1390	30 اسفند 1390
کل درآمد فروش	180/337/000	141/793/000	150/258/000	150/287/000

اگر شرکت " به شویان " از هدف گذاری / تعیین سهمیه براساس حجم فروش برای هدایت کارکنان فروش خود استفاده کند بنابراین کل هدف فروش یک فصل مثلاً باید بر یک ناحیه یا گروه محصول یا بر نوع مشتری (دولتی - خانوار) تقسیم بندی شود و عوامل فروش شرکت باید فروش سال 1390 را به عنوان مبنایی برای فروش سال 1391 تعیین کنند. (مثلاً اگر شرایط اقتصادی مناسب باشد درصدی افزایش هم روی شان در نظر بگیرند) در این مثال از واحد ریال برای حجم فروش ریالی استفاده شده است.

• استفاده از این شاخص در تصمیم گیری

برنامه مدیریت فروش به صورت مستقیم از برنامه استراتژیک (راهبردی) شرکت و اهداف کلیدی بازاریابی تبعیت می کند. مثلاً ممکن است برنامه راهبردی شرکت نوآوری را به عنوان یک هدف اولیه در نظر گرفته باشد. بازاریابی باید برنامه های توسعه مشتریان براساس هدف کلان شرکت را طراحی کند. در این مورد بازاریابی باید مشتریان نوگرایی را هدف قرار دهد که به دنبال کالاهای جدید هستند.

فروش باید مشتریان ویژه ای را که بیشترین انطباق را با محصولات و خدمات شرکت دارند را تعریف کند. وقتی به اهداف دستیابی شد به فروشندگان باید مشوق هایی که برای آنها در نظر گرفته شده است. (کمیسیون یا پاداش فروش) پرداخت گردد.

مفروضات برنامه ریزی هنگامی که هدف گذاری / سهمیه بندی فروش براساس حجم (مقدار) است بسیار مهم است. مثلاً در مثال شرکت " به شویان" بخواهد سهمیه ها / اهداف فروش را براساس سال قبل به اضافه درصدی افزایش براساس برنامه رشد شرکت تعیین کند. بنابراین فرض می شود که فروشنده از حداکثر پتانسیل بازار خود در سال قبل بهره برده است.

در جدول 2 فروشنده از هدف تعیین شده یکساله خود که 10/2 میلیون ریال بوده فراتر رفته و به فروش 10/350/000 ریال رسیده است. یعنی به 113 درصد از سهمیه خود دست یافته است.

جدول 2- سهمیه هدف فروش پرسنل فروش

سهمیه	هدف یک ساله	عملکرد واقعی	درصد دستیابی به هدف
حجم فروش (ریال)	10/200/000	10/350/000	113%

البته ممکن است فروشنده عملکرد پایینی در ناحیه فروش خود که پتانسیل بالایی هم دارد داشته باشد. بنابراین تعیین هدف فروش براساس فروش سال قبل به اضافه درصدی افزایش هنوز منعکس کننده پتانسیل بالقوه ناحیه فروش نمی باشد. بنابراین مدیریت فروش باید به صورت مستقیم با فروشندگان به منظور تعیین هدف / سهمیه فروش براساس پتانسیل واقعی ناحیه فروش تعامل کند.

تعیین هدف به صورت مستقیم با کارکنان فروش مبنایی مناسب برای ارایه بازخور به کارکنان فروش است و به مدیریت فروش دیدگاهی درباره ویژگی های منحصر به فرد ناحیه فروش خود می دهد.

اهداف فروش های تیمی باید شدنی (قابل دستیابی) باشد و نیاز به توافق روشن بین اعضای تیم فروش دارد زیرا موفقیت براساس تلاش های ترکیب شده و مشترک اعضاء به دست می آید و هرگونه عدم توازن در تقسیم کارها باعث به هم خوردن تعادل و دستیابی به اهداف می گردد.

تعیین هدف فروش براساس حجم فروش برای کالاهای صنعتی مناسب نیست زیرا تعداد و کالا کم است و قیمت آن بالا و فرایند فروش طولانی و در برخی از موارد غیر قابل پیش بینی است و در کالاهایی که تغییرات قیمت هم دارند تعیین اهداف براساس حجم ریالی فروش مناسب نیست. زیرا تغییرات بازار سبب به هم خوردن مفروضات زیربنایی برنامه / هدف تعیین شده می شود. در تعیین سهمیه و هدف فروش براساس حجم فروش موارد و فعالیت های غیر فروش مانند برنامه ریزی توسعه و تهیه نامه های فروش و پشتیبانی مشتریان نادیده گرفته می شود.

پیوست 1 – سهمیه بندی (هدف گذاری) فروش براساس حجم

اهداف فروش برای فروشندگان کالاهایی با قیمت بالا مانند سخت افزار کامپیوتر ، نرم افزارهای پیشرفته یکپارچه یا کالاهایی با واریانس قیمت بالا می تواند به صورت اثربخش تری به وسیله روش سهمیه گذاری یا هدف گذاری براساس حجم سنجیده شود. برای مثال اگر فروشنده 50 واحد کالا به قیمت هر واحد 100/000 ریال بفروشد. بنابراین حجم کل فروش برابر با 500/000 ریال خواهد بود. اما اگر قیمت

20 درصد به ازای هر واحد افزایش پیدا کند. یعنی به مبلغ 120/000 ریال برسد. (مثلاً تغییر قیمت در مواد اولیه) پس به دلیل این افزایش قیمت اگر هدف / سهمیه فروش حجم ریالی باشد فروشندگان با 42 واحد فروش به جای 50 واحد فروش می توانند به حجم فروش 500/000 ریال دست یابند.

سهمیه یا هدف فروش براساس حجم ریالی فروش بر مبنای حل نیازهای مشتریان است و قیمت در مرحله دوم فروش قرار دارد. در پایان این بخش سهمیه فروش براساس تعداد / واحد بیان خواهد شد که باعث بهبود عملکرد (در آمدزایی) سود؛ سهم بازار، حجم کالا و توسعه ناحیه / بخش مشتری مداری در فروش خواهد بود.

پیوست 2- سهمیه بندی / (هدف گذاری) فروش براساس امتیاز دهی

سیستم هدف گذاری بر مبنای امتیاز دهی براساس محاسبه و جمع زدن امتیازها به جای واحدهای ریالی است. سیستم پاداش دهی امتیاز فروشندگان براساس ترکیبی از کالاهای، حجم ریالی فروش یا واحد محاسبه می گردد. برای مثال مدیریت فروش ممکن است 5 امتیاز برای کالاهای جدید، سه امتیاز برای ارتقاء فروش و دو امتیاز برای فروش کالاهای جدید بدهد. یا ممکن است مدیریت فروش برای هر حجم فروش خاص از نظر ریالی و تعدادی امتیاز قایل شود.

امتیاز بندی سیستم مفیدی برای تغییر رفتار فروشندگان است. مثلاً ممکن است مدیریت فروش بخواهد فروش کالای جدیدی را در اولویت قرار دهد. بنابراین به فروش کالاهای جدید امتیاز خواهد داد.

به منظور توصیف این مطلب اجازه دهید به جداول فروش شرکت "به شویان" نگاهی بیاندازیم. مدیریت این شرکت آرزو دارد که فروش کالای "مایع ظرفشویی و مایع دستشویی" را افزایش دهد. زیرا این دو کالا سودآورتر از کالای پودر "دستی لباسشویی و پودر ماشین لباسشویی" هستند.

مدیریت شرکت "به شویان" تصمیم گرفته است که به ازای هر فروش که فراتر از اهداف / سهمیه فروش باشد یک امتیاز بدهند. جدول 4 و 5 عملکرد هر یک از این دو فروشنده مختلف را نشان می دهند.

جدول 3: فروشنده شماره 1

هدف / سهمیه	هدف یک ساله	واقعی	درصد دستیابی به هدف یا سهمیه	امتیاز تشویقی
مایع ظرفشویی	5	6	120٪	1
مایع دستشویی	4	5	125٪	1
پودر دستی لباشویی	3	4	133٪	1
پودر ماشین لباشویی	3	3	100٪	0
			119٪/5	3

جدول 4: فروشنده شماره 2

هدف / سهمیه	هدف یک ساله	واقعی	درصد دستیابی به هدف یا سهمیه	امتیاز تشویقی
مایع ظرفشویی	5	4	80٪	0
مایع دستشویی	4	2	50٪	0
پودر دستی لباشویی	3	9	300٪	1
پودر ماشین لباشویی	3	6	200٪	1
			157٪/5	2

در سیستم امتیازی مدیریت ارشد به فروشنده اول پاداش بیشتری نسبت به فروشنده دوم خواهد داد زیرا با وجود اینکه فروشنده دوم 157/5٪ از سهمیه خود فراتر رفته است و فروشنده اول 119/5٪ از سهمیه خود فراتر رفته به دلیل اینکه فروشنده اول (شماره 1) توانسته است کالای مایع ظرفشویی و مایع دستشویی را که سودآوری بیشتری از کالای دستی لباسشویی و پودر ماشین لباسشویی داشته بفروشد و همچنین فروش این کالاها سخت تر بوده است.

این سیستم باعث هدایت فروشندگان به تمرکز بر روی کالاهای خاصی می شود. یکی از مشکلات این روش این است که اگر تنوع کالاها و تنوع بازارها زیاد باشد باعث پیچیدگی برای فروشندگان خواهد شد.

پیوست 3 - سهمیه بندی / (هدف گذاری) فروش براساس سود

در حالیکه سهمیه بندی بر امتیاز دهی توجه مدیریت فروش را به اولویت های ترکیب (آمیخته) کالا متمرکز می کند، سهمیه بندی / هدف گذاری براساس سود توجه کارشناسان فروش را به دستیابی به سود از پیش تعیین شده برای سطوح مختلف فروش جلب می کند. سود می تواند یا "سود ناخالص"⁴ یا "حاشیه سود"⁵ باشد. سود ناخالص تفاوت بین فروش خالص⁶ و بهای تمام شده کالای فروش رفته است. در حالیکه "حاشیه سود" قیمت فروش منهای هزینه های متغیر است. سهمیه بندی براساس سود زمانی خوب است که کارشناسان فروش نفوذ خوبی روی قیمت گذاری نهایی داشته باشند. سود ناخالص شرکت "به شویان" در سال 1390 بالای 52 درصد بود. بنابراین سهمیه بندی / هدف گذاری براساس سود ناخالص در سال

⁴ -Gross Margin

⁵ - Contribution Margin

⁶ - فروش ناخالص منهای تخفیف ها

بعد باید حداقل بالای 52 درصد برای هر کالا باشد. بنابراین مدیریت باید هدف گذاری خود را برای سود ناخالص یا درصد (به عنوان نمونه) تعیین کند. کالای "پودر دستی لباسشویی" و "پودر ماشین لباسشویی" ممکن است حاشیه سود ناخالص 48درصدی داشته باشند. هدف باید دستیابی به هر حاشیه سود ناخالص تعیین شده باشد. یا حتی از آن هم فراتر گام برداشته شود. اگر به هدف دستیابی سود آنگاه پاداش فروش پرداخت خواهد شد.

پیوست 4 – سهمیه بندی / (هدف گذاری) براساس فعالیت

مدیریت ارشد شرکت اهداف عملکردی را برای کارشناس فروش / فروشندگان تعیین می کند که شامل اهداف مالی، بازار، و کالا است. به هر فروشنده براساس دستیابی به این اهداف پاداش داده می شود. هدفگذاری براساس فعالیت ابزار خوبی برای انگیزش فروشندگان است تا برای فعالیت های ویژه ای که باعث بهبود عملکرد در ناحیه / حوزه فروش او می شود برنامه ریزی کند. اهداف عملکرد باید براساس توانمندیها و قابلیت های فروشندگان باشد.

اهداف براساس عملکرد به شرح زیر است:

- تعداد تماس های گرفته شده با مشتریان جدید و مشتریان فعلی در یک دوره زمانی خاص
- تعداد نامه هایی که برای مشتریان بالقوه (احتمالی) فرستاده شده است.
- تعداد تماس ها با مشتریان جدید
- تعداد نمایش های کالا
- تعداد نشست ها با مشتریان وفادار
- کالاهای و خدمات پشتیبانی اضافه نمایش داده شده / ارایه شده به مشتریان
- جلسات داخلی با مشتریان بالقوه
- هماهنگی های نصب کالا

• پروپوزال های جدید

هدف از سهمیه بندی یا هدف گذاری براساس فعالیت این است که رفتارهای ویژه ای را که برای اطمینان از دستیابی به اهداف عملکردی باید انجام شوند هدایت می کند. مدیریت فروش باید نخست مهمترین فعالیت هایی را که کارشناسان فروش آنها باید انجام دهند تعیین کنند. سپس رفتارهای مناسب که باید انجام شود تا به آن اهداف عملکردی دستیابی شود باید تعریف شود.

اگر رفتارها و عملکردهای درست و مناسب برای فروشندگان تعریف شود و بر اساس آنها ارزیابی ها انجام شود آنگاه فروشندگان یک تصویر روشن از انتظارات مدیریت خواهند داشت و از رفتارهایی که در راستای انتظارات مدیریت نیست خودداری خواهند کرد.

در جدول 4 و 5 کارشناس فروش به 113 درصد از سهمیه خود دست یافته است. جدول 6 به توصیف اینکه چگونه هدف گذاری براساس فعالیت می تواند یک تصویر روشن تر از عملکرد کارشناسان فروش ارایه دهد می پردازد.

مدیریت فروش این عملکردها را با کارشناسان فروش مورد ارزیابی قرار خواهد داد تا حوزه هایی را که در آنها عملکرد ضعیف وجود دارد بهبود ببخشد. ممکن است که در یک سازمان فروش افراد بتوانند به هدف های کمی فروش خود دست یابند اما در دیگر حوزه های عملیاتی که زمینه رشد و پایدار بودن فروش را در آینده فراهم می کند عملکرد مناسبی انجام نشده باشد.

سهمیه بندی یا هدف گذاری براساس فروش در برگیرنده گزارش هایی از تماس های تلفنی هر فروشنده ، گزارش هایی در خصوص نتایج مذاکرات و ملاقات های کارشناسان فروش با مشتریان و ... است. اگر این گزارش ها وجود داشته باشند. مدیران فروش خواهند توانست با مشتریان تماس بگیرند و صحت اطلاعات را باز بینی کنند. البته چک نمودن این اطلاعات نباید باعث به وجود آمدن این نگرش در مشتریان و کارکنان فروش شرکت شود که جو بی اعتمادی در شرکت وجود دارد.

جدول 5-هدف گذاری براساس عملکرد برای کارکنان فروش

درصد دستیابی به سهمیه / هدف	واقعی	هدف یکساله	سهمیه / هدف
113%	10/350/000	10/200/000	حجم فروش
75%	18	24	نمایش کالا
80%	24	30	میانگین تماس ها به ازای هر هفته
80%	4	5	تعداد مشتریان جدید در هر ماه
87%			میانگین

استقرار سیستم هدف گذاری براساس عملکرد پیچیده است. زیرا همه کسب و کارها بازارهای شبیه به هم ندارند و دارای تقاضاهای یکسان نیستند و فضای رقابتی آنها شبیه به هم نمی باشد. بنابراین شرکتها ممکن است از روش های چندگانه هدف گذاری استفاده نمایند. در هدف گذاری موارد زیر باید در نظر گرفته شوند.

- پتانسیل (ظرفیت بالقوه فروش در هر ناحیه)
 - ویژگی های اقتصادی در هر ناحیه
 - بلوغ هر بازار
 - خوشنامی و شیوع کالاهای ما در بازار در مقابل رقبا
- در هر گونه هدف گذاری در سازمان ها دستیابی به اهداف به عواملی مانند انگیزش، فضای سازمان، روابط و سبک مدیریت مدیر فروش ، اعتماد متقابل ... بستگی دارد و مدیریت فروش برای موفقیت خود باید جوی مناسب و دل انگیز برای کار همراه با اعتماد متقابل به وجود بیاورد.

شاخص شماره 2 – نسبت بستن فروش و فرآیند بستن فروش

• اهمیت و ضرورت ارزیابی و اندازه گیری

در فرایند فروش مدیران فروش و فروشندگان در صدد انجام فروش در بالاترین سرعت ممکن و با بیشترین بازده مالی برای خود و شرکتشان هستند و مدیریت فروش هم در این زمینه علاقه مند است که حجم فروش بیشتری توسط واحد او به مثبت برسد.

• راه حل

دو راه حل در ارزیابی فرایند بستن فروش وجود دارد.

✓ فرایند بستن فروش

✓ نسبت بستن فروش

الف : فرایند بستن فروش

به صورت تاریخی چندین نوع از سیکل ها (مرحله های) فروش وجود دارد که از جمله آن میتوان به AICP (آگاهی 7 – علاقه مندی 8 – متقاعد شدن 9 و خرید 10) و از روش دیگر به نام AICTR (آگاهی – علاقه مندی – متقاعد کردن – امتحان کردن 11 و خرید) نام برد. همزمانی که فروش رشد می کند گامها و مراحل به وجود می آید که هر گام یا مرحله شرایط خود را دارد. در نمودار فرایند "قیف فروش" یا مراحل فروش نشان داده شده است. این نمودار به صورت گرافیکی گام های متداول در فرایند فروش از هدف گذاری اولیه تا بستن فروش در بر می گیرد. هر گام در این فرایند نام

⁷ awareness

⁸ interest

⁹ conviction

¹⁰ purchase

¹¹ trial

گذاری شده است. همانگونه که نمودار نشان می دهد حجم زیادی از فعالیت ها در گام های اولیه انجام می گیرد. فرض کنید که مشتری علاقه مند شده است بنابراین تلاش های فروش باید به سمت نتیجه گیری و بستن فروش و حداقل کردن موانع خرید برود. در فرایند "قیف فروش" یا مراحل فروش از طریق فرمول هایی مانند تقسیم فروش به مشتریان بالقوه یا تقسیم فروش به مشتریان بالفعل چگونگی عملکرد در هریک از مراحل نشان داده خواهد شد.

نمودار 3 - قیف فروش



فروش (\$) = فروش به ازای مشتریان بالقوه

مشتریان بالقوه (#)

فروش (\$) = فروش به ازای مشتریان بالفعل

مشتریان بالفعل (#)

نسبت بستن فروش

در فرایند بستن فروش ممکن است در یک زمان واحد یک فروشنده چند مشتری در هر یک از مراحل قیف فروش داشته باشد

در حالی که فروشنده مراحل بستن فروش را در قیف فروش طی می کنند شانس موفقیت تلاش ها بیشتر میگردد و احتمال کنسل شدن فروش کاهش می یابد. بنابراین فروشندگان و مدیریت فروش علاقه مند هستند که درصد مشتریانی که از یک مرحله از قیف (سیکل) فروش رد شده اند و به مرحله دیگر وارد شده اند را محاسبه نمایند. فرمول نخست به نسبت بستن فروش در طی دوره زمانی t اختصاص دارد.

$$C_{Rt} = \frac{C_{at}}{C_{pt}} \times 100$$

که در آن :

$C_{Rt} = t$ نسبت بستن فروش در دوره زمانی

$C_{at} = t$ فروش های پایان یافته واقعی در دوره زمانی

$C_{pt} = t$ فروش های بالقوه پایان یافته (بسته شده) در دوره زمانی

اجازه دهید فرض کنیم که فروشنده یک شرکت فروشنده تجهیزات پزشکی 12 مشتری بالقوه در ماه دارد. به صورت میانگین 7 مشتری در ماه فرایند فروش را کامل می کنند. نسبت بستن فروش به صورت سالیانه توسط این فروشنده 58 درصد می باشد.

$$CRt = \frac{84}{144} \times 100 = 58\%$$

• استفاده از این شاخص در تصمیم گیری

تحلیل فرایند بستن فروش خیلی مهم است زیرا آن به فروشندگان کمک می کند تا پیشرفت به سوی بستن (انجام شدن) فروش را ببینند. به صورت روانشناختی این موضوع به آنها کمک می کند تا پیشرفت در مراحل بستن (انجام) فروش را ببینند و انگیزه پیدا کنند. فروشندگانی که دارای تجربه در صنعت و کار خود هستند می توانند به سادگی میزان مدت زمانی که نیاز است از هر مرحله از فرایند فروش رد شوند را اعلام کنند. تحلیل مستمر این فرایند به آنها کمک می کند که تلاش های خود را به گونه ای اثربخش سازماندهی کنند و بدانند که چه گروه هایی از مشتریان در چه مرحله ای است و چقدر تلاش نیاز است که مشتریان را در هر مرحله به سمت جلوتر پیش ببریم.

سرانجام نسبت بستن فروش سرانجام موفقیت فروش را ارزیابی می کند. بنابراین شرکتها و فروشندگان باید نسبت های بستن (خاتمه) فروش خود را به صورت فصلی و سالیانه با هم مقایسه نمایند.

گروه دوم: شاخص های سازماندهی نیروی فروش

پس از اینکه اهداف فروش تعیین شدند مدیریت فروش باید منابع مالی و انسانی مورد نیاز برای دستیابی به اهداف را فراهم سازد. مثلاً برای دستیابی به آن اهداف باید چه تعداد نیرو استخدام شود ، چقدر منابع مالی مورد نیاز است و .. لذا در این بخش به معرفی و بررسی شاخص های سازماندهی نیروی فروش پرداخته خواهد شد

شاخص شماره 1 – تعیین اندازه نیروی فروش بر اساس درصد فروش

- اهمیت و ضرورت ارزیابی و اندازه گیری

مدیریت شرکت می تواند به درصد فروش به عنوان یک مبنا و پایه به منظور تعیین اندازه بهینه نیروی فروش (وسرمایه گذاری مرتبط در این باره) حساب کند

- راه حل :

به منظور ارزیابی درصد فروش گامهای زیر باید برداشته شود .

1- محاسبه درآمدهای برنامه ریزی شده پیش بینی شده

2-تعیین درصد فروش براساس استانداردهای صنعت ، اطلاعات و داده های عملکرد گذشته شرکت در

حوزه فروش ویا ترکیبی از هر دو

3- بودجه های مدیریت و فروشندگان

فرض کنید یک شرکت تولید کننده همبرگر در کرمان در سال گذشته 1 میلیارد ریال فروش داشته است و پیش بینی می شود که در سال آینده با 20 درصد رشد فروش شرکت به 1/2 میلیارد ریال برسد .

این شرکت کالاهای خود را هم به شرکت های زنجیره ای خرده فروشی و هم به دیگر فروشگاه های خصوصی می فروشد . براساس استانداردهای صنعت متوسط هزینه نیروی فروش به عنوان درصدی از فروش 3/6 درصد کل فروش می باشد . بودجه فروش شرکت به سه قسمت تقسیم شده است که به ترتیب برای مدیریت فروش 20 درصد ، فروشندگان مربوط به نواحی و مناطق مختلف 75 درصد و پرسنل پشتیبانی 5 درصد اختصاص یافته است .

بر اساس این موارد ، می توانیم اندازه نیروی فروش را با اولین محاسبه تعیین کنیم . برای این کار ابتدا باید بودجه نیروی فروش سپس درصد نیروی فروش و سرانجام ریال های نیروی فروش را حساب کرد.

1-بودجه نیروی فروش

2- درصد نیروی فروش

3- ریال های نیروی فروش

✓ بودجه نیروی فروش

$$SFB = PR * FSR$$

که در آن :

SFB = بودجه نیروی فروش

PR = در آمد پیش بینی شده

FSR = نسبت هزینه نیروی فروش

● فروشنده همبرگر در کرمان

فروش سال قبل: 10 میلیارد ریال

فروش سال جدید با 20 درصد رشد 12 میلیارد ریال

متوسط هزینه نیروی فروش در صنعت: 6/3 درصد

تقسیم بندی بودجه فروش: مدیریت فروش 20 درصد-فروشندهگان نواحی 75 درصد و پرسنل پشتیبانی 5 درصد)

که در آن :

SFB = بودجه نیروی فروش

PR = در آمد پیش بینی شده = 12 میلیارد ریال

FSR = نسبت هزینه نیروی فروش (بر اساس میانگین صنعت) = 6/3

$$6/3 * 12000000000 = 7560000000$$

بنا بر این بودجه نیروی فروش که برابر با 6/3 درصد می باشد به رقمی معادل 756 میلیون ریال بالغ خواهد شد.

✓ درصد نیروی فروش¹²

$$SFP = FS + SS$$

که در آن :

$$SFP = \text{درصد نیروی فروش}$$

$$FS = \text{درصد یا سهم نیروی فروش از بودجه فروش}$$

$$SS = \text{درصد یا سهم پرسنل پشتیبانی فروش از بودجه فروش}$$

$$75\% + 5\% = 80\%$$

در این مثال فرض شده است که سهم بودجه نیروی فروش از کل بودجه 75 درصد و سهم پشتیبانی فروش 5 درصد است که اگر بر اسا فرمول درصد نیروی فروش محاسبه گردیده 80 درصد می رسد.

✓ ریال (بودجه) نیروی فروش

در این بخش محاسبات درصد نیروی فروش در بودجه نیروی فروش ضرب می شود تا ریال (بودجه) نیروی فروش به دست آید.

که در آن :

$$SFD = \text{بودجه درصد نیروی فروش}$$

$$SFB = \text{بودجه فروش}$$

$$SFP = \text{درصد نیروی فروش}$$

$$604800000 = 756000000 * 80\%$$

اگر متوسط هزینه هر نیروی فروش یا SFC^{13} در این صنعت 120000000 ریال یا 12 میلیون تومان باشد ما میتوانیم تعداد پرسنلی که در سال آینده نیاز داریم محاسبه کنیم

¹² -Sales Force Percent

اندازه نیروی فروش = SFS

$$SFS = \frac{SFD}{SFC} = \frac{604800000}{12000000} = 5/4$$

بر اساس این محاسبات ما به 4/5 نیروی فروش در سال آینده نیاز داریم.

• استفاده از این شاخص در تصمیم گیری

مدیریت فروش ممکن است این ابزار را برای مقاصد برنامه ریزی ، توجیه و گسترش و توسعه نیروی فروش خود استفاده کند . اگر چه مدیریت فروش می تواند به اهداف خود در حوزه فروش از طریق تغییر در مشوق های تیم کنونی فروش ، تغییر و تحول نواحی مختلف فروش تعیین شده برای پرسنل و تغییر مسئولیت های بین تیم کنونی فروش دست یابد . استخدام نیروی فروش جدید به بودجه شرکت هزینه های زیاد و بالقوه ای وارد می کند و اگر به اهداف فروش دستیابی نشود عملکرد شرکت از گذشته بدتر خواهد شد زیرا پرسنل جدید به شرکت اضافه شده است بدون اینکه فروش بیشتری برای شرکت ایجاد شده باشد . اضافه کردن نیروی فروش سبب فشار به مدیر فروش برای افزایش فروش و یا حتی اخراج غیر عادلانه برخی از پرسنل فروش خواهد شد .

استفاده از استانداردهای صنعت (به عنوان مثال از ایالات متحده آمریکا) همان گونه که در جدول 7 نشان داده شده است به ندرت یک به گزینی عملی است . اما اگر برای مباحث برنامه ریزی مورد استفاده قرار بگیرد مفید فایده خواهد بود . استاندارد های صنعت یک میانگین از عملکرد کل شرکت های صنعت است اما باید این نکته را در نظر گرفت که شرکت هایی که در صنعت فعالیت می کنند استانداردهای عملیاتی متفاوت ، اندازه و الزامات مالی مختلفی دارند . اعداد ارائه شده در جدول میانگین اندازه فروش را در کل صنعت نشان می دهد . اگر اندازه کارکنان فروش با میانگین صنعت

همخوانی نداشته باشد و تفاوت بسیار زیادی داشته باشد مدیریت باید دلایل آن را بررسی کند . به یاد داشته باشید که به عنوان مثال اگر یک تولید کننده سنتی رایانه های شخصی اگر خود را با استاندارد صنعت مقایسه کند و در آن صنعت اطلاعات شرکت های بسیار بزرگ و عملکرد هزینه ای پایین و کم هزینه مانند "دل"^{۱۴} مقایسه وجود داشته باشد . ممکن است این شرکت از نظر رقابتی در موقعیت بسیار پایینی قرار بگیرد چون شرکت دل با مکانیزه نمودن عملیات فروش خود از تعداد کمی نیروی فروش برای ایجاد سطحی معادل فروش آن شرکت استفاده می کند . که این مقایسه زیاد درست نیست . آنچه که در اینجا باید مورد مقایسه و بررسی قرار بگیرد اندازه نیروی فروش نیست بلکه مدل عملیات و کارکرد شرکت ها است که باید مورد بررسی قرار بگیرد .

¹⁴ - Dell

جدول 6- هزینه فروش به عنوان درصدی از فروش (به عنوان مثال از ایالات متحده آمریکا)

کل هزینه نیروی فروش به عنوان درصدی از فروش	کل هزینه نیروی فروش به عنوان درصدی از فروش
اندازه شرکت	صنعت
زیر 5 میلیون دلار 14/7٪	خدمات تجاری /کسب و کار 1/7٪
5-25 میلیون دلار 10/5٪	
25-100 میلیون دلار 7/9٪	شیمیایی 2/9٪
100-250 میلیون دلار 3/5٪	ارتباطات 9/8٪
بالای 250 میلیون دلار 6/8٪	خدمات آموزشی 47/9٪
کالا یا خدمات	الکترونیک 4/2٪
کالاهای صنعتی 1/4٪	فلزات کار شده (ساخته شده) 10/8٪
خدمات صنعتی 6/4٪	خدمات بهداشتی /سلامت 19/9٪
کالای اداری 9/4٪	خدمات بهداشتی 19/9٪
خدمات اداری 8/1٪	هتل و دیگر خدمات پذیرایی 21/4٪
کالای مصرفی 5/4٪	ابزار 2/3٪
خدمات مصرفی 7/9٪	صنایع ماشین کاری 10/1٪
	تولید 13/6٪
	تجهیزات اداری 9٪
	خرده فروشی 6/1٪
	میانگین 6/9٪

شاخص شماره 2- تعیین اندازه نیروی فروش بر اساس برنامه ریزی برای

تقسیم کار به افراد

• اهمیت و ضرورت اندازه گیری

برنامه ریزی فروش معمولاً شامل پیش بینی کلیه کارها و فعالیت های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف است . چالش اصلی در هزینه رسیدن به اهداف نهفته است ؛ پرسنل فروش گران قیمت هستند . مدیران شرکت ها علاقمند هستند که هزینه ها را پایین نگه دارند در عین حال سود شرکت را حداکثر کنند ، اما این کارها با برقراری روابط خوب با مشتریان انجام دهند . بدیهی است که این یک چالش اذیت کننده است ، بنابراین در این شرایط نیاز اصلی تعیین اندازه دقیق پرسنل فروش براساس میزان کاری است که وجود دارد و باید انجام شود .

• راه حل

نگرش حجم کار مشتریان را در گروههای مشابه (همگون) سازماندهی می کند . معمولاً این کار براساس حجم گروههای مشتریان انجام می شود . سپس مدیریت تعیین می کند که چه تعداد نیروی فروش برای برقراری تماس با گروههای مختلف مشتریان مورد نیاز است . سه راه حل برای تعیین حجم کار و تخصیص پرسنل وجود دارد . در این فرمول اندازه نیروی فروش بر اساس حجم کار تعیین می شود.

1- نگرش حجم کار

این نگرش اندازه نیروی فروش را براساس فرمول زیر محاسبه می کند .

$$SFS = \frac{SE}{SE_{aps}}$$

که در آن :

اندازه نیروی فروش $SFS^{15} =$

کار تلاش / کار مورد نیاز (مثلاً تعداد تماس های تلفنی که باید انجام شود) $SE =$

میانگین تلاش / کار مورد نیاز برای هر پرسنل فروش مثلاً تعداد تماس هایی که $SE_{aps} =$

هر پرسنل فروش باید برقرار کند

یک شرکت بازاریابی شبکه ای (مانند امی وی اند مری کی) ^{۱۶} نیاز دارد که فروش خود را از طریق شبکه گسترده ای از کارشناسان مستقل ایجاد کنند .

هر کارشناس (عامل) فروش درآمد خود را از طریق ترکیبی از فروش کالا توسط خود فروش از طریق نمایندگی که به شرکت متصل کرده است به دست می آورد . اجازه دهید فرض کنیم که کارشناس فروش به نام باربارا 3000 مشتری را در ناحیه خود شناسایی کرده است تا در 30 روز آینده به آن دسترسی پیدا کند تا بتواند فروش مورد نیاز را از طریق آنها برای دسترسی به اهداف خود ایجاد کند . او باید حالا تعداد پرسنل فروشی را که نیاز دارد تعیین کند .

نخست باربارا باید آمار وارقامی را که باید به آنها دستیابی کند تعیین نماید .

کل تعداد مشتریان = 3000

مدت زمان (به روز) = 30

¹⁵ - Sales force size

¹⁶ Amway and marykay

در مرحله بعد او نیاز دارد که حجم کار را در طی این 30 روز تعیین نماید او این کار را باید از طریق تقسیم حجم کار تعداد مشتریان که باید به آن ها دستیابی شود بر تعداد روزها انجام دهد .

$$\frac{\text{کل تلاش های فروش مورد نیاز}}{\text{تعداد روزهای مورد نیاز}}$$

$$\frac{3000}{30} = 100 \text{ تماس تلفنی}$$

100 تماس تلفنی در روز باید انجام گردد.

سرانجام باربارا اکنون می تواند تعداد پرسنلی را که مورد نیاز دارد از طریق تقسیم کار تلاش ها فروش مورد نیاز بر متوسط تماس های که هر پرسنل می خواهد برقرار کند به دست بیاورد .

او برای این میانگین 100 تماس تلفنی در روز به به 30 پرسنل فروش نیاز دارد . حال او می تواند

$$\frac{3000}{30} \div 100 = \frac{3000}{100} = 30 \text{ پرسنل فروش}$$

در دنیای واقع این احتمال وجود ندارد که همه 30 نیروی فروش جدیدی که باربارا استخدام کرده است در شرکت باقی بمانند زیرا ممکن است پرسنل فروش شغل های دیگری را پیدا کرده باشند و در آنجا مشغول به کار شوند. بنا براین او باید نرخ گردش (خروج) کارکنان را هم در نظر بگیرد. با توجه به اینکه نرخ گردش کارکنان در هر صنعت متفاوت است باربارا نرخ متوسط 0/2 یا 20 درصد را در نظر می گیرند.

بنابراین محاسبات او اینگونه باز تعریف می گردد.

$$30 \times 0/2 = 6$$

$$6 + 30 = 36$$

0/2 در عدد 30 ضرب می گردد و عدد 6 به دست آمده با 30 جمع شده و کل نیروی فروش مورد نیاز برابر با 36 می شود.

2- نگرش رسایی - فراوانی

یک روش دیگر ، نگرش رسایی - فراوانی است که فرمول آن بدین گونه است:

$$FTE = \frac{\text{رسایی} * \text{فراوانی}}{\text{ظرفیت}}$$

ظرفیت

$$FTE^{17} = \text{نیروی تمام وقت}$$

رسایی = به چه تعداد مشتری باید دستیابی پیدا کرد

فراوانی = ویزیت مشتریان در طی دوره فروش

ظرفیت = کل تعداد تماس ها به ازای هر فروشنده در طی هر دوره زمانی

¹⁷ - Full Time Employee

اجازه دهید فرض کنیم باربارا و تیم او 1000 مشتری بالقوه را در چهار بخش تقسیم بندی کرده اند .

جدول 7- بخش بندی مشتریان

مشتری	رسایی	فراوانی	تماس ها
بخش 1	3000	2	6000
بخش 2	2500	2	5000
بخش 3	2500	1	2500
بخش 4	2000	1	2000
جمع	10000		

هر فروشنده / نماینده فروش به صورت میانگین ظرفیت 100 تماس فروش را دارد

$$(20 \text{ روز کاری} * 5 \text{ تماس به ازای هر روز}) = 100 = 5 * 20$$

اگر از این فرمول استفاده کنیم ما می توانیم نیروی فروش مورد نیاز را تعیین کنیم که برابر با عدد

155 می شود

$$FTE = \frac{15500}{100}$$

در این فرمول نکته دیده شده است و آن این است که مشتری در فضای واقع در تمامی اول خرید نمی کند و نیاز است که تماس های دیگری با او گرفته شود که این فرض و احتما در قسمت مربوط به فراوانی در جدول بالا دیده شده است.

اگر بخواهیم از این فرمول برای نگرش اول استفاده کنیم نتایج آن به شکل زیر است:

مشتری	رسایی	فراوانی	تماس ها
بخش 1	3000	2	6000

$$FTE = \frac{3000}{100}$$

محاسبات نشان می دهد که به 30 تماس نیاز است.

• استفاده از این شاخص در تصمیم گیری

این فرمول برای محاسبه پرسنل مورد نیاز برای فروش در کالاهای مصرفی پر فروش¹⁸ ، بازاریابی شبکه ای و ... مفید است. علت اینکه این شاخص از قدیم وجود داشته است این است که به مدیران فروش و بازاریابی کمک می کند تا تعداد مشتریانی را که آنها نیاز دارند به آنها دستیابی داشته باشند تا به حجم معینی از فروش برسند را تخمین می زنند. نگرش حجم کار برای محاسبه حجم فروش در برخی از کالاها با چالش مواجه شده است(مانند

¹⁸ -Fast Moving Consumer Goods

کالاهای صنعتی ، نرم افزارها و ...) زیرا دستیابی به اهداف فروش به عواملی مانند روابط با مشتری، ویژگی فنی کالاها و... بستگی دارد .

علاوه بر این فرمول حجم کار بیشتر بر سرمایه گذاری (هزینه) تاکید دارد تا بر بازده فروش و برخی از مباحث پیچیده مدیریت مانند قیمت گذاری ، ارتباطات بازاریابی ، هزینه های آموزشی در آن دیده نشده است.

مدیریت فروش علاوه بر نگرش حجم کار باید عوامل گفته شده را در محاسبات خود به کار گیرد.

شاخص شماره 3- استخدام

• اهمیت و ضرورت ارزیابی و اندازه گیری

به دلیل اینکه نیروی فروش نقش حیاتی در سود آوری ، افزایش در آمد و جذب مشتریان دارد . بنابراین شناسایی و استخدام بهترین و مناسب ترین نیروها برای فروش یکی از مهمترین وظایف مدیریت فروش است .

مدیران فروش ممکن است فرآیند استخدام را خود به تنهایی و یا از طریق همکاری با مدیریت منابع انسانی و اداری انجام دهند . به دلیل اینکه نسبت یک به یک (1:1) در بین درخواست های استخدام و فرد مناسب استخدام وجود ندارد ، بنابراین ضروری است که تعیین شود چه تعداد رزومه (درخواست) باید دریافت شود تا نیروهای واجد شرایط شناسایی شده و پست های خالی مورد نظر پر شوند .

راه حل

از فرمول زیر برای تعیین میزان و تعداد استخدامی ها مورد نیاز استفاده می شود .

$$R = \frac{H}{S * A}$$

که در آن

R= استخدام S= درصد افراد انتخاب شده

H= پرسنل مورد نیاز A= درصد افراد پذیرفته شده

به منظور توصیف و تشریح بیشتر فرمول فرض کنید که :

• شرکت x به 25 نیروی فروش نیاز دارد .

- تجربیات گذشته نشان می دهد که 20 درصد کسانی که درخواست استخدام نموده اند پست مورد نظر را قبول کرده اند (خوششان آمده است)
- آمار منابع انسانی نشان می دهد که 75 درصد از کسانی که لیست مورد نظر را قبول کرده اند به استخدام شرکت در آمده اند .

$$R = \frac{25}{(0/20) \times (0/75)} = 167$$

براساس این امار حداقل 167 روزه نیاز است (یا 167 نفر باید درخواست استخدام کنند) .

که 25 پست خالی فروش پرشود

البته در ایران با توجه به نوع صنعت و ماهیت کارها این نسبتها متفاوت می باشند

• استفاده از این شاخص در تصمیم گیری

استخدام نیرویی که فروش یکی از مهم ترین وظایف مدیریت فروش است و باید به دقت انجام شود و باید به نحو بهینه ای از زمان و منابع برای انجام این کار استفاده شود . در این مثال اگر شرکت شما متوسط و یا کوچک باشد به دست آمدن 167 رزومه (درخواست استخدام) و بررسی و مرور آنها در نهایت انتخاب گزینه مناسب هزینه و زمان زیادی را طلب می کند . بدون در نظر گرفتن بزرگی و یا کوچکی شرکت موارد زیر در استخدام نیروی انسانی تاثیر دارد :

فرهنگ شرکت

شخصیت ها و یا افرادی که می توانند با فرهنگ شرکت شما منطبق شوند .

مهارت های مورد نیاز از افراد منتخب

فرایندهای استخدام و شفاف و روان بودن یا نبودن آنها

شرح شغل های صریح و شفاف

چگونگی مصاحبه و پرسش های مورد نظر در مصاحبه که بتواند بهترین گزینه ها را برای شرکت

شناسایی کند .

شاخص شماره 4 - نرخ گردش (خروج)

• اهمیت و ضرورت اندازه گیری و ارزیابی

خروج پرسنل فروش برای شرکت بسیار هزینه را است زیرا زمان و بودجه زیادی صرف استخدام ، آموزش و انگیزش نیروی فروش می شود . وقتی پرسنل فروش شرکت را ترک می کنند به ویژه اگر جزء پرسنل برگزیده شرکت باشند دانش و اطلاعات خود در باره شرکت ، کالا و استراتژیهای شرکت ، اطلاعات نمایندگان ، مشتریان شرکت را به دیگر شرکت ها منتقل می کنند . بنابراین کاهش نرخ خروج (گردش) پرسنل نیاز مهمی برای مدیریت فروش به شمار می آید .

• راه حل

نرخ گردش ؛ تعداد پرسنل فروشی که شرکت را ترک کرده اند به نسبت کل نیروی فروش محاسبه می کند و با ضرب آن در عدد 100 به صورت آن را به صورت درصد بیان می کند .
این نرخ براساس فرمول زیر محاسبه می شود :

$$TR = \frac{D}{F} \times 100$$

که در آن

TR = نرخ خروج

D = تعداد پرسنلی که شرکت را در یک سال ترک کرده اند

F = اندازه پرسنل فروش (متوسط یک سال)

اگر یک شرکت تعداد 1000 پرسنل داشته باشد و 75 نفر از آن ها شرکت را ترک کنند. نرخ خروج پرسنل 7/5 درصد می باشد .

$$TR = \frac{75}{1000} \times 100 = \%7/5$$

• استفاده از این شاخص در تصمیم گیری

گردش (خروج) پرسنل فروش یک واقعیت موجود در هر سازمان است . خروج پرسنل فروش باید در سایه اهداف استراتژیک شرکت دیده شود تا کم و یا زیاد بودن آن ومنطقی وقابل پذیرش بودن آن سنجیده شود . تجزیه وتحلیل صنعت و رقبا ومقایسه با شاخص های آن ها هم می تواند مفید باشد . البته در این مقایسه باید جانب احتیاط را رعایت کند زیرا شاخص های صنعت براساس میانگین همه بازیگران صنعت اندازه گیری می گردد .

یک نرخ خروج کم (در صد پایین خروج کارکنان) می تواند از لحاظ منابع انسانی واز منظر هزینه ها مفید باشد ، اما ممکن است نشانه این باشد که شرکت شما در پرداخت هزینه های جبران خدمات خیلی سخاوتمندانه عمل می کند . شرکت استاندارد عملکرد خود را خیلی سفت و سخت اجرا نمی کند یا مدیریت فروش برای شناسایی وجایگزینی پرسنل با عملکرد پایین دچار دشواریهایی است .

خروج کارکنان ممکن است از چند دلیل زیر باشد :

- مرگ

- خروج غیر داوطلبانه (خاتمه خدمت)

- بازنشستگی

- نقل و انتقال

مرگ ، البته یک (شکل) فرم داوطلبانه خروج از شرکت است و به دلیل اینکه یک راه غیر قابل کنترل است مورد تمرکز مدیریت نیست . پایان خدمت می تواند به دلیل عملکرد ضعیف ، فروش کم ، رفتارهای غیر قانونی و غیر اخلاقی و یا تعدیل نیرو به سبب ورشکستگی شرکت باشد . مدیریت فروش می تواند با به کار گیری راهکارهایی نرخ خروج خدمت را به حداقل برساند اگر معیارهای انتخاب پرسنل شفاف باشند ، فرایند مصاحبه علمی باشد و واحدهای مرتبط درگیر مصاحبه باشند و افراد مناسب براساس رزومه ها انتخاب شوند . خروج داوطلبانه می تواند توسط مدیریت کنترل شود اگر مدیریت یا پرسنل خود آشنا باشد و دیال ناراضایتی پرسنل را قبل از اینکه به مسائل و مشکلات تبدیل شوند بشناسد . مدیریت فروش با اتخاذ تدابیری همانند بهبود برای خدمات مالی ، ارتقاء کارکنان و مزایای غیر مالی (مانند مرخصی های زیادی و...) می تواند خروج داوطلبانه پرسنل از شرکت را کاهش دهد . البته هر یک از این موارد باید با توجه به خواست ها و نیازهای کارکنان فروش اتخاذ و اجرا شود .

بازنشستگی چالش زیاد مهمی برای مدیریت فروش نمی تواند باشد زیرا از قبل می توان نسبت به جایگزینی پرسنل از طریق استخدام آموزش ، نقل و انقال اقدام نمود . البته اگر بازنشستگی پیش از موعد در شرکت زیاد اتفاق بیافتد مخصوصا اگر به دلیل شخصی پرسنل فروش باشد می توان سبب مشکلاتی برای پرسنل باشد .

در هر یک از این شرایط مدیریت فروش باید تصمیم بگیرد حاصل کند که جایگزینی پرسنل تضمین شده است و مسئولیت های پرسنل های خارج شده به دلیل اعضای تیم فروش محول شده است .

خروج از شرکت هزینه های زیادی را به شرکت ها تحمیل می کند براساس مطالعه ای تحت عنوان "شغل بهتر -مراقبت بهتر" انجام شده است (در آمریکا) هزینه های اضافی مرتبط با خروج کارکنان به شروع زیر است :

✓ هزینه های مستقیم شامل :

-هزینه جدایی از شرکت

-هزینه آگهی استخدام

-هزینه جایگزینی

-هزینه آموزش و جامعه پذیری

-هزینه افزایش کارکنان مجروح روحی شده در شرکت به خاطر خروج همکارانشان (از لحاظ روحی

آسیب دیده)

✓ هزینه های غیر مستقیم شامل

-کاهش بهره وری تا اینکه فرد جدید آموزش ببیند

-هزینه های مرتبط با کاهش بهره وری

-هزینه های از دست رفتن مشتری و تخریب وجهه شرکت

-هزینه تخریب فضا و فرهنگ سازمانی و روحیه کارکنان که به نوبه خود بر کیفیت کار پرسنل

وانگیزش آنها تاثیر می گذارد و حتی باعث دلسردی و خروج بیشتر پرسنل از شرکت خواهد شد

✓ هزینه کاهش سطح خدمات شرکت شامل در ابعاد

1-مشتری /مصرف کننده

-کاهش در کیفیت مراقبت و ارائه خدمات به مشتریان

-کاهش در مدت زمان ارائه خدمات به مشتری

2- کارکنان /کارگران

-افزایش مصدومیت پرسنل

-افزایش سطح استرس روحی و جسمی

-کاهش شرایط مناسب کاری که به سبب آن احتمال خروج کارکنان از شرکت می انجامد .
با توجه به هزینه های بسیار سنگین کارکنان فروش از شرکت بررسی دلایل خروج کارکنان از شرکت
وبهبود شرایط کاری شرکت برای مدیران فروش بسیار مهم و اساسی است .

گروه سوم: شاخص های انگیزش نیروی فروش

شاخص شماره 1- برنامه های کمیسیون مستقیم (ساده)

• اهمیت و ضرورت ارزیابی و اندازه گیری

مدیریت فروش بیشتر شرکت ها اهداف متعددی برای در آمد و سود آوری و واحدهای فروخته شده تعیین می کنند. این اهداف به اهداف کوچک تر بین تیم فروش تقسیم می شوند.

این تقسیم بندی اهداف به افراد ممکن است براساس نیازهای شرکت، اندازه ناحیه / منطقه فروش هر فروشنده صورت بگیرد. اهداف باید به گونه ای برای فروشنده ها تعیین شوند تا آنها را به تحرک و انگیزش وادارد. این اهداف ممکن است چالشی باشند و اندکی هم دستیابی به آنها دشوار باشد. برای دستیابی به مجموعه این اهداف باید مشوق هایی مانند کمیسیون فروش برای فروشنده ها در نظر گرفته شود.

معیارهای مختلفی برای تعیین کمیسیون وجود دارد مثلاً یک معیار می تواند منحنی چرخه عمر کالا باشد. مثلاً در مرحله معرفی کالا که کالا برای بازار ناشناخته است پرسنل فروش باید تلاش و کوشش زیادی داشته باشند و به تبع آن باید کمیسیون بیشتر و جبران خدمات بیشتری و جبران بیشتری داشته باشند. به تدریج که کالا برای بازار شناخته شده تر می شود فروش آن آسان تر می شود و کمیسیون کمتری را دریافت کند.

✓ ویژگی های یک سیستم خوب جبران خدمات

1- باعث ارائه مشوق برای عملکرد بالاتر و بهتر شود

2- ایجاد مکانیزم کنترل - این سیستم باید در راستای اهداف و استراتژی های مدیریت باشد تا از

زمان و کوشش های پرسنل فروش در راستای اهداف استفاده گردد.

3- درآمد عادلانه و رقابتی برای پرسنل فروش فراهم نماید

4- درک و آن فهم برای پرسنل، مدیر فروش و مدیریت ارشد آسان باشد.

اگر برنامه پاداش فروش که توسط مدیریت ارشد ارائه می شود شفاف باشد پرسنل فروش دقیقاً و

در واقع بدانند چه مقدار تلاش آنها به چه مقدار پاداش منتهی می گردد.

5- برنامه جبران خدمت (پاداش فروش) باید به صورت کامل قابل اجرا باشد. اگر روش محاسبه

پیچیده باشد سبب بروز اشتباهات فراوان، صرف وقت و ... خواهد شد.

6- هدف گرا بودن سیستم

در سیستم پیشنهادی پاداشهای فروش (کمیسیون جایزه) بر مبنای اهداف و استراتژیهای فروش

و بازاریابی شرکت است. یعنی پاداش فروش براساس کالاهایی که فروش آنها در بازار اولویت

بیشتری دارد و یا بازارهایی که نفوذ در آنها برای شرکت بسیار مهم است (مثلاً بازارهای منطقه

ای یا بازارهای نهادها، سازمانها و شرکت) پرداخت خواهد شد.

با توجه به اینکه اهداف و استراتژیهای فروش و بازاریابی شرکت به صورت سالیانه تغییر می یابند

مبنای پرداخت کمیسیون و پاداش فروش نیز تغییر می یابد.

7- انگیزه بخش بودن سیستم:

سیستم پرداخت جبران خدمات باید به گونه ای طراحی شود که انگیزه کافی برای پرسنل فروش

جهت فروش محصولات شرکت ایجاد نماید.

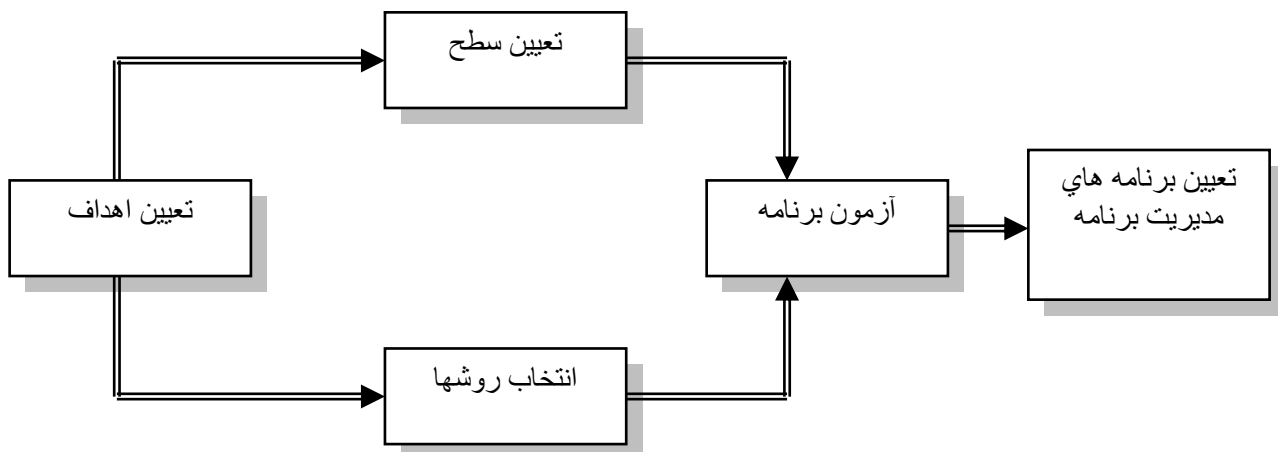
8- ساده و روشن بودن:

سیستم پاداش فروش باید ساده و روشن طراحی شود به نحوی که درک و فهم آن برای پرسنل فروش آسان باشد و محاسبه آن برای واحد حسابداری و مالی شرکت نیز آسان باشد.

9- نگرش برد-برد

این سیستم به گونه ای است که علاوه بر افزایش فروش شرکت، درآمد پرسنل نیز افزایش پیدا کند یعنی نوعی فضای برد-برد در شرکت ایجاد شود به همین منظور محاسباتی شده است که متوسط دریافتی پرسنل و متوسط فروش شرکت را افزایش می دهد.

نمودار 4- مراحل طراحی و اجرای برنامه جبران خدمات فروش



✓ تعیین اهداف برنامه جبران خدمات

نکات مهم در تعیین اهداف برنامه جبران خدمات به شرح زیر می باشد:

اهداف مدیریت: بخش فروش به عنوان یکی از بخشهای سازمان وظیفه دستیابی به اهداف مدیریت ارشد شرکت را به عهده دارد. نقش بخش فروش هنگام تعیین برنامه ها و اهداف استراتژیک و بلندمدت شرکت تعیین می گردد. اهداف بلندمدت و استراتژیک شرکت باید به وظایف و مسئولیتهای نیروی فروش تبدیل و ترجمه گردد. هنگام طراحی سیستم پاداش فروش باید مطمئن شویم که با مکانیزمهای انگیزشی طراحی شده برای پرسنل فروش به اهداف فروش و اهداف بلندمدت شرکت دستیابی می شود.

2- اولویتها و نیازهای نیروی فروش برخی از فروشندگان به سطح بالای اطمینان و ثبات درآمد خود علاقه دارند. گروه دیگر ریسک پذیر هستند و ترجیح می دهند که دریافتی های خود را به صورت پورسانتی دریافت کنند.

گروهی به کسب درآمد به صورت بلندمدت نگاه می کنند و گروهی به درآمد فوری و کوتاه مدت علاقمند هستند. بنابراین پرداخت ها باید با توجه به اولویت ها و نیازهای نیروی فروش باشد.

3- رفتار با مشتری: ممکن است برخی از روشهای جبران خدمات تبعات و مشکلاتی را برای مشتری ایجاد کند. مثلاً ممکن است خدمات بعد از فروش و یا پیگیری دریافت وجوه کالاهای فروخته شده توسط پرسنل فروش نادیده گرفته شود و فقط بر افزایش حجم فروش تاکید گردد.

• راه حل

کمیسیون فروش به صورت ساده درصدی از قیمت فروش است که به فروشندگان پرداخت می گردد . درصد کمیسیون می تواند براساس صنعت ، نوع کالا و بازار متفاوت باشد .علاوه بر این کمیسیون ثابت نیست و براساس حجم فروش و اهداف تعیین شده توسط مدیریت فروش متغیر خواهد بود . یک کمیسیون فروش درست ومنطقی به عواملی ، مانند تلاش و انرژی که پرسنل فروش به خرج می دهند ، نگرش ها آن ، تلاش و کوشش مداوم آن ها انگیزه ، نقش جایگاه کالا در آمیخته کالاهای شرکت و... بستگی دارد .

نگرش های مهم برای تعیین سطح جبران خدمات عبارتند از:

1- ارزیابی شغل

ارزیابی شغل یک روش سیستماتیک برای تعیین اهمیت یک شغل خاص و یا ارزش آن در مجموعه فعالیت های شرکت است. ارزش هر شغل را معمولاً با عواملی همانند شرایط کار، توانایی حل مساله، دانش مورد نیاز و پاسخگویی سنجیده می شود. به هر یک از این عوامل یک ضریب داده می شود و از جمع این ضرائب این عوامل ارزش هر شغل و سطح پرداختی که باید به شاغل پرداخت گردد مشخص می شود.

ارزش شغل بیشتر بر شغل‌های درونی سازمان تمرکز و تاکید دارد در حالیکه شغل فروشندگی به عواملی همانند "شرایط مختلف کاری بستگی دارد ارزیابی شغل فقط به بخش ثابت یا حقوق^{۱۹} مرتبط است و کمیسیون و یا سایر مشوق‌ها را در نظر نمی‌گیرد.

2- سطح صنعت:

فروشندگان ماهر غالباً به شغل‌هایی جذب می‌گردند که پرداختها برای این مشاغل در سطح استاندارد و رقابتی صنعت باشد.

مدیریت باید تصمیم بگیرد که پرداختها بالاتر از صنعت در حد صنعت و یا پایین تر از صنعت باشد. شرکت ممکن است بسته به استراتژی خود حقوق ثابت را در سطح پایین تعیین نماید اما حقوق متغیر را با توجه به عملکرد پرسنل افزایش دهد. یا اینکه حقوق ثابت را در سطح بالایی قرار دهد و حقوق متغیر را با توجه به عملکرد به کندی افزایش دهد.

پرداخت به نیروی فروش باید با توجه به سطوح پرسنل فروش در شرکت از تناسب خوبی برخوردار باشد.

جدول 8- تناسب پرداخت به رده‌های مختلف در فرایند فروش (آمریکا)

• کارشناسان فروش باید 33 درصد بیشتر از کارآموزان دریافت کنند.
• کارشناس ارشد فروش 25 درصد بیشتر از کارشناسان فروش دریافت کند
• مدیر فروش منطقه ای 20 درصد بیشتر از کارشناس ارشد فروش دریافت کند.
• مدیر ارشد فروش باید 40 درصد بیشتر از مدیر فروش منطقه ای دریافت کند

19 - salary

• اجزای درآمد یک فروشنده

1- حقوق: یک پرداخت ثابت برای کار در مدت زمان کار معین است. از حقوق ثابت زمانی استفاده می‌گردد که مدت زمان بین تماس اولیه فروشنده با مشتری تا خرید واقعی زمان طولانی باشد حقوق ثابت به صورت ماهیانه پرداخت می‌گردد و سطوح حقوق با توجه به ارزیابی عملکرد افراد تعیین می‌گردد.

2- کمیسیون فروش: کمیسیون فروش بر مبنای درصد خاصی از فروش که توسط فروشندگان ایجاد می‌شود به آنها پرداخت می‌گردد. از کمیسیون فروش به منظور ایجاد مشوق استفاده می‌گردد و هر کس که تلاش و کوشش بالاتری برای فروش داشته باشد و حجم بیشتری را به فروش برساند طبیعتاً دریافتی بیشتری خواهد داشت. مواردی مانند شرایط اقتصادی نامناسب، افزایش قیمت‌ها و ... بر کمیسیون فروش تاثیر می‌گذارد. متلاً ممکن است در برخی از بازارها نیاز باشد که محصول معرفی شود و مزایای آن برای خریداران تشریح گردد. انجام این کارها به مدت زمان طولانی نیاز دارد و چون پرداختها طول خواه کشید فروشنده با کاهش شدید در دریافتیها مواجه خواهد شد.

معمولاً مبنای پرداخت کمیسیون فعالیت یا حجمی از فروش است که باید محقق شود تا پرداخت کمیسیون از آن مبلغ شروع شود. مثلاً از فروش بالای 100 میلیون تومان پرداخت کمیسیون آغاز می‌گردد. البته برخی از شرکت ها ممکن است از عوامل چندگانه برای پرداخت کمیسیون استفاده کنند.

نرخ کمیسیون می‌تواند به نرخ ثابتی افزایش پیدا کند. یا ممکن است با افزایش فروش افزایش پیدا کند و یا با افزایش حجم فروش کاهش یابد.

3- جایزه : برخی از شرکتها به تناسب افزایش حجم فروش یا فروش مدل خاصی از دستگاهها به فروشندگان جایزه می دهند پاداش (جایزه) پرداختی است که برای دستیابی به یک هدف خاص از قبیل اضافه کردن 5 مشتری جدید به مشتریان شرکت در سال/ماه و یا رسیدن به 120 درصد از سهمیه فروش و یا فروختن کالاهای گران قیمت، ویژه و خاص به فروشندگان پرداخت می گردد. جایزه از دو جهت با کمیسیون تغییر می کند. کمیسیون بر پایه درصدی از فروش متغیر است. در حالیکه مبلغ جایزه ثابت است.

کمیسیون به صورت ماهیانه پرداخت می گردد. در حالیکه جایزه ممکن است سالیانه- شش ماهه و یا سه ماهه پرداخت گردد.

• راه حل

به منظور توصیف بیشتر کمیسیون فروش اطلاعات " شرکت ماشین های اداری نوین کار " فروشنده دستگاه های فتوکپی توشیبا به شرح زیر ارائه شده است . این شرکت محصولات خود را از کانالهای فروش مستقیم به افراد ادارات و شرکت ها ، فروش به نمایندگان در شهرستانها و تهران و مناقصات می فروشد.

مفروضات سیستم پیشنهادی برای فروش نمایندگان

جبران خدمات (پاداش فروش) به پرسنل از سه قسمت عمده و اصلی تشکیل می شود:

1- بخش اول شامل حقوق ثابت پرسنل است که بر مبنای نرخ تورم سالانه مبلغی به آن افزوده می گردد. حقوق ثابت برای پرسنل و فروش در حدود 1 میلیون تومان در نظر گرفته شده است.

2- جایزه بخش سوم دریافتی کارکنان فروش را تشکیل می دهد. جایزه فروش عمدتاً برای دستگاههای سرعت بالا²⁰ و گران قیمت پرداخت خواهد شد. تا انگیزه و مشوق کافی برای پرسنل شرکت جهت فروش این دستگاهها ایجاد نماید²¹.

الف - درآمد پیش بینی شد برای هر فروشنده بخش فروش نمایندگان:

به منظور ارائه تصویری از حجم دریافتیهای کارکنان فروش و سرانه فروش هر یک از این پرسنل جدول فرضی حق الزحمه یک کارشناس فروش (حرفه ای) در بخش نمایندگان و یک کارشناس فروش (حرفه ای) در بخش فروش مستقیم تهیه و تدوین شده است. در صورت تحقق هر یک از این فروش ها یک کارشناس حرفه ای فروش مستقیم توانایی فروش 89 میلیون تومان در ماه و کارشناس فروش نمایندگان نیز توانایی فروش حدود 195 میلیون تومان را خواهند داشت.

1- کارشناس حرفه ای بخش فروش نمایندگان

هدف گذاری فروش برای کارشناسان باید به گونه ای باشد که یک فروشنده با تلاش در حد مناسب بتواند درآمدی مناسب برای پوشش هزینه های زندگی خود به دست بیاورد متوسط حجم درآمد یک کارشناس حرفه ای بخش فروش نمایندگان به صورت ماهانه نزدیک به 19.700.000 ریال در نظر گرفته است برای دستیابی به این درآمد وی باید ماهانه تعداد 40

²⁰ - High end

²¹ - بدیهی است که مدل دستگاه ها بر اساس تغییرات تکنولوژی عوض خواهد شد. هدف از ارائه مدل دستگاه ها روشن تر شدن مطلب برای خوانندگان است.

دستگاه es-160، 15 دستگاه es-280، 6 دستگاه es-450، 4 دستگاه es 454، 2 دستگاه es-4511 و 2 دستگاه es-2100 بفروشد.

1/2- برای دستگاههای سرعت پایین^{۲۲} 1560-2860 es160-es280 مبلغ کمیسیون دو دهم درصد -2٪ در نظر گرفته شده است. برای سایر دستگاهها (دستگاههای سرعت متوسط و سرعت بالا علاوه بر کمیسیون که مبلغ 0/3٪ است جایزه نیز در نظر گرفته شده است مبلغ جایزه با توجه به افزایش تعداد کپی در دقیقه^{۲۳} (CPM) افزایش خواهد یافت.

جدول 9- حق الزحمه کارشناسان فروش نمایندگان دستگاههای فتو کپی

ردیف	مدل دستگاه	حق الزحمه متعلقه
1	1560	0%/2
2	2860	0%/2
3	Es-160	0%/2
4	Es-280	0%/2
5	Es-280f	0%/3
6	Es-450	0%/3
7	Es-450f	0%/3
8	Es-4511c	0%/3
9	Es-211c	0%/3
10	2100	0%/3
11	2100Nas	0%/3
12	Es-311 c	0%/3

²² - low End

²³ -CopyPer Minute

مفروضات سیستم پیشنهادی برای فروش مستقیم

1- با توجه به هزینه های زندگی و میانگین دستمزد در صنعت و به منظور ایجاد تحرک در تیم فروش حجم درآمد یک کارشناس حرفه ای فروش مستقیم به صورت ماهانه نزدیک به 21 میلیون ریال در نظر گرفته شده است. شرط دستیابی به این هدف فروش 15 دستگاه es160 4 دستگاه es280 4- دستگاه es450 یک دستگاه es4511 و یک دستگاه es2100 می باشد.

2- برای دستگاههای سرعت پایین 1560، 2860 و es160 و es280 حق الزحمه متعلقه فقط شامل کمیسیون فروش به مبلغ 0/75٪ درصد (هفتاد و پنج صدم درصد) می باشد. برای سایر دستگاهها علاوه بر کمیسیون که 0/5 درصد است جایزه نیز در نظر گرفته شده است. که این جایزه با افزایش تعداد کپی در دقیقه دستگاه²⁴ افزایش خواهد یافت.

3- اصولاً شرکت توشیبا برای فروش دستگاهها سرعت بالا در برنامه های "کلوپ قهرمانان"²⁵ در مقایسه با سایر دستگاهها جایزه (امتیاز) بسیار بالائی نسبت به دستگاههای سرعت پایین قائل شده است. زیرا قیمت یک دستگاه es-4511 حدود 10 برابر درآمد بیشتر از یک دستگاه es-160 و حدود 5 برابر بیشتر از دستگاه es-280 است.

²⁴ -CPM

²⁵ - champion club

جدول 10 - حق الزحمه کارشناسان فروش مستقیم دستگاههای فتو کپی

ردیف	مدل دستگاه	حق الزحمه (کمسیون)	
		بدون تخفیف	تخفیف 2 درصد
1	1560	1%/25	0%/75
2	2860	1%/25	0%/75
3	es-160	1%/25	0%/75
4	es-280	1%/25	0%/75
5	es-280F	1%	0%/5
6	es-450	1%	0%/5
7	es -4511	1%	0%/5
8	es-4511C	1%	0%/5
9	es-211C	1%	0%/5
10	2100	1%	0%/5
12	es-311C	1%	0%/5

با توجه به اینکه تخفیف در روش فروش مستقیم 2٪ درصد است اگر فروشنده ای دستگاه ها را بدون تخفیف به فروش برساند از 2٪ قیمت دستگاه نیم درصد 0/5٪ نصیب وی خواهد شد و حدود 1/5 درصد نصیب شرکت خواهد شد.

جدول 11-دریافت الزحمه (کمسیون فروش) بخش فروش مناقصه ای

ردیف	نام دستگاه	حق الزحمه (کمسیون فروش)	
		اعتباري	نقدي
1	انواع مدلهاي فتوکپی	0% /35 (سي و پنج صدم درصد)	0/65 % (شصت و پنج صدم درصد)

توضیح: فروش نقدي فروشي است که حداثر سي روز پس از فروش دستگاه وجه مربوط به آن به حساب شرکت واریز گردد

جدول 12- حق الزحمه (كميسيون فروش) بخش فروش آموزش و پرورش

ردیف	نام دستگاه	حق الزحمه (كميسيون فروش)	
		اعتباري	نقدي
1	انواع مدلهای فتوکپی	0% / 20 (بیست صدم درصد)	0/5 % (نیم درصد)

توضیح: فروش نقدي فروشي است که حداثر سي روز پس از فروش دستگاه وجه مربوط به آن به حساب شرکت واریز گردد

جمع بندی و نکات مهم

- 1- در این مثال مبنای طراحی این روش کمیسیون نوع کالا/ نوع بازار بوده است زیرا ممکن است برخی از کالاهای تازه وارد اولویت استراتژیکی در آینده برای شرکت داشته باشند و نیاز باشد که با افزایش کمیسیون فروش آنها فروشندگان را به فروش آنها تشویق نمود. اگر مبنا حجم کل ریالی فروش باشد ممکن است کالاهای جا افتاده در بازار و خوش فروش به فروش رسیده و کالاهای جدی و آینده دار به فروش نرسند. نکته دیگر نوع بازار یا نوع کانال توزیع است. مثلاً در فروش مستقیم که نیاز به تلاش بیشتر است درصد پرداختی به فروشندگان بیشتر است. در مناقصات و یا بخش فروش آموزش و پرورش که به یکباره حجم زیادی فروش ایجاد می گردد درصد کمتر است.
- 2- در شرایط رکود اقتصادی برای حفظ سهم بازار شرکت، افزایش فروش و تشویق فروشندگان درصدهای کمیسیون فروشندگان افزایش یافته است. یعنی به نوعی سیاست انبساطی ایجاد شده است. با توجه به استراتژی های مدیریت برای توسعه بازار و افزایش فروش افزایش درصد کمیسیون ها باعث افزایش فروش شرکت و توسعه بازار خواهد شد
- 3- طراحی و تدوین این روش با دید همه جانبه ای صورت بگیرد یعنی نظرات مدیران، شرکت اهداف سازمانی و نظرات کارشناسان در تدوین این روش مد نظر قرار بگیرد.
- 4- رقم های کمیسیون اعلام شده در این روش بر مبنای اهداف و استراتژی های شرکت در هر سال (یا دوره زمانی خاص) تغییر و می یابد تا به اهداف کلان شرکت دستیابی شود.

• استفاده از این شاخص در تصمیم گیری

مدیریت فروش باید نسبت به تعیین کمیسیون فروش بسیار حساس باشد و تمام اثرات مثبت و منفی آن را در نظر بگیرد .

نکات مهم در تعیین کمیسیون :

-تعیین کمیسیون مستقیم (ساده) باعث رشد خواهد شد زیرا فروشندگان انگیزه پیدا می کنند تا مشتریان جدید را جذب کنند و در آمد بیشتری را کسب کنند .

- پرسنل فروش کسانی هستند که ریسک پذیر هستند و انتظار دارند در قبال زحمتی که می کشند . آنها برای دستیابی به پاداش تلاش می کنند . کمیسیون پتانسیل بالایی دارد که فروشندگان را به انگیزش وادارد که تلاش بیشتری نموده و مشتریان بیشتری را به دست بیاورند .

-کمیسیون فروش افراد را هدایت می کند که به کدام سمت بروند (چه کالاهایی را به فروش برسانند)این موضوع به مدیران به فروش زمان بیشتری را می دهد که بر اهداف استراتژیک و امور عملیاتی تمرکز نمایند .

- کمیسیون فروش مستقیم (ساده)می تواند هزینه های را هنگامی که فروش کاهش می یابد و درآمدها کم می شوند کاهش دهد زیرا پرداخت به فروشندگان براساس درآمد زایی آنها صورت می پذیرد - کمیسیون می تواند ارتباط زیادی با اهداف داشته باشد ، بنابراین مدیریت فروش می تواند اهداف کمی را تعیین نموده و همان گونه که مشخص است اهداف کمی به آسانی می تواند اندازه گیری شود - پرسنل فروش که کمیسیون دریافت می کنند در بسیاری از شرکت ها از برخی از پاداش ها متغیر (مانند ارزیابی عملکرد ، سهم از سود و...) بهره مند نمی شوند .

- به دلیل اینکه برخی از شرکت ها اهداف و راهبردهای گوناگونی دارند ممکن است برنامه ها و فرمول های پرداخت متفاوت و گوناگون برای کمیسیون داشته باشند و با پیچیده شدن روش های پرداخت کمیسیون درک آن برای فروشندگان ها دشوار شده و به تبع آن کارایی آن کاهش می یابد .

- پرسنلی که کمیسیون فروش دریافت می کنند ممکن است نسبت به انجام کارهایی که غیر از فروش باشد همانند نسبت وضبط اطلاعات مشتریان ، گزارش رسمی و... انگیزه و علاقه کمتری نشان دهند. برای کاهش آسیب های این کار مدیر فروش باید سیستم های گزارش دهی و انگیزشی جداگانه ای طراحی نماید.

شاخص شماره 2 – کمیسیون بر اساس سود

• اهمیت و ضرورت ارزیابی و اندازه گیری

در طی زمان مدیریت شاید بخواهد که مبنا و اساس ارائه پاداش بر فروشندگان را براساس دستیابی آن ها به سطوح مختلف سود اوری انجام دهد . این موضوع به ویژه در زمانی که شرکت از مراحل رشد سریع خود عبور کرده و قصد دارد به مرحله افزایش سهم بازار و فروش سود آور برسد . مهم تر است این شرایط به ویژه در زمان یا مرحله بلوغ از منحنی عمر کالا (محصول) وجود دارد . در مرحله بلوغ رقبا به بازار وارد می شوند بعد از اینکه می بینند که کسانی که وارد بازار شده اند موفق و سود آور بوده اند .

یکی از روش های آنها برای افزایش سهم بازار خود ممکن است این باشد که قیمت خود را کاهش دهند در مرحله بلوغ شرکت ها برای این که سود آوری خود را تثبیت نمود و با آن را افزایش دهند اقداماتی از قبیل کنترل ، هزینه ها ، اضافه نمودن ارزش افزوده به کالاها و خدمات و افزایش انگیزش پرسنل فروش را انجام می دهند .

• راه حل

کمیسیون فروش بر پایه دست یابی به سطح خاص از سود اوری و سطح بالاتر از آن محاسبه می گردد . در فروش براساس حجم به سرعت اگر روش ارائه کمیسیون عوض نشود ناپدید می شود در هر کسب و کاری درصد کمیسیون فروش به اهداف و نیازهای عملکردی منحصر به فرد آن کسب و کار بستگی دارد .

• استفاده از این شاخص در تصمیم گیری

اگر اهداف فروش و معیارهای پرداخت کمیسیون عوض شود این موضوع به خوبی برای فروشنده روشن شود او عملکرد فروش خود را تغییر خواهد داد .

مدیریت فروش و مدیریت عامل معمولاً اهداف سود آوری را برای همه کالاها یا برای تک تک کالاها قرار می دهد ، چالشی که در نقش ارائه کمیسیون براساس سود آوری وجود دارد این است که فروشندگان به اطلاعات هزینه ها دستیابی داشته باشند تا بتوانند روش فروش خود را برای اطمینان از دستیابی به سطوح تعیین شده سود آوری تنظیم کنند . بدون اطلاع از هزینه ها فروشنده ها در تلاش خواهند بود تا قیمت های نهایی را با نیازهای خاص هر مشتری تعیین کنند .

گروه چهارم : شاخص های نظارت و کنترل (شاخص های ارزیابی کارایی

و بهره وری نیروی فروش)

پس از تعیین اهداف فروش ، سازماندهی گروه (تیم فروش) و تعیین مکانیزم های انگیزشی برای کارکنان فروش نوبت به تعیین معیارهای نظارت و کنترل می رسد که عمدتاً شامل شاخص هایی برای ارزیابی کارایی و بهره وری از منابع انسانی ، فیزیکی و مالی است .

شاخص شماره 1- تجزیه و تحلیل واریانس فروش

• اهمیت و ضرورت ارزیابی و اندازه گیری

مدیران فروش بودجه فروش را براساس برنامه کسب و کار تهیه و تنظیم می کنند در این بودجه تعیین می کنند که چگونه بودجه دپارتمان فروش باید بین درآمدها و هزینه ها در دوره معینی از زمان که معمولاً سال پیش رو (آینده) است تخصیص داده شود . وقتی که سال به پایان رسید عملکرد واقعی فروش با بودجه اصلی مقایسه می شود (البته ممکن است این مقایسه در دروه های زمانی یک ماهه ، سه ماهه و شش ماهه هم انجام شود) مدیریت فروش نیاز دارد که انحرافات برنامه را بررسی کند و بداند که این انحرافات در کجا رخ داده است . تجزیه و تحلیل واریانس فروش معیاری است که از آن استفاده می شود

• راه حل

چندین فرمول برای اندازه گیری واریانس (انحراف) فروش وجود دارد که در زیر تعداد چهار عدد از آنها معرفی شده است .

1- واریانس ارزش فروش

2- واریانس قیمت فروش

3- واریانس حجم فروش

4- واریانس آمیخته فروش

همه فرمول ها در ادامه توضیح داده خواهد شد اما برای توصیف بیشتر مفهوم واریانس فروش تمرکز بر واریانس قیمت فروش ، واریانس حجم (مقدار) فروش و واریانس ارزش فروش خواهد شد که از معیارهای متداول اندازه گیری واریانس فروش خواهد شد که از معیارهای متداول اندازه گیری واریانس فروش هستند . واریانس آمیخته فروش برای شرکت هایی به کار می رود که کالاهای چند گانه ای در خطوط چند گانه کالا دارند .

• توصیف و تشریح

به منظور توصیف و تشریح فرمول واریانس قیمت فروش واریانس ارزش فروش و واریانس حجم فروش اجازه دهید فرض کنیم شرکت "بنیان کار" سه کالا را به نام های الف، ب، و ج را به فروش می رساند فروش بودجه بندی و فروش واقعی شرکت "بنیان کار" به شرح زیر است :

فروش بودجه بندی شده برای سال 1390

کالای الف : فروش 100/000 واحد کالا به قیمت هر واحد 25 ریال = 2/500/000

کالای ب : فروش 50/000 واحد کالا به قیمت هر واحد 30 ریال = 1/500/000

کالای ج : فروش 25/000 واحد کالا به قیمت هر واحد 35 ریال = 875/000

کل فروش بودجه بندی شده 4875000

فروش واقعی اتفاق افتاده در سال 1390

کالای الف : 90/000 واحد کالا به قیمت هر واحد 28 ریال فروخته شده = 2,520,000

کالای ب : 45/000 واحد کالا به قیمت هر واحد 32 ریال فروخته شده = 1,440,000

کالای ج : 30/000 واحد کالا به قیمت هر واحد 34 ریال فروخته شده = 1,020,000

4,980,000

فروش واقعی

1- واریانس ارزش فروش

این معیار تفاوت ارزش پولی واقعی و فروش بودجه بندی شده را در دوره زمانی t که معمولاً یکسال

است را اندازه گیری می کند (به صورت ریالی /دلاری).

فرمول به شرح زیر است:

$$SV_{al}V_t = S_a - S_b$$

واریانس ارزش فروش در دوره t $SV_{al}V_t = t$

فروش واقعی $S_a =$

فروش بودجه بندی شده $S_b =$

محاسبه واریانس ارزش فروش

واریانس ارزش فروش برای هر یک از کالاهای سه گانه زیر به صورت زیر نشان داده شده

است

- فروش واقعی اتفاق افتاده در سال 1390

کالای الف: 90/000 واحد کالا به قیمت هر واحد 28 ریال فروخته شده = 2,520,000

کالای ب: 45/000 واحد کالا به قیمت هر واحد 32 ریال فروخته شده = 1,440,000

کالای ج: 30/000 واحد کالا به قیمت هر واحد 34 ریال فروخته شده = 1,020,000

4,980,000

کل فروش واقعی

• فروش بودجه بندی شده برای سال 1390

کالای الف :فروش 100/000 واحد کالا به قیمت هر واحد 25 ریال = 2/500/000

کالای ب : فروش 50/000 واحد کالا به قیمت هر واحد 30 ریال = 1/500/000

کالای ج : فروش 25/000 واحد کالا به قیمت هر واحد 35 ریال = 875/000

کل فروش بودجه بندی شده 4875000

شرکت "بنیان کار" واریانس ارزش فروش مثبت نسبتا خوبی دارد در این قضیه (مورد کاری) فروش واقعی از فروش بودجه بندی شده 105,000 ریال بیشتر است .

$$SV_{al}V_t = S_a - S_b$$

$$SV_{al}V_t = 4,980,000 - 4,875,000 = 105,000 \text{ ریال}$$

واریانس ارزش فروش = 105,000

اگر فروش واقعی بیشتر از فروش بودجه بندی شده باشد ، پس این فرمول یک مقدار تفاوت (واریانس) زیادی را نشان خواهد داد . خواه این واریانس مثبت باشد و خواه منفی باشد مدیران فروش نیاز دارند که دلیل وریشه این اختلاف (واریانس) را بدانند . اگر واریانس مثبت باشد نشان دهنده این است که ممکن است کالاها به قیمت بالاتری فروخته شده و یا حجم تعدادی فروش نسبت به بوجه بیشتر بوده است . معکوس این شرایط هم وجود دارد اگر فروش واقعی کمتر از فروش بودجه بندی شده باشد

قیمت هم یک متغیر تعیین کننده در واریانس فروش است بنابراین واریانس قیمت فروش هم باید مورد بررسی و تحلیل قرار بگیرد .

2- واریانس قیمت فروش

واریانس قیمت فروش تفاوت بین قیمت فروش انجام شده با قیمت بودجه بندی شده را در طی دوره زمانی t نشان می دهد . فرمول واریانس قیمت فروش این گونه است.

$$SPV_t = Q_a(P_a - P_b)$$

که در آن

واریانس قیمت فروش در طی دوره زمانی t SPV_t

تعداد واقعی کالای فروش رفته در طی دوره زمانی t Q_a

قیمت واقعی به ازای هر واحد P_a

قیمت تعیین شده در بودجه به ازای هر واحد P_b

تفاوت قیمت فروش واقعی و فروش بودجه بندی شده ممکن است ناشی از تخفیف های قیمتی یا تخفیف های قیمت تبلیغاتی ، تخفیفهای مقداری (ارایه کالای رایگان به ازای خرید دو یا سه واحد کالا) و... باشد ، پرسنل فروش از این تخفیف ها به منظور فروش کالا بهره می برند و در پی آن این تخفیف ها بر قیمت نهایی که از مشتری در یافت می شود تاثیر می گذارد .

واریانس قیمت فروش

واریانس قیمت فروش برای هر یک از کالاهای سه گانه زیر به صورت زیر نمایش داده می شود .

کالای الف : $90,000(28-25)=270,000$

کالای ب : $45,000(28-25)=90,000$

کالای ج : $(30,000) = (28-25) \times 30,000$

جمع واریانس قیمت فروش 330,000

3- واریانس حجم فروش

تفاوت بین حجم (تعداد) فروش واقعی و حجم (تعداد) فروش بودجه بندی شده ضرب در قیمت واحد

تعیین شده در بودجه را در طی دوره زمانی t را نشان می دهد.

فرمول واریانس حجم فروش در طی یک دوره زمانی این گونه است.

$$SVV_t = P_a(Q_a - Q_b)$$

واریانس حجم فروش در طی دوره زمانی $SVV_t =$

تعداد فروش واقعی در طی دوره زمانی $Q_a = t$

تعداد فروش تعیین شده اساس بر بودجه در طی دوره زمانی $Q_b = t$

قیمت تعیین شده در بودجه به ازای هر واحد $P_b =$

• محاسبه واریانس حجم فروش

واریانس حجم فروش برای هر یک از کالاهای سه گانه زیر به صورت زیر نشان داده شده است .

فرض کنیم قیمت فروش بودجه بندی شده برای کالاهای الف 25 ریال ، کالای ب 35 ریال و کالای ج

35 ریال است

براساس این فرمول واریانس حجم فروش را محاسبه می کنیم :

کالای الف : $(250/000) = (100/000 - 90/000) \times 25$

کالای ب : $(150/000) = (50/000 - 45/000) \times 30$

کالای ج: $175/000 = 35(30/000-25/000)$

جمع واریانس (225000) ریال

محاسبات نشان می دهد کل واریانس حجم فروش منفی است . کالای الف بیشترین واریانس حجم فروش منفی و کالای ب هم واریانس حجم فروش منفی نسبتا بالایی دارد . ولی کالای ج واریانس حجم فروش مثبت دارد

بررسی سریع

واریانس قیمت فروش 330,000

واریانس حجم فروش (225,000)

جمع کل واریانس 105,000

همان گونه که عدد به دست آمده نشان می دهد جمع واریانس قیمت فروش و حجم فروش برابر با واریانس ارزش فروش است .

واریانس حجم فروش می تواند به چند دلیل ایجاد شود . تغییرات در قیمت یا کمیت ، تاخیر در زمان تحویل ، روندهای تعییرات در بازار و تبلیغات و برنامه های پیشبرد فروش از جمله عوامل تاثیر گذار مهم بر واریانس حجم فروش هستند . همانند سایر واریانس های فروش مدیریت فروش باید دلایل وریشه های تغییرات در حجم فروش واقعی با بودجه بندی شده را شناسایی کند .

4- واریانس آمیخته (ترکیب) فروش

واریانس ترکیب فروش اثر ترکیب کالاهای فروش رفته را اندازه گیری می کند این واریانس برای شرکت هایی که کالاهای متعدد و خطوط کالای متعدد دارد .

در تجزیه و تحلیل این واریانس مدیریت می خواهد نیاز دارد که اثرات مالی ترکیب کالاهای واقعا فروخته شده در مقابل بودجه تعیین شده بسنجد .

فرمول واریانس آمیخته فروش در طی یک دوره زمانی این گونه است

$$SMV_t = Q_t(A\% - B\%)CM_b$$

که در آن

SMV_t = واریانس ترکیب فروش در طی دوره

Q_t = تعداد واقعی فروخته شده در طی دوره زمانی t (برای اساس واحد)

$A\%$ = درصد ترکیب فروش واقعی

$B\%$ = درصد ترکیب فروش بودجه بندی شده

CM_b = حاشیه سود تعیین شده در بودجه به ازای هر واحد

• استفاده از این شاخص در تصمیم گیری

اگر مدیریت فروش فقط نتایج و عملکرد فروش را به صورت کلی مورد بررسی قرار دهد ممکن است به تجزیه و تحلیل های درستی نرسد . وقتی که مدیریت فروش واریانس ارزش فروش ، واریانس قیمت فروش و واریانس حجم فروش فروش را با مورد مقایسه قرار می دهد یعنی تفاوت عملکرد فروش

وبودجه تعیین شده را مورد بررسی قرار می دهد ، ارزیابی دقیقی یا در مورد عملکرد فروش و بودجه تعیین شده انجام می دهد و بینش دقیقی در مورد عملکرد فروش دست می یابد .

مدیریت فروش می تواند با تحلیل واریانس سه گانه فروش اثر سیاست های گذشته را بر کل فروش ارزیابی کند. این ارزیابی چاغ راهنمایی برای تصمیم های آینده درباره کم و زیاد نمودن متغیرهای اثر گذار بر فروش انجام دهد.

به مثال زیر توجه کنید:

مثلا اگر یک کاهش کوچک ، قیمت کالای "ج" (کمتر از 3 درصد) به افزایش 20 درصدی در واحد کالای فروخته منجر شود (300,000 ریال واقعی در مورد 250,000 ریال بودجه بندی شده .)

وباعت یک افزایش مثبت در واریانس حجم فروش تا سقف 175,000 ریال شده است .

علاوه بر این افزایش فروش واقعی کالای "ج" 145,000 ریال بود که بالاتر از بودجه بود

(1,020,000 فروش واقعی در مقابل 875,000 ریال بودجه بندی) یعنی یک افزایش 16/6 درصدی در فروش)

برای کالای "ج" 3 درصد کاهش در قیمت باعث یک افزایش مثبت و غیر عادی در واریانس حجم فروش و فروش واقعی شده است . مدیریت فروش باید دلایل اینکه چرای کالای "ج" اثرات خیلی زیادی بر واریانس های فروش می گذارد وچرا دیگر کالاهای این گونه نیستند را بداند و تحلیل کند که آیا این نتایج واثرات در آینده نیز تکرار خواهد شد

شاخص شماره 2- بهره وری فروش

• اهمیت و ضرورت اندازه گیری

مدیران فروش نیاز دارند که بدانند که پرسنل فروش آنها تا چه اندازه بهره وری دارند . بهره وری می تواند از راه های زیر اندازه گیری شود .

✓ فروش (در امد) به ازای هر فروشنده (اندازه گیری به دلار /ریال)

✓ سود به ازای هر فرد (اندازه گیری به دلار /ریال)

✓ حجم فروش به ازای هر فرد (اندازه گیری به تعداد /مقدار)

بیشتر فرمول های اندازه گیری بهره وری بر در امد به ازای هر فروشنده (فرد) تاکید دارند .

• راه حل

فرمول زیر بهره وری فروش را اندازه گیری می کند .

$$SP = \frac{\sum si}{\sum sp}$$

که در آن :

SP = بهره وری فروش

$\sum St$ = کل فروش ایجاد شده توسط همه فروشندگان

$\sum Sp$ = تعداد فروشندگان

در اواخر دهه 80 شرکت "سیستم آرا" یک شرکت کوچک ایرانی بود که نرم افزارها و اطلاعات مربوط املاک را به بنگاه ها ، شرکت های املاک و ارزیابان املاک ومؤسسات مالی می فروخت . در

سال 1389 در آمد شرکت 11 میلیارد تومان بود که توسط 33 فروشنده ایجاد می شد . براساس فرمول یادشده در بالابهره وری نیروی فروش برابر با مقدار زیر است .

$$SP = \frac{11000000000}{33} = 333333333$$

یعنی این شرکت توانسته بود به ازای هر فروشنده 333,333,333 تومان فروش ایجاد کند .

مدیریت ارشد پس از کسب این اطلاعات استراتژی تهاجمی را اتخاذ نموده که شامل معرفی کالاهای جدید ، تملک دیگر شرکت ها و آموزش های پیشرفت نیروی فروش بود .

در سال 1392 در آمد (فروش) به 42 میلیارد تومان ارتقا پیدا که و تعداد نیروی فروش هم به 60 نفر افزایش پیدا کرد . با تغییر حجم فروش و تعداد نیروی فروش بهره وری نیروی فروش بدین گونه تغییر کند :

$$SP = \frac{42000000000}{60} = 700,000,000$$

بهره وری نیروی فروش در طی این دوره زمانی بهبود یافت و از 333,333,333 تومان به 700,000,000 تومان رسید.

• استفاده از این شاخص در تصمیم گیری

بهره وری نیروی فروش یک معیار اندازه گیری ساده است که بر تصمیمات در سطح کمپانی (شرکت) تیم های فروش و تک تک کارکنان فروش تاثیر دارد. البته هر شرکت نیاز دارد که با توجه به تفاوت فضا و فرهنگ است از معیارهای دیگر ارزیابی عملکرد فروش استفاده کند. آنچه که در این فرمول مهم است و باید بر آن تاکید شود این است که نتایج به دست آمده از محاسبات یا همان بهره وری فروش باید مورد تحلیل و بررسی قرار بگیرد و عواملی که بر کم و یا زیاد شدن آن تاثیر می گذارند مانند اهداف و استراتژی های کلان شرکت، سهمیه ها و اهداف فروش، نواحی و مناطق فروش برای هر فروشنده استراتژی ها ارتباط با مشتریان هدف در هر بخش از بازار مورد بررسی قرار گیرد و تاثیر آن ها بر بهره بروری فروش دیده شود.

تصمیمات در حیطه شرکت به شدت تحت تاثیر عوامل غیر قابل کنترل هستند. فرض کنید مدیران فروش که با تیم فروش خود آشنا هستند ممکن است نتیجه بگیرند که عملکرد ضعیف در بهره وری نیروی فروش ممکن است به دلیل عوامل کمتر قابل کنترل مانند اهداف غیر واقعی فروش، ارتباط بین پرداخت ها و عملکرد، تغییر در شرایط بازار باشد که برنامه اصلی فروش را تحت تاثیر قرار داده است.

مدیریت فروش از بهره وری فروش می تواند به عنوان معیاری برای مقایسه عملکرد پرسنل فروش با دیگر همقطاران (همکاران) خود استفاده کند. بازاریابی می تواند از نتایج این محاسبات برای توصیه به افراد با عملکرد پایین برای بخش بندی موثر در بازار یا فرصت های فروش در بخش های جدید بازار استفاده کنند. مدیریت فروش از نتایج این تحلیل می تواند برای کمک به افراد (پرسنل) با بهره برداری کم در انتخاب مشتریان، مدیریت زمان و طراحی استراتژی خاص برای هر مشتری استفاده

کنند . به صورت خیلی ویژه مدیران فروش می توانند از نتایج تحلیل بهره وری برای توسعه یک برنامه گام به گام بهبود عملکرد پرسنل فروش استفاده کنند .

سرانجام مدیریت فروش باید نگران برداشت های نا صواب در بررسی بهره وری فروش باشد .

تشویق افراد با عملکرد بالا باید به گونه ای که باعث دلسردی دیگران نشود . البته باید دلایل کامیابی کارکنان فروش با عملکرد بالا (بهره وری بالا) تحلیل شود که اگر دلیل رشد آن عواملی مانند فروش نسبه یا تخفیف های زیاد باشد جلوی آن گرفته شود .

شاخص شماره 3- فروش به ازای متر مربع

• اهمیت و ضرورت ارزیابی و اندازه گیری

فضاهای خرده فروشی از لحاظ متر مربع گران هستند. خواه ملکی باشند و خواه اجاره ای. بنابراین خرده فروشان نیاز دارند که فروش به ازای متر مربع خود را حداکثر کنند.

• راه حل

در فروش به ازای متر مربع چگونگی بهره وری یک خرده فروش را اندازه گیری می شود تا میزان بهره وری که از فضای خرده فروشی برای نمایش و عرضه کالاها و ایجاد درآمد به دست می آید ارزیابی گردد. نکته بسیار مهمی برای توجه کردن وجود دارد و آن این است که محوطه (فضای) فروش فقط شامل فضای واقعی فروش است و شامل ویتترین اتاقهای تعویض لباس و یا طبقات دیگر ساختمان که فروش در آنها انجام میشود، نیست. بنابراین استفاده بهره ور از فضای موجود برای فروش موفق ضروری و مهم است.

فرمول فروش به ازای متر مربع این گونه است :

$$SPSM^{26} = \frac{S}{Sa}$$

که در آن

$SPSM$ = فروش به ازای متر مربع

S = کل فروش

Sa = فضای فروش به ازای فوت یا متر مربع

²⁶ -Sales Per Squar Meter

فرض کنید که یک خرده فروش بزرگ وسایل ورزشی یک فروش کل (سالانه) 120 میلیارد تومانی دارد و کل فضای فروش (محوطه قابل استفاده برای فروش) 100 هزار متر مربع است. فروش به ازای مترمربع 1200000 تومان است . اگر اعداد را در فرمول بگذاریم نتیجه زیر حاصل می گردد.

$$SPSM = \frac{120000000000}{100000} = 1200000$$

• استفاده از این شاخص در تصمیم گیری

یک فضای فروش خرده فروشی یک دارایی بهره ورانه است که خرده فروشها باید از آن برای ایجاد فروش سودآور استفاده کنند.

فضای خرده فروشی یک فرم (شکل) از بازاریابی است و بازاریابان توجه زیادی به استفاده از فضای هر فروشگاه می نمایند. زیرا این فضا برای مشتریان می تواند جذاب و حتی الهام بخش باشد. (خرده فروش هایی را تصور نمایید که فضای کاری در کار آنها خیلی اهمیت دارد). چیدمان فروشگاه – ترکیب نمایش و عرضه کالاها جو فروشگاه همگی بر تصمیم های خرید مشتریان تاثیر می گذارد و این برای بازاریابانی که می خواهند که تجربه خرید مثبت برای مشتری ایجاد کند و یک تصویر مناسب برای شرکت ارائه دهند مهم است. هنگامی که فروش به ازای هر متر مربع تغییر می کند. بازاریابان باید عواملی را که ممکن است بر این تغییر فروش تاثیر گذاشته باشند را بررسی نمایند. هنگامی که برنامه های ترویج فروش و تبلیغات توسط بازاریابان انجام می گردد ترافیک مشتریان در فروشگاه و همچنین حجم فروش یک اثر مستقیم و قابل اندازه گیری بر فروش به ازای متر مربع خواهند داشت. البته چالش اصلی این است که تعیین کنیم کدام یک از برنامه های بازاریابی باعث تغییر در نتایج ها شده است. فروشگاه های بزرگ زنجیره ای از فروش به ازای متر مربع برای ارزیابی عملکرد مثبت فروشگاه های خود استفاده می کنند و آن را با میانگین

عملکرد کل فروشگاه ها مورد مقایسه قرار می دهند. البته در طراحی و چیدمان فضای فروشگاه ها با تفاوت های فرهنگی در نواحی مختلف دیده شود زیرا هر استان و ناحیه رفتار خرید خاصی در فروشگاه دارند. این نکته مهم باید در ارزیابی شعب مورد توجه قرار بگیرد.

بازاریابان علاقه مند هستند که فروش به ازای هر متر مربع را با همان دوره زمانی در سال گذشته مقایسه کنند تا متوجه شوند که برنامه های آنها چگونه بر الگوهای خرید تاثیر گذاشته است. بازاریابان همچنین علاقه مند هستند که عملکرد خود را برای معیار فروش به ازای هر متر مربع با رقبای خود یا متوسط صنعت مورد مقایسه و ارزیابی قرار دهند. جدول 13 - فروش به ازای متر مربع را برای چندین خرده فروشی بزرگ امریکا نشان می دهد.

جدول 13 - شاخص های فروش به ازای فوت مربع برای خرده فروشهای بزرگ ایالات متحده امریکا

میانگین تخمین زده شده برای خرده فروشان امریکای شمالی	میانگین فروش سالانه برای هر فروشگاه	فروش به ازای هر متر مربع دلار	حاشیه سود ناخالص	گردش موجودی	فوت مربع تخمین زده شده به ازای هر فروشگاه
استار باکس	755951	504	1/59%	505	1500
هوم دیپوت	44928000	415	9/29%	5/3	132000
وال مارت	همه فروشگاه ها	سطر زیر را ببینید	4/21%	6/9	سطر زیر را ببینید
وال مارت (فقط باشگاه سام)	54269147	447	سطر بالا را ببینید	سطر بالا را ببینید	121/445
وال مارت (همه فروشگاه ها به جز باشگاه سام)	43883350	375	سطر بالا را ببینید	سطر بالا را ببینید	117/053
بارنز و نوبل	5711712	243	6/27%	2/7	26000
مک دونالد (فروشگاهی که بیش از دو سال باز شده است)	1647000	549	N/a	N/m	3000

شاخص شماره 4- میانگین اندازه معامله / مبادله

• اهمیت و ضرورت ارزیابی و اندازه گیری:

مدیریت خرده فروشی می خواهد که میانگین ارزش هر معامله را بداند.

• راه حل:

این معیار میانگین ارزش مالی (دلار / ریال) هر معامله / فروش را مورد ارزیابی قرار می دهد.

فرمول میانگین اندازه معامله / مبادله این گونه است

$$Ta = \frac{St}{Tt}$$

که در آن:

Ta = میانگین اندازه معامله / فروش

$St = t$ ارزش کل ریالی فروش در زمان

$Tt = t$ تعداد کل معاملات در زمان

فرض کنیم که یک فروشگاه خرده فروشی حدود یک 3 میلیارد تومان در سال فروش ایجاد میکند. کل معاملات در این سال 50/000 عدد است. بنابراین میانگین اندازه هر معامله / مبادله 60000 تومان در هر مبادله است.

$$Ta = \frac{3000000000}{50000} = 60000$$

• استفاده از این شاخص در تصمیم گیری

میانگین اندازه هر معامله / مبادله یک معیار مهم است زیرا می تواند به خرده فروش ها کمک کند که موفقیت خود را در ایجاد فروش های بزرگتر از هر مشتری مورد ارزیابی قرار دهد. به صورت ایده آل میانگین اندازه هر مبادله / معامله باید افزایش داشته باشد.

این معیار یک شاخص مهم است که اگر فروشندگان بتوانند حجم فروش به ازای هر مبادله / معامله با مشتری را افزایش دهند هزینه های آنها اثربخش تر خواهد بود. بهره وری آنها بالاتر خواهد رفت و نشان دهنده توانمندی آنها در جذب و ترغیب مشتریان است. آنها برای افزایش اندازه مبادله می توانند استراتژیهای مانند محرک های فروش تشویقی در محل فروشگاه و هدایای رایگان و ... حجم فروش به ازای هر مبادله / معامله را بالاتر ببرند.

میانگین اندازه هر مبادله را می توان از الگوهای خرید در طی روز شناسایی کرد و برنامه هایی برای افزایش حجم فروش برنامه های ترویجی طراحی نمود. تکنولوژی اطلاعات علم داروهای ذیقیمتی را اطلاع از اندازه مبادلات و سیاست گذاری ها برای افزایش آن در اختیار بازاریابان قرار می دهد و این کار را از طریق POS (ماشین های مکانیزه فروش و فروش اینترنتی) فراهم می کند.

با توجه به اینکه میانگین اندازه هر مبادله ممکن است بر اثر حراج ها و تخفیف های ویژه افزایش تغییر کند. بازاریاب نباید به صورت مقطعی به اندازه مبادله / معامله توجه کند. بلکه باید منطق پشت آن را دریابد.

شاخص شماره 5- فروش و سود به ازای هر کارمند

• اهمیت و ضرورت ارزیابی و اندازه گیری

بهره وری در هر کسب و کاری مهم است. خرده فروشان هزینه های بالای ثابت در داراییها و تجهیزات به اضافه سرمایه گذاری اضافه در موجودی و بازاریابی دارند. فروشگاه های خرده فروشی در زمانی که هیچ گونه فروشی ندارند، یا فروش کمی دارند باید هزینه هایی را برای اداره کسب و کار در ساعات کاری بپردازند. بنابراین ارزیابی سود ایجاد شده یا فروش ایجاد شده به وسیله هر کارمند یک معیار مهم ارزیابی بهره وری است.

• راه حل

فرمول زیر برای ارزیابی عملکرد مالی هر کارمند ارائه شده است.

$$SPPE^{27} = \frac{S \times P}{E}$$

فروش / سود به ازای هر کارمند SPPE

S= فروش کل

p= سود کل

E = تعداد کلی همه کارکنان تمام وقت

فرض کنیم یک شرکت با حدود 400 کارمند تمام وقت 40 میلیارد تومان فروش و 400 میلیون تومان سود ایجاد می کند. فروش به ازای هر کارمند در این شرکت 100 میلیون تومان است و سود به ازای هر کارمند در این شرکت 100 میلیون تومان است. این عدد به شرح زیر محاسبه می شود.

²⁷ -sales/profit per employee

$$\text{SPPE} = \frac{40000000000}{100000000} = 400$$

400

$$\text{SPPE} = \frac{4000000000}{100000000} = 400$$

400

• استفاده از این شاخص در تصمیم گیری

فروش / سود به ازای هر کارمند (SPPE) یک معیار مهم ارزیابی بهره وری است و به بازایابان به ویژه خرده فروشان جهت ارزیابی بهره وری آن ها کمک می کند . هرچه عدد پایین تر باشد نشان دهنده این است که شرکت یا با تورم نیروی انسانی مواجه است یا از فقدان بهره وری رنج می برد و بنابراین راه هایی برای بهبود آن باید یافت شود .

مثلا آموزش کارکنان به منظور بالا بودن بهره وری ممکن است باعث بهبود شاخص بهره وری گردد .

شاخص شماره 6- میانگین فروش به ازای هر تماس

• اهمیت و ضرورت ارزیابی و اندازه گیری

مدیریت فروش معمولاً می خواهد بداند که هر نیروی فروش به ازای هر تماس چه مقدار در آمد ایجاد می کند .

• راه حل

میانگین فروش به ازای هر تماس ؛ درآمدی به ازای هر تماس برای شرکت ایجاد می شود را اندازه گیری می کند و فرمول آن به شرح زیر است :

$$SPC_{avg} = \frac{T_{salest}}{T_{callst}} \times 100$$

که در آن :

SPC avge = میانگین فروش به ازای هر تماس

T_{salest} = کل فروش در دوره

T_{ealist} = کل تماس ها در دوره

"گروه هتل های شقایق" یک مجموعه هتل های کوچک در جنوب غرب ایران است . تیم فروش هتل شامل دو فروشنده به ازای هر یک از هتل ها است . هر فروشنده مسئول فروش و بازاریابی اتاق برای این شرکت است . بیشتر فروشندگان خودکار تماس تلفنی و کسب مشتری را انجام می دهند ..

میانگین تماس ها در 5 روز کاری تماس در هفته و میزان فروش 75 هفته 200000000 تومان در هفته است حال اگر براساس فرمول این محاسبات را انجام دهیم میانگین درآمد به ازای هر فروش به شرح زیر خواهد شد .

$$SPC\ avge = \frac{200000000}{75} = 2666666$$

75

هر تماس تلفنی برای شرکت 2666666 تومان در آمد ایجاد می کند .

• استفاده از این شاخص در تصمیم گیری

مثال "گروه هتلهای شقایق " بدین معنی نیست که هر تماس تلفنی باعث ایجاد در آمدی برابر با 2666666 تومان می گردد . زیرا بسیاری از تماس ها منجر به رزرو گروهی چندین اتاق می شود و بدین ترتیب در آمد به ازای هر تماس بالا می رود .

میانگین فروش به ازای هر تماس به مدیران فروش کمک می کند که عملکرد هر نیروی فروش را بفهمند و آن را چه به صورت انفرادی و چه به صورت گروهی با دیگر افراد و دیگر گروهها مقایسه و تحلیل کنند .

در طی زمان وبا بررسی ها و تحلیل های گوناگون الگوهای عملکردی به وجود خواهد آمد که به عنوان راهنمایی برای مدیران در آینده در اموری مانند ، مدیریت مشتریان ، تقسیم بندی نواحی فروش ، ویژگی هر ناحیه قیمت گذاری و.. به کار خواهد آمد .

اطلاع از میانگین فروش به ازای هر تماس به مدیریت فروش کمک خواهد کرد تا درک بهتری از هر مشتری در ارتباط با نحوه تماس آن ها با مشتریان ، در آمد زدایی آنها و در نهایت اختصاص اثر بخش گروههای مشتریان و بازاهای هدف داشته باشند .

البته استفاده اثر بخش از شاخص میانگین فروش به ازای هر تماس زمانی اتفاق می افتد که همراه با دیگر شاخص های ارزیابی مورد بررسی و تحلیل قرار بگیرد .

شاخص شماره 7- هزینه به ازای هر تماس

• اهمیت و ضرورت ارزیابی و اندازه گیری

فروشنده‌گان حرفه ای کسب و کار خود را از طریق یافتن مشتریان جدید و تشویق مشتریان موجود به خرید بیشتر رونق می دهند. بنابراین آنها باید زمان محدود خود را به بهترین مشتریان بالقوه که احتمال زیادی برای خرید از آنها دارند اختصاص دهند. به منظور مدیریت بهینه هزینه ها و زمان کارشناسان و مدیران فروش نیاز دارند که ارزش زمان خود رو هزینه تماس با هر مشتری را ارزیابی کنند، بنابراین آنها نیاز دارند که هزینه هر تماس خود را اندازه گیری نمایند.

• راه حل:

به منظور تعیین هزینه هر تماس فروشنده‌گان به اطلاعات سه گانه زیر نیاز دارند:

هزینه های فروش به ازای هر دوره زمانی (معمولاً یک ساله)

کل روزهایی که در آن فروش انجام می شود به ازای هر دوره زمانی (دوره زمانی مشابه)

میانگین تعداد تماس ها در هر روز

براساس مجله، مدیریت فروش و بازاریابی، میانگین جبران خدمات (حقوق پایه به اضافه کمیسیون و پاداش فروش) برای همه فروشنده‌گان در ایالات متحده امریکا در سال 2003 به صورت میانگین سالانه 111/135 دلار آمریکا بوده است. 28 البته فروشنده‌گان هزینه های دیگری برای شرکت مانند هزینه های عیدی و پاداش، سنوات و ... دارند. در حوزه عملیاتی هم هزینه های رفت و آمد به مناطق مختلف، اقامت، کاتالوگ و ... بر هزینه های فروش اضافه می گردد.

²⁸ مثلاً این عدد در سال 2009 در کانادا برای فروشنده‌گان معمولی 88/000 دلار بوده است.

این نکته را در نظر بگیرید که زمان های مفید کاری فروش هم به دلیل شرایط آب و هوایی، تعطیلات و ... تحت تاثیر قرار می گیرد.

بنابراین یک فروشنده یا مدیر فروش خودش حرفه ای باید تماس این هزینه ها را به منظور تخمین واقعی هزینه به ازای هر تماس در نظر بگیرد تا تخمین دقیقی برای هزینه به ازای هر تماس داشته باشد. در جدول زیر این هزینه ها ارایه شده است. با توجه به نبود اطلاعات آماری برای این هزینه در کشور خودمان ایران برای روشنی مفهوم مثالی از کشور آمریکا ارایه شده است.

تجزیه و تحلیل هزینه به ازای هر تماس فروشندگان

• هزینه های جبران خدمات

حقوق ، کمیسیون، پاداش 111/135

عیدی و بیمه و سنوات و سایر هزینه ها 15/225

جمع 126/360

• هزینه های مستقیم فروش

رفت و آمد 12/636

خوراک و اقامت 9/856

تفریح و سرگرمی 5/154

7/076	تلفن و ...
2/780	هزینه های تبلیغاتی ، نمونه کالا
2/654	هزینه های متفرقه
40/183	جمع

166/453

• کل هزینه های فروش

• تماس به ازای هر سال

260 روز	کل روزهای موجود (به جز دو روز تعطیلات)
	منهای:
10 روز	مرخصی
10 روز	تعطیلات
5 روز	بیماری
18 روز	جلسات
12 روز	آموزش
205 روز	جمع خالص روزهای فروش

3 میانگین تماس به ازای هر روز

کل تماس ها در سال $(205 \times 3) = 615$

میانگین هزینه به ازای هر تماس $\frac{166,543}{615} = 270$

• استفاده از این شاخص در تصمیم گیری

فروشندهگان موفق به این دلیل کامیاب می گردند که برنامه ریزی دقیقی برای زمانهای کاری خود به مشتریان بالقوه و بالفعل واقعی دارند. اندازه گیری "هزینه به ازای هر تماس" فروشندهگان را قادر می سازد که ارزیابی دقیقی از هزینه هر تماس خود داشته باشند و نسبت به مدیریت هزینه ها حساسیت به خرج دهند.

شاخص شماره 8 - مدل چهار عاملی

• اهمیت و ضرورت ارزیابی و اندازه گیری

اندازه گیری عملکرد پرسنل فروش پیچیده است. عوامل کیفی مانند نگرش ها، شدت، ضعف احساسات و شرایط روحی و روانی پرسنل فروش تاثیر زیادی بر موفقیت فروش دارد و در حالی که سنجش آنها خیلی دشوار است. درشرایطی که دست یابی مداوم به نتایج موفقیت آمیز در فروش تضمین شده نیست اما برخی از وظایفی که توسط پرسنل فروش انجام می شود روشن و قابل اندازه گیری است و معمولا با معیارهایی مانند در آمد، سود، تعداد و مقادیر واحدهای فروخته یا تعداد مشتریان جذب شده سنجیده می شود. برنامه ریزی برای فروش بخشی از وظایف همیشگی مدیران فروش است و شامل تعیین اهداف فردی فروش، تعیین اهداف جذب مشتری، سازماندهی و طراحی تاکتیک های فروش برای هر مشتری، برنامه ریزی تماس های مشتری، بستن فروش و عقد قرار داد و سرانجام پیگیری های بعد از فروش است در حالی که هر یک از این وظایف نتایج روشن و مشخصی را به ارمغان می آورد. مدیران فروش نیاز دارد که این نتایج را ارزیابی کنند.

• راه حل

مدل چهار عاملی کوشش ها و تلاش های پرسنل فروش را در چهار حوزه ویژه زیر بررسی می کند.

- تعداد روزهای کاری
- تعداد تماس / روزهای کاری
- تعداد سفارش ها / تعداد تماس ها
- تعداد فروش های دلاری / سفارش ها

$$\text{فروش دلار} = \text{تعداد روزهای کاری} \times \frac{\text{تماس ها}}{\text{تعداد تماس ها}} \times \frac{\text{سفارش ها}}{\text{تعداد سفارش ها}} \times \frac{\text{حجم فروش دلار}}{\text{تعداد ها سفارش}}$$

اجازه دهید به مثال شرکت "گردشگران" نگاهی بیندازیم این شرکت یک سری هتل و خدمات اقامتی مربوط به خود دارد. علاوه بر آن قرار داد مشارکت با 6 هتل و مکان اقامتی هم در برنامه خود دارد. مجموعه اتاق های این شرکت خدمات اقامتی 6 هتل و 600 اتاق است.

پرسنل فروش اگر بتوانند از روزهای گروهی بالای ده اتاق و بیشتر در هر شب و پذیرایی (نهار شام) گروهی و دو پذیرایی میان وعده در طی روز حداقل برای یک روز رزرو کنند. مشوق های مالی مناسبی دریافت خواهند نمود. جدول شماره 33 خلاصه عملکرد نیروی فروش این شرکت را نشان می دهد.

جدول 14- مقایسه عملکرد نمایندگان (پرسنل) فروش براساس مدل چهار عاملی

معیار	نماینده فروش 1	نماینده فروش 2	نماینده فروش 3
فروش سالانه (دلار)	622,200	1,567,125	931,139
روزهای کاری	230	225	231
کل تماس ها	2,760	3,375	3,696
تعداد روزهای گروهی هتل	100	90	112
میانگین روزهای اقامت شبهای اقامت	2	3/5	3
میانگین نرخ روزانه به ازای هر فرد هر گروه (دلار)	148	134	90
میانگین F&B روزانه به ازای هر فرد هر گروه میانگین # اتاق ها	35	65	42
میانگین # اتاق ها	17	25	21
نسبت تعداد تماس های کل روزهای کاری	12	15	16
نسبت تعداد رزرو به تعداد تماس	3%/6	2%/7	3%

نسبت فروش به تعداد رزرو (دلار)	6,222	17,413	8,313
هزینه های فروش (به غیر از دستمزد)	6500	17,200	9/000
هزینه های فروش به ازای هر تماس (دلار)	2/35	5/16	2/43
هزینه فروش به ازای هر رزرو (دلار)	65	191/11	80/36
هزینه فروش به عنوان درصدی از فروش	1%/04	1%/1	0%/97
جمع چهار عاملی (دلار)	618218	1586760	921745

* تماس به صورت زیر تعریف شده است به تلفن ، تور مشتریان برای بازدید از هتل ، دیدار از محل مشتریان . بیشتر تماس ها با تلفن است .

* نماینده فروش 1: $230 \times 12 \times \%36 \times 6,222 = 618,218$

نماینده فروش 2: $225 \times 15 \times \%27 \times 17,4135 = 1,586,760$

نماینده فروش 3: $231 \times 16 \times \%30 \times 8,313 = 921,745$

• استفاده از این شاخص در تصمیم گیری

محاسبات مالی چهار عاملی نشان می دهد که جمع (کل) فروش ریالی (دلاری) تقریباً با کل فروش سالانه برای هر فروشنده برابر است . اعدادی که جالب هستند و باید مورد توجه قرار بگیرند تفاوت قابل بین نمایندگان فروش است . اما مدیریت فروش می خواهد بداند که عملکرد هر یک از نمایندگان و دلایل ایجاد آن عملکرد را با دقت بیشتری ببیند .

برای مثال نماینده فروش شماره 2 دارای نتیجه " چهار عاملی بیشتری " به فروش سالانه خود است . آشکارترین دلیلی که باعث این موضوع شده است میانگین فروش وی به ازای هر رزرو است . فروش ریال /دلاری او به ازای هر گروه او بزرگتر بوده است زیرا تعداد اتاق هایی که هر گروه او رزرو کرده اند ذاتاً بیشتر بوده است و همچنین میانگین مدت اقامت گروه هایی که از او اتاق رزرو کرده اند بیشتر بوده است .

قبل از اینکه نتیجه گیری شود که عملکرد او عالی بوده است مدیریت فروش باید ناحیه ای منطقه ای که او مسئول فروش اتاق به آن است را مورد بررسی قرار دهد زیرا ممکن است ناحیه ای که او کار می کند بزرگتر از نواحی باشد که نماینده فروش 1 (یک) نماینده فروش 3 کار می کنند و این باعث عملکرد بالای او شده باشد .

ممکن است دلیل اینکه میانگین مدت اقامت مهمانان گروه های گروه های فروشنده شماره 2 بیشتر است این باشد که کار او در فروش فضاهای و اتاق های هتل اثر بخش تر بوده باشد و تاکید بیشتری بر ویژگی های هتل که برای گروه های مشتریان تاجر و صنعتگر (کسب و کار) جذاب است توسط وی انجام شده باشد (مانند مزاحمت های کم و سرویس هایی عالی) و در نتیجه آن مشتریان در یافته باشند که اگر یک شب بیشتر در این هتل اقامت کننده مطلوبیت بالاتری نصیبشان خواهد شد .

به طور کلی دوره های فروش صنعتی بلند تر و طولانی تر هستند و محاسبه مدل چهار عاملی آن پیچیده تر از آنی است که در این مثال توضیح داده شده است . اما اثرات آن بر تصمیم گیری مشابه خواهد بود به ویژه زمانی که نتایج کارها و عملکردهای هر نماینده فروش با دیگر اعضای تیم ، رقبا و استانداردهای صنعت مقایسه می شود .

شاخص شماره 9 - هزینه به ازای هر دلار (ریال) فروش اعتباری

• اهمیت و ضرورت ارزیابی و اندازه گیری

فروش اعتباری هم به صورت آن لاین و هم در سطح خرده فروشی اتفاق می افتد. در تجارت الکترونیک مکانیزم هایی وجود دارد که تصدیق کند که آیا مشتری اعتبار کافی را برای خرید دارد یا نه و آیا فروشنده می تواند اعتبار یا درخواست مشتری را بپذیرد یا خیر؟!

روش دیگری از فروش اعتباری این است که یک حساب خاص (ویژه) بین خریدار و یا فروشنده تعیین می گردد که در آن فروشنده اعتباری را به خریدار اختصاص می دهد و در آن خریدار می تواند خرید خود را اکنون انجام دهد و بهای آن را بعداً بپردازد. (در محدوده یک دوره زمانی تعیین شده). البته فروش های اعتباری خطرات مربوط به خود را نیز به همراه دارند. مثلاً ممکن است برخی از مطالبات سوخت شوند، هزینه های وصول مطالبات افزایش پیدا کند و ... بنابراین فروشندگان و بازاریابان می خواهند که هزینه فروش به ازای هر دلار را در فروش های اعتباری خود اندازه گیری کنند.

• راه حل

هزینه: به ازای هر دلار فروش اعتباری با فرمول زیر اندازه گیری می شود که فرمول آن به شرح زیر است:

$$C_{SD} = \frac{C_{oi}}{S_{ci}}$$

هزینه به ازای هر دلار فروش اعتباری = C_{SD}

کل هزینه عملیاتی واحد در دوره i = C_{oi}

کل فروش اعتباری در دوره i = S_{ci}

به منظور توصیف بیشتر این موضوع اجازه دهید فرض کنیم که عرضه کننده مواد غذایی سفارشی از یک خواروبار فروشی برای تحویل چهار کارتن بزرگ کنسرو و ماهی بسته بندی شده دریافت می کند. به همراه این کارتن یک صورتحساب برای این خواروبار فروشی فرستاده می شود که در آن مهلت پرداخت 30 روزه برای پرداخت وجه تعیین شده است. در آن صورتحساب قید شده است که در صورت عدم پرداخت در مهلت مقرر هزینه بهره به این صورتحساب اضافه خواهد شد. حال اگر این خواروبار فروشی صورتحساب را در مدت معین شده پرداخت نکند هزینه هایی برای وصل مطالبات بر شرکت تحمیل خواهد شد. اگر بخواهیم این هزینه ها را در نظر بگیریم شامل یک سری هزینه های ساده که شامل هزینه های پست، تهیه و ارسال نامه است و در صورت عدم پرداخت مطالبات شرکت ناچار به استخدام وکیل و تحمل هزینه های مالی و غیرمالی مربوط به دادگاه خواهد شد. در یک دوره یک ساله هزینه های عملیاتی واحد که برای جمع آوری فروشهای اعتباری پرداخت می گردد می تواند برای شرکت بسیار قابل تأمل و قابل بررسی باشد. کل هزینه های عملیاتی واحد برای وصول مطالبات شامل جمع هزینه های ثابت سالانه و هزینه های متغیر سالانه است. در مثال، هزینه های عرضه کننده به صورت زیر است:

هزینه ثابت سالانه = 80/000 دلار

هزینه متغیر سالانه = 70/000 دلار

بنابراین کل هزینه های عملیاتی شرکت 150/000 دلار است. اگر فروش سالیانه مورد انتظار این عرضه کننده مواد غذایی 200/000 دلار باشد پس می توانیم هزینه به ازای هر دلار فروش اعتباری را به صورت زیر محاسبه کنیم.

$$C_{SD} = \frac{150/000}{200/000} = 0/75$$

بنابراین هزینه ای معادل 75٪ دلار برای هر دلار فروش اعتباری به این عرضه کننده مواد غذایی تحمیل می شود.

• استفاده از این شاخص در تصمیم گیری

بازاریابان به یک دلیل ساده می خواهند که هزینه به ازای هر دلار فروش اعتباری حداقل شود: اگر هزینه ها کاهش یابند طبیعتاً سود افزایش می یابد.

یک هزینه بالای فروش اعتباری ممکن است نشان دهنده یک آلام یا هشدار باشد. البته شرکت می تواند هزینه های خود را با هزینه های رقبا مقایسه کند تا بتواند جایگاه خود را در صنعت تشخیص دهد براساس آن تصمیم گیری کند.

منشاء هزینه ها خیلی بیشتر از هزینه های پردازش و گردآوری مطالبات است. بازاریابان باید نگاهی به عقب بیاندازند و کل فرایند انتخاب مشتری را مورد بررسی قرار دهند. هزینه های بالا ممکن است نشان دهنده تغییر در بخش های بازار و نیازهای مشتریان باشد. هزینه های بالا ممکن است به ما بگوید که نیاز است که فرایند اثربخش تری را برای بررسی و ارزیابی مشتریان برگزینیم. یعنی باید مشتریانی را انتخاب کنیم که بالاترین کیفیت را دارند و پرداختهای خود را سرموقع انجام می دهند در مقابل اینکه با مشتریان بدحساب تجارت کنیم.

حتی ممکن است نیاز باشد در تبلیغات بازاریابی خود تجدیدنظر کنیم زیرا بسیاری از مشتریان ممکن است از شرایط و نحوه پرداخت کالاها مطلع نباشند هزینه های بالا ممکن است ناشی از بی دقتی در حسابداری و صورت فاکتورها باشد. یعنی این هزینه ممکن است ناشی از عجله در صدور صورتحساب و یا بی دقتی فروشندگان هم باشد و سرانجام ممکن است هزینه های بالا ناشی از عدم رعایت ضوابط و مقررات مالی باشد و مشتریان این تصور را داشته باشند که شرکت در قبال پرداخت وجوه کالاها و خدمات منعطف است.

شاخص شماره 10- بازده فروش

• ضرورت و اهمیت اندازه گیری و ارزیابی

شرکت ها و کسب و کارهای باید بفروشند تا زنده بمانند و باید سود به دست بیاورند تا بالنده و درحال رشد باشند . کیفیت فروش و چگونگی آن باید توسط مدیریت شرکت و بخش بازاریابی و فروش سنجیده شود. زیرا این پرسش مهمی است که به ازای هر دلار فروش چه مقدار سود ایجاد خواهد شد .

• راه حل:

بازده فروش (ROS) توانایی شرکت در به دست آوردن سود ارزیابی میکند. فرمول محاسبه بازده فروش به شرح زیر است.

$$ROS = \frac{P_{nbt}}{S} \text{ ———}$$

بازده فروش = ROS

سود خالص قبل از مالیات = P_{nbt}

فروش = S

فرض کنیم شرکت (انتشارات جهانی) شرکت کاملاً موفق است. این در کسب و کار خود توانسته است به رقم 300 میلیون دلار فروش و 11/5 میلیون دلار سود به دست بیاورد محاسبه بازده فروش این شرکت بر اساس فرمول به شرح زیر است.

$$ROS = \frac{11500000}{300000000} = 3.8\%$$

این فرمول ممکن است نشان دهد که شرکت انتشارات جهانی شاید نیاز داشته باشد که حاشیه سود خود را افزایش دهد. از سوی دیگر ممکن است شرایط بازار انتشارات به گونه ای باشد که بازده فروش $3/8$ درصد یک بازده فروش معقول باشد.

برای قضاوت درباره اینکه بازده فروش شرکت ما مناسب است بازاریابان نیاز دارند که دربارزاری که در آن فعالیت می کنند عملکرد رقبای اصلی خود را بشناسند مثلاً اگر بازده فروش رقبا بین 1-2 درصد است بازده فروش شرکت انتشارات جهانی بازده فروش خوبی است.

اجاره دهید که به یک مثال واقعی از یک صنعت نگاه کنیم. در جدولی که در زیر آمده است مربوط به صنعت بازی های الکترونیک اسباب بازی آمریکا است این نمودار مربوط به سالهای 2002 ، 2003 و 2004 است نکته قابل توجه این است که در سال 2003 مجموع بازده فروش صنعت اسباب بازی به $11/3$ - درصد کاهش پیدا کرده است.

بازده فروش (درصد)	
0/4	2002
-11/3	2003
3/4	2004

جدول بازده فروش بازار بازی های الکترونیک و اسباب بازی آمریکا

ممکن است دلایل این کاهش چند دلیل باشد که به طول کلی برپویایی صنعت تاثیر گذاشته است. برخی از این دلایل ممکن است دلایل زیر باشد.

- شاید تعداد کمی کالای جدید به این صنعت معرفی شده باشد. بنابراین تمایل وعلاقه مشتریان به خرید اسباب بازی کاهش یافته باشد.
- در جهت معکوس مورد اول شاید چند کالای جدید توسط شرکتها معرفی شده باشد اما به خوبی توسط مشتریان مورد پذیرش قرار نگرفته باشد یا شاید برخی از شرکتها قیمت خود را به منظور فروش موجودی های خود کاهش داده باشند و سود واقعی به ازای هر دلار فروش خود را کاهش داده باشند.
- شاید قیمت کالای جدید بالا بوده باشد و سبب شده باشد که مشتریان تمایلی به خرید نداشته باشند.
- شاید تغییراتی به طور کلی در علایق و سلیق و سلیق مشتریان رخ داده شده باشد و مشتریان به جایی خرید بسته های نرم افزاری بازی به خرید بازی های آن لاین علاقه پیدا کرده باشند.
- البته بررسی های بیشتر دلایل اصلی و احتمالا متعدد این کاهش نشان خواهد داد.

• استفاده از این شاخص در تصمیم گیری

بازده فروش (ROS) یک شاخص عملی برای نشان دادن سود آوری تلاش های بازاریابی و فروش شماسست . استفاده از این شاخص زمانی اثر بخش است که در طی یکی دوره زمانی مورد بررسی قرار گیرد نه در یک دوره خاص . زیرا انحرافات عملکرد از داده تاریخی و روندهای صنعت قابل شناسایی است.

صورت حساب سود و زیان بهترین مکان برای بافتن این اطلاعات است زیرا در آن اجزای اصلی این اطلاعات مانند کل فروش ، و سود خالص قبل از مالیات وجود دارد.

بازده فروش کارآیی مالی تلاش ها و اقدامات جاری فروش شرکت را به ویژه در مقایسه با دیگر شرکت ها در صنایع مشابه نشان می دهد. این معیار می تواند یک شاخص مفید برای اطلاع از توانایی واکنش های یک شرکت خاص در قبال تغییرات در عملکردهای شرکت شرایط بازار و قیمت ها باشد. برای مثال یک افزایش در ROS ممکن است نشانهای از بهبود کارایی در فعالیتهای باشد . (مثلا کاهش هزینه ها).

به عبارت دیگر این شاخص ممکن است منعکس کننده ی تغییرات در استراتژی قیمت گذاری شرکت باشد . بنابراین نیاز است که بازاریابان بررسی های بیشتری را قبل از نتیجه گیری انجام دهند. قیمت های بالا ممکن است سبب افزایش بازده فروش (ROS) بشوند، اما آیا این قیمت های بالا در طول زمان پایدار خواهند بود؟ آیا شرکت ارزش افزوده کافی برای توجیه این افزایش قیمت به مشتریان ارایه داده است؟ دوباره تاکید می شود که بازاریابان باید بررسی های لازم را برای جستجوی اطلاعات رقابتی جهت مقایسه و تحلیل درست نتایج بازده فروش داشته باشد.

شاخص شماره 11- افزایش بهره‌وری از طریق تسهیل ارتباط بین فروش و بازاریابی

مقدمه

با توجه به نقش اساسی بازاریابی در بستر سازی و سازی و توسعه فروش ایجاد یک رابطه روان، کانیزه و یکپارچه شده بین فروش و بازاریابی بسیار مهم و اساسی است.

اگر فروش و بازاریابی با هم تعارض داشته باشند باعث کاهش شدید کارایی و بهره‌وری فروش می‌شود و دستیابی به اهداف فروش را بسیار دشوار می‌نماید. با توجه به اهمیت موضوع در این بخش از کتاب مقاله‌ای مجله " بررسی‌های بازرگانی هاروارد 29 " به قلم فیلیپ کاتلر 30 انتخاب شده است که در آن روش‌های بهبود رابطه بین بازاریابی و فروش و روان‌سازی آن ارائه شده است.

²⁹ -Harvard Business Review

³⁰ -Philip Kotler

اهمیت و ضرورت ایجاد پایانی بر جدال فروش و بازاریابی

در بسیاری شرکتها کارکنان فروش و بازاریابی دشمنان دیرینه ای هستند که جدال همیشگی آنها عواقب ناگواری به همراه دارد. چه باید کرد تا شمشیرهایشان را زمین بگذارند.

پایانی بر جدال فروش و بازاریابی

سالها پیش، طراحان محصول آموختند که چگونه می توان به جای آن که تنها طرح جدید را از فراز دیوار برای کارکنان بخش تولید پرتاب کرد، با همفکری و مشورت با آنها در پول و زمان صرفه جویی کرد و احتمال موفقیت را هم بالا برد. این دو حوزه کارکردی (طراحی و تولید) تشخیص دادند در شرایطی که می توانند با همکاری یکدیگر برای شرکت و مشتریانش ارزش خلق کنند، تنها هم زیستی کافی نیست بلکه باید هماهنگی و همکاری هم باشد. شاید تصور شود تیمهای فروش و بازاریابی هم که کارشان عمیقاً به یکدیگر وابسته است وضعیتی مشابه دارند. اما به عنوان یک قاعده، دو حوزه کارکردی جداگانه در دورن یک سازمان هستند و در همکاری با یکدیگر همیشه هم سازش ندارند. وقتی فروش ناامید کننده باشد، واحد بازاریابی، بخش فروش را سرزنش می کند که در اجرای برنامه معرفی محصول جدیدی که می توانست فوق العاده باشد، ضعیف عمل کرده است. فروش نیز به نوبه خود ادعا می کند بازاریابی قیمت ها را بسیار دست بالا می گیرد و بودجه هنگفت بازاریابی را باید صرف استخدام فروشندگان بیشتر یا پرداخت کمیسیون بالاتر به نمایندگان فروش کرد. دوایر فروش به طور گسترده ای بر این باورند که بازاریابان از وقایع مرتبط با مشتری به دور هستند. بازاریابی هم معتقد است فروش کوتاه بین بوده، بیش از اندازه بر تجربیات از مشتریان خاص تمرکز دارد و فاقد

آگاهی کافی از بازار بزرگتر و بصیرت لازم نسبت به آینده است. خلاصه آن که دو گروه اغلب نقش دیگری را کمتر از واقع ارزش می نهند.

این فقدان همسویی میان بازاریابی و فروش سرانجام به زیان عملکرد شرکت تمام می شود. زمان از دست می رود. براساس آنچه ما در جریان فعالیت های پژوهشی و مشاوره ای خود دریافته ایم، هر دو گروه به دلیل عدم هم سویی دچار خطا شده، سازمان دچار زیان می شود. برعکس، جای هیچ شک و شبه ای نیست که وقتی فروش و بازاریابی با یکدیگر به خوبی کار کنند.

شرکت شاهد بهبود چشمگیر در معیارهای مهم عملکرد خواهد بود: چرخه های فروش کوتاه تر می شوند، هزینه های ورود به بازار و هزینه های فروش کاهش می یابند. این همان اتفاقی است که وقتی آی. بی.ام گروه های فروش و بازاریابی خود را ادغام کرد تا یک حوزه کارکردی جدید به نام «توانا سازی مجرای توزیع» ایجاد کند، رخ داد. آنیل مفون و دن پلینو، مدیران ارشد آی. بی.ا. به ما گفتند که پیش از ادغام این دو گروه، فروش و بازاریابی جدا و مستقل از یکدیگر عمل میکردند. کارکنان فروش فقط نگران تامین تقاضای محصول و نه ایجاد تقاضا برای آن بودند. بازاریابان نیز نمی توانستند اتصالی میان وجوه صرف شده برای تبلیغات و میزان فروش واقعی برقرار کنند، از این رو، بخش فروش ارزش تلاش های بخش بازاریابی را درک نمی کرد. از آن جایی هم که دو گروه هم سویی ضعیفی با یکدیگر داشتند، معرفی محصول جدید به بازار اغلب زمانی انجام می شد که فروش آمادگی سرمایه گذاری روی آن را نداشت.

ما در پی کنجکاوی در خصوص این نوع عدم ارتباط میان فروش و بازاریابی، مطالعه ای را ترتیب دادیم که منظور از آن شناسایی بهترین تجربیاتی بود که می توانست به تقویت عمل کرد مشترک و مشارکت کلی این دو حوزه کمک کند. با مدیران ارشد بازاریابی و فروش شرکتها به گفت و گو نشستیم تا نظرات آنها را دریافت کنیم. درجریان این مطالعه، روابط میان فروش و بازاریابی را یک

شرکت تجهیزات سنگین، یک شرکت مواد، یک شرکت خدمات مالی، یک شرکت بیمه، یک شرکت سیستم های پزشکی، یک شرکت انرژی، دو شرکت محصولات پیشرفته الکترونیکی و یک شرکت هواپیمایی به دقت مورد بررسی قرار دادیم. یافته های زیر حاصل کار ما بود:

- حوزه بازاریابی در شرکت های مختلف و در مراحل مختلف چرخه عمر محصول اشکال مختلفی به خود می گیرد که هر یک می تواند تاثیری ژرف بر رابطه میان فروش و بازاریابی برجا گذارد. تنش های میان فروش و بازاریابی به دو بخش عمده اقتصادی و فرهنگی تقسیم می شوند.
- ارزیابی کیفیت روابط کاری میان فروش و بازاریابی برای شرکتها کاری دشوار نیست (در ادامه جدولی برای این ارزیابی ارائه شده است)..
- شرکتها می توانند برای سوق دادن این دو حوزه به سوی روابط بهره ورتر، گام هایی عملی بردارند و مشخص کنند دو گروه هاز کجا باید حرکت را آغاز کنند.

نقش های گوناگون بازاریابی

پیش از بررسی دقیق رابطه میان دو گروه بازاریابی و فروش، باید می دانستیم ماهیت بازاریابی از یک شرکت به شرکت دیگر به شدت متفاوت است.

1- بازاریابی در کسب و کارهای کوچک

بسیاری از کسب و کارهای کوچک (که اغلب کسب و کارها نیز کوچک هستند) اصولاً یک گروه رسمی بازاریابی ندارند. ایده های بازاریابی در چنین کسب و کارهایی از مدیران، کارکنان فروش یا موسسات تبلیغاتی نشأت می گیرند. این گونه شرکتها بازاریابی را با فروش یکی می دانند و به آن به عنوان راهی گسترده تر برای تعیین موقعیت شرکت در بازار باور ندارند.

در نهایت، کسب و کارهای کوچک موفق یک یا چند نفر بازاریاب را برای رها کردن کارکنان فروش از برخی کارهای طاقت فرسای روزمره به کار می گیرند. این کارکنان جدید برای تعیین اندازه بازار به تحقیق می پردازند، بهترین بازارها و مجراها را انتخاب و انگیزه های بالقوه خریداران و میزان تأثیر و نفوذ آنها را در بازار را تعیین می کنند. آنها در خصوص فعالیت های تبلیغاتی و پیشبرد فروش با موسسات بیرونی کار می کنند و اطلاعات و فعالیت های لازم را برای کمک به کارکنان فروش در جذب مشتری و انجام فروش فراهم می آورند. هم چنین از روشهای پست مستقیم، بازاریابی از راه دور و نمایشگاه های تجاری برای راهنمایی کارکنان فروش سود می جویند. در این مرحله هر گروه بازاریابی و فروش، بازاریابی را به عنوان بخشی منضم به فروش در نظر می گیرند و روابط شان معمولاً مثبت است.

2- بازاریابی به عنوان یک دیارتمان (واحد)

به موازات بزرگتر و موفق تر شدن شرکتها، مدیران تشخیص می دهند، بازاریابی چیزی فراتر از تنظیم «چهارپی» (یعنی محصول، قیمت گذاری، توزیع و پیشبرد فروش) است. از این رو، برای کارآمد کردن بازاریابی در جذب افرادی با مهارت های تعیین بخش های بازار، هدف گذاری و تعیین موقعیت در بازار بر می آیند. هنگامی که شرکتها بازاریابانی با چنین مهارتهایی را استخدام می کنند، بازاریابی به یک بازیگر مستقل در عرصه سازمان بدل می شود تا جایی که حتی به رقابت با بخش فروش برای تامین منابع مالی بر می خیزد. در این مرحله، ماموریت بخش فروش تغییری نکرده، اما بازاریابی نقش و ماموریت متفاوتی یافته است. از همین جاست که اختلافات آغاز می شوند. هر حوزه به انجام اموری روی می آورد که می پندارد دیگری باید انجام اموری روی می آورد که می پندارد دیگری باید انجام می داد، اما از زیر بار انجام آن شانه خالی کرده است. در چنین وضعیتی، اغلب سازمانها در می یابند یک حوزه بازاریابی در درون فروش و یک حوزه فروش در دل بازاریابی شکل گرفته است. در این

مقطع، کارکنان فروش آرزو می کنند بازاریابان نگران فرصت های آینده (استراتژی بلندمدت) باشند و فرصت های حال (فروش های فردی و گروهی) را به آنها بسپارند.

هنگامی که گروه بازاریابی از عهده انجام وظایف مهمتری مانند بخش بندی بازار بر می آید، همکاری نزدیک تر آن با سایر قسمت ها، به ویژه برنامه ریزی استراتژیک، توسعه محصول، مالی و تولید آغاز می شود. در این هنگام، شرکت شروع به اندیشیدن به ایجاد نام های تجاری و نه تنها محصول کرده، مدیران نام های تجاری به بازیگران قدرتمندی در سازمان بدل می شوند. حال دیگر گروه بازاریابی یک واحد فرعی و کمکی کم ادعا در کنار فروش نبوده و انتظارات بالاتری را مطرح می کند. بازاریابان به این باور رسیده اند که ضروری است سازمان به یک شرکت «تحت هدایت بازاریابی» تبدیل شود. وقتی بازاریابان به طرح این ایده بدیع خود می پردازند. برای سایر بخش های شرکت از جمله فروش این سوال پیش می آید که آیا بازاریابان از شایستگی، تجربه و درک لازم برای هدایت سازمان برخوردار است.

در حالی که بازاریابی نفوذ خود را در هر یک از واحدهای جداگانه کسب و کار افزایش می دهد، به ندرت پیش می آید به یک نیروی اصلی در سطح کل شرکت بدل شود. البته استثناهایی در این میان وجود دارد: شرکتهایی مانند سیتی گروپ، کوکاکولا، جنرال الکتریک، آی.بی.ا. و مایکروسافت هر کدام دارای یک مدیر ارشد بازاریابی در سطح کل شرکت هستند. باید توجه داشته بازاریابی بیشتر در شرکتهای عمده محصولات بسته بندی شده مانند جنرال میلز، کرافت و پراکتراند. گمبل آمادگی و استعداد پیشبرد استراتژی سطح شرکت را داراست. هر چند حتی در این شرکتهای نیز در مواقع رکود اقتصادی، بازاریابی بیشتر زیر سوال قرار گرفته، احتمال آنکه نیروهایش مورد تعدیل قرار گیرند، بیش از بخش فروش است.

چرا فروش و بازاریابی با یکدیگر ناسازگارند؟

۱- ناسازگاری اقتصادی

دو منبع بروز اصطکاک میان فروش و بازاریابی وجود دارد: اقتصادی و فرهنگی. اصطکاک اقتصادی ناشی از مسئله تقسیم کل بودجه تخصیص یافته از سوی مدیریتی ارشد جهت حمایت از فعالیت های فروش و بازاریابی است. در واقع، کارکنان فروش در پی آن هستند که از چگونگی صرف وجوه توسط بخش بازاریابی بر روی سه مورد از «چهارپی» یعنی قیمت گذاری، پیشبرد فروش و محصول انتقاد کنند.

• قیمت گذاری

برای مثال قیمت گذاری را در نظر بگیرید. بخش بازاریابی برای نیل به اهداف درآمدی تحت فشار است و می خواهد فروش «به قیمت بفروشد» نه آنکه «از طریق قیمت بفروشد». کارکنان فروش به طور معمول قیمت کمتر را ترجیح می دهند، زیرا به این ترتیب می توانند محصول را آسانتر به فروش برسانند، ضمن آن که قیمت پایین تر امکان مذاکره بیشتر را در اختیارشان قرار می دهد. علاوه بر آن، تصمیمات مربوط به قیمت گذاری با تنش های سازمانی همراه است. در حالی که بازاریابی مسئولیت تعیین قیمت های پیشنهادی خرده فروشی یا فهرست قیمت ها و جا انداختن قیمت برای پیشبرد فروش را به عهده دارد. این فروش است که در جریان انجام معامله، حرف آخر را در خصوص قیمت می زند. وقتی به دلایل خاص لازم است سطح قیمت ها پایین تعیین شوند بازاریابی نقشی به عهده نداشته و معاون فروش مستقیم به سراغ مدیر ارشد مالی می رود و این چیزی نیست که اسباب خوشحالی بازاریابی شود.

- تبلیغات و پیشبرد فروش

هزینه های پیشبرد فروش نیز محل دیگری برای بروز اصطکاک میان فروش و بازاریابی است. بازاریابی ناگزیر است برای ایجاد آگاهی در مشتری نسبت به یک محصول و ایجاد علاقه، ترجیح و طلب برای خرید آن محصول توسط مشتری، پول خرج کند. اما فروش اغلب مبالغ هنگفتی را که صرف عملیات پیشبرد فروش به ویژه تبلیغات تلویزیونی می شود، اتلاف پول به شمار می آورد. معاونان فروش گرایش به آن دارند که فکر کنند بهتر بود این پولها صرف افزایش تعداد و کیفیت کارکنان فروش می شد.

- کیفیت کالا

وقتی بازاریابی به یک «پی» دیگر از آمیخته بازاریابی یعنی معرفی محصول جدید می پردازد، کارکنان فروش اغلب گلایه دارند که محصول فاقد ویژگی ها، سبک یا کیفیت مورد نظر مشتریان آنهاست. این امر ناشی از آن است که جهان بینی کارکنان فروش براساس نیازهای مشتریان خاص و منفرد شرکت شکل گرفته است، اما دغدغه گروه بازاریابی ارائه محصولی است که ویژگی های آن مقبولیت عام و فراگیر داشته باشد.

- بودجه بندی

نکته دیگر آن که بودجه برای هر یک از این دو گروه به منزله عامل مهمی است که میزان قدرت هر یک را در شرکت به نمایش می گذارد. مدیران عامل به هنگام بودجه ریزی نسبت به بخش فروش، اقبال و تمایل بیشتری نشان می دهند. یکی از مدیران عالم به ما می گفت: «چرا باید بر روی بازاریابی بیشتر سرمایه گذاری کنم، وقتی می توانم با استخدام فروشندگان بیشتر نتایج بهتری به دست آورم؟» مدیران عامل اغلب فروش را عاملی ملموس تر با تاثیرات کوتاه مدت بیشتر به حساب

می آورند. همچنین، قضاوت درباره میزان مشارکت و تاثیر فعاليت های بخش فروش در نتايج نهايي آسانتر از تعيين ميزان مشارکت بازاریابی است.

2-ناسازگاری و تعارض فرهنگی

تعارض فرهنگی میان فروش و بازاریابی از تعارض اقتصادی نیز فراتر است. این موضوع تا حدودی ناشی از آن است که این دو حوزه کارکردی در درون سازمان افراد متفاوتی را جذب می کنند که وقت خود را به روشهایی بسیار متفاوت می گذرانند. بازاریابان که تا همین اواخر تحصیلات رسمی بیشتری نسبت به کارکنان فروش داشتند، آنها بسیار تحلیلگر، داده گرا و متمرکز بر پروژه هستند، همواره در پی ایجاد مزیت رقابتی برای آینده بوده، قضاوت سخت گیرانه ای نسبت به عملکرد پروژه هایشان دارند و در خصوص شکست یک ابتکار بی رحمانه به داوری می نشینند. با این حال، تمرکز عملکرد آنها با اقدامات همکارانشان در فروش متفاوت است. زیرا همه این موارد بیشتر روی میزهای واحدهای بازاریابی در جریان است تا در میدان عمل. برعکس، کارکنان فروش وقت خود را صرف گفت و گو با مشتریان بالفعل و بالقوه می کنند. آنها در ایجاد ارتباط مهارت داشته و نه تنها درک زیرکانه ای از تمایل مشتری به خرید دارند، بلکه می دانند کدام ویژگی های محصول برای مشتری مهم و کدام ها بی اهمیت هستند. آنها می خواهند حرکت تداوم داشته باشد. عادت دارند دست رد به سینه آنها زده شود و این امر افسرده و ناامیدشان نمی سازد. برای انجام فروش زنده هستند. تعجبی ندارد که این دو گروه، کارکردن با یکدیگر را دشوار می یابند.

اگر سازمان در هم سوسازی مشوق ها به دقت عمل نکرده باشد، کار این دو گروه به دعوا و جنجال درباره مسائل به ظاهر ساده ای مثل تمرکز بر روی فروش چه محصولاتی کشیده می شود. کارکنان فروش ممکن است به فروش محصولات با حاشیه سود پایین گرایش داشته باشند که اهداف سهمیه

فروش را تامین می کنند، در حالی که بازاریابی از آنها می خواهد محصولات با حاشیه سود بالاتر و ویژگی های دارای آینده روشن را به فروش رسانند. به طور کلی باید گفت، شیوه سنجش عملکرد این دو گروه بسیار متفاوت است. کارکنان فروش از طریق فروختن محصول و نه هیچ کار دیگری انجام وظیفه می کنند. در این حالت به راحتی و تقریباً بلافاصله میتوان تشخیص داد چه کسی (و چه چیزی) موفق بوده است. اما بودجه بازاریابی نه به افراد که به برنامه ها اختصاص داده می شود و زمان بیشتری به طول می انجامد تا مشخص شود آیا یک برنامه به ایجاد مزیت رقابتی دراز مدت برای شرکت کمک کرده یا خیر.

چهارگونه رابطه بین بازاریابی و فروش

با توجه به تعارض های اقتصادی و فرهنگی بالقوه، میتوان بروز اصطکاک هایی را میان این دو حوزه انتظار داشت. در عمل، حتی در مواردی که میان سران فروش و بازاریابی شرکت رفاقت است نیز به طور معمول سطحی از سوء کارکرد وجود دارد. در شرکت هایی که ما مورد مطالعه قرار دادیم چهارگونه رابطه میان دواير فروش و بازاریابی به چشم می خورد. این روابط به موازات افزایش بلوغ واحدهای بازاریابی و فروش شرکت تغییر می یابند، به این ترتیب که رابطه میان این دو از نا همسویی (و اغلب تعارض) به سوی یک پارچگی کامل (و اغلب عدم تعارض) میل می کند. هر چند باید خاطر نشان ساخت در مواردی بسیار اندک این دو حوزه در یک پارچگی کامل مشاهده شده اند.

1- رابطه تعریف نشده.

وقتی رابطه تعریف نشده باشد، فروش و بازاریابی مستقل و جدای از یکدیگر رشد کرده، هر کدام تا حد زیادی مجذوب وظایف و دستور کار خود می شوند. هیچ کدام چیز زیادی از آن

چه دیگری در پی آن است نمی داند تا جایی که میان آنها تعارض پدید می آید. در چنین شرایطی جلسات میان این دو حوزه نیز بیش از آنکه با هدف همکاری فعال و کنش گرا برگزار شود، در پی حل اختلافات و گره گشایی است

2- **رابطه تعریف شده.** در یک رابطه تعریف شده، دو گروه، فرایندها و قوانینی را برای جلوگیری از بروز اختلافات وضع می کنند. این یک نگرش « هر کس به کار خود» است. بازاریابان و کارکنان فروش هر کدام می دانند چه کاری را باید انجام دهند و بیشتر اوقات به انجام وظایف خود می پردازند. دو گروه به ایجاد زبانی مشترک در خصوص حوزه های بالقوه مسئله ساز رو می آورند. در این حالت، جلسات بیشتر جنبه واکنشی دارند، افراد پرسش هایی از قبیل « چه انتظاری از یکدیگر داریم؟» طرح می کنند. همچنین، دو گروه با یکدیگر روی اتفاقات مهم مانند کنفرانس های با مشتری یا نمایشگاه های تجاری کار می کنند.

3- **رابطه هم سو.**

وقتی فروش و بازاریابی هم سو باشند، مرزهایی مشخص و روشن ، اما انعطاف پذیر میان آن دو وجود دارد. دو گروه در برنامه ریزی و آموزش مشترک درگیر هستند. کارکنان فروش ادبیات بازاریابی را می فهمند و اصطلاحاتی مانند « تصویر نام تجاری» را به کار می برند، بازاریابان نیز در معاملات فروش و تعیین شرایط آن نقش به عهده می گیرند.

4- رابطه یک پارچه.

هنگامی که فروش و بازاریابی کاملاً یکپارچه عمل می کنند، مرزهای میان آن دو محو می شوند. هر دو گروه به طراحی دوباره روابط خود رو می آورند تا ساختارها، سیستم ها و پاداش ها را به اشتراک گذارند. بازاریابی و تا اندازه ای کمتر فروش شروع به توجه و تمرکز بر وظایف استراتژیک پیش اندیشی (مانند حس کردن ضایقه بازار) می کنند و گاهی به دو گروه بالادستی و پایین دستی تقسیم می شوند. دو گروه، معیارهایی مشترک ایجاد کرده و به کار می گیرند. بودجه بندی نیز به موضوعی بیشتر انعطاف پذیر و کمتر محل نزاع و مشاجره بدل می شود و فرهنگ «اوج یا سقوط با همدیگر» پدید می آید.

پرسشنامه ای که در پایان این بخش آمده است می تواند سازمانها را در اندازه گیری رابطه میان فروش و بازاریابی کمک می کند. ابتدا این الزام را برای فهم بهتر خود از آنچه در پژوهش هایمان مشاهده کردیم، ساخته بودیم، اما به سرعت مورد توجه مدیران شرکتهای مورد مطالعه قرار گرفت. آنها این ابزار را برای استفاده خود مناسب تشخیص دادند. در واقع، بدون ابزاری عینی از این دست، قضاوت درباره فرهنگ و محیط کاری شرکت برای مدیران بسیار دشوار خواهد بود.

حرکت به سمت بهبود رابطه

وقتی سازمان به درک ماهیت رابطه میان حوزه های بازاریابی و فروش خود نایل می شود، ممکن است مدیران ارشد در صدد برآیند هم سویی بیشتری میان آنها به وجود آورند. (اما همیشه چنین ضرورتی در کار نیست.

سه نوع حرکت به سمت بهبود رابطه به گونه زیر موجود است:

1- حرکت از رابطه تعریف نشده به تعریف شده:

اگر واحد کسب و کار یا شرکت، کوچک باشند، افراد حوزه فروش و بازاریابی ممکن است از رابطه ای صمیمی و غیر رسمی برخوردار باشند که نیازی به تغییر آن وجود ندارد. این امر به ویژه زمانی مصداق می یابد که بازاریابی اصولاً نقش پشتیبانی از عملیات و کارکنان فروش را به عهده داشته باشد. با این حال اگر به کرات تعارض هایی به وجود آید، مدیریت ارشد باید مداخله کند. همانگونه که پیش از این اشاره کردیم، چنین تعارض هایی به طور معمول ناشی از رقابت دو گروه برای دست یابی به منابع کمیاب و نیز تعریف نشدن نقش آنها به روشنی است. در این مرحله، مدیران باید قوانین روشنی برای مشارکت دو گروه شامل نحوه امتسازدهی به فعالیت های مهم وضع کنند.

2- حرکت از رابطه تعریف شده به هم سو.

وضعیت تعریف شده می تواند برای هر دو گروه خوش آیند باشد. یکی از معاونان فروش می گفت: « ممکن نیست این وضعیت عالی باشد، اما تا اندازه زیادی بهتر از وضعیت پیشین است.» با این حال، ماندن در این وضعیت برای صنایع با تغییرات شدید کارساز نخواهد بود. برای مثال، اگر بازار در حال جهت گیری به سمت بی نام شدن باشد، بهره گیری از کارکنان فروش سنتی ممکن است گران تمام شود. یا اگر بازار به سمت محصولات مطابق سفارش مشتری حرکت می کند، لازم است مهارت های کارکنان فروش ارتقا یابد. ممکن است روسای فروش و بازاریابی در پی ایجاد رابطه ای هم سو تر و افزودن بر مهارت های جدید به صورت مشترک باشند.

برای حرکت از رابطه تعریف شده به سمت رابطه هم سو:

1- گفت و گو و ارتباطات منظم را تشویق کنید:

برای بهبود رابطه میان این دو حوزه کاری ، بدون شک گام اول بهبود گفت و گو و نحوه برقراری ارتباطات را در بر دارد. اما این امر تنها افزایش میزان ارتباطات میان دو گروه نیست. ارتباطات بیشتر هزینه دارد، زمان می گیرد و تصمیم گیری را به درازا می کشاند. در عوض، ما ارتباطات منظم و قاعده مند را توصیه می کنیم. جلسات منظم (حداقل فصلی و شاید دو ماهانه یا ماهانه) میان فروش و بازاریابی برگزار کنید. مطمئن شوید فرصت های مهم همانند تک تک مسائل موجود در دستور کار بررسی قرار گرفته باشند. بحث ها را بر اقدامات اجرایی متمرکز کنید که در فاصله میان دو جلسه مسائلی را حل می کنند یا حتی فرصت هایی را پدید می آورند. کارکنان فروش و بازاریابی نیاز دارند بدانند چه زمانی و با چه کسی باید در ارتباط باشند. شرکت ها باید فرایندها و خطوط راهنمای نظام مندی از قبیل « هر گاه فرصت فروش بیش از دو میلیون دلار وجود داشت باید مدیر نام تجاری شرکت در جریان قرار گیرد» یا « هیچ بازاریابی اضافی انجام نخواهد شد، مگر آن که فروش آن را بررسی کرده باشد» یا « بازاریابی برای بازنگری وضعیت ده مشتری کلیدی شرکت دعوت خواهد شد» در نظر گیرند. همچنین لازم است بانک اطلاعاتی روزآمد و با کاربری آسان در خصوص آنکه «با چه کسی باسد تماس گرفت» وجود داشته باشد تا افراد در جست و جو برای گرفتن کمک سردرگم نشده و بیهوده وقت تلف نکنند.

2- تکالیف مشترک، تعریف و گردش شغلی ایجاد کنید:

برای هم سویی بهتر، ایجاد فرصت همکاری میان فروش و بازاریابی اهمیت دارد. این امر سبب می شود کارکنان دو حوزه با شیوه فکر و عمل یکدیگر بیشتر آشنا شوند. برای کارکنان حوزه بازاریابی، به ویژه مدیران نام تجاری و محققان بازار، همراهی گاه با کارکنان فروش در جریان انجام یک فروش مفید خواهد بود. این افراد را باید در مراحل اولیه فرایند فروش در تعریف راهکارهای مختلف برای مشتری درگیر کرد. آنها هم چنین باید در جلسات مهم برنامه ریزی مربوط به مشتریان مهم مشارکت داده شوند. کارکنان فروش نیز باید به نوبه خود در طراحی برنامه های بازاریابی کمک کرده و در جلسات بازنگری برنامه ریزی محصول حضور به هم رسانند. آنها باید برنامه ها و تبلیغات پیشبرد فروش را بیش از انجام مرور کرده باشند. کارکنان فروش باید دانش عمیق خود را از عادات خرید مشتریان را به اشتراک گذاشته و به طور مشترک با بازاریابی، آیین نامه توسعه کسب و کار با ده مشتری کلیدی شرکت در هر بخش از بازار را فراهم آورند. همچنین باسد با همکاری یک دیگر کنفرانس ها و سایر فعالیت های مشابه را برنامه ریزی کنند.

3- یک رابط از بازاریابی برای همکاری با فروش منصوب کنید:

این رابط باید مورد اعتماد و وثوق هر دو گروه باشد. رابط به حل و فصل اختلافات و تعارض های بینابین کمک کرده، دانش ضمنی و تلویحی موجود در هر گروه را به گروه دیگر منتقل کرده و با آنها به اشتراک می گذارد. باید توجه داشت دخالت مدیریت در فعالیت های رابط جایز نیست. یکی از پاسخ دهندگان شاغل در حوزه بازاریابی، نقش رابط را چنین تعریف می کرد: « رابط فردی است که با کارکنان فروش زندگی می کند. او به جلسات کارکنان فروش رفته، در جلسات با مشتری حضور دارد و به جلسات استراتژی مشتری هم می رود. نقش

رابطه، توسعه محصول نیست، او در نتیجه مشاهدات خود می گوید، این چیزی است که این بازار به آن نیاز دارد یا این چیزی است که در حال ظهور در بازار است و سپس دست در دست کارکنان فروش و مشتریان کلیدی به کار توسعه محصول می پردازد.»

4- بازاریابی و فروش را همسایه کنید:

این یک حقیقت دیرینه و ساده است که وقتی افراد به لحاظ فیزیکی به یکدیگر نزدیک باشند، بیشتر با یکدیگر تعامل خواهند داشت و بیشتر احتمال دارد با هم همکاری خوبی داشته باشند. بانکی که مورد مطالعه ما قرار داشت، واحدهای فروش و بازاریابی خود را در یک مرکز فروش جا داده بود. به این ترتیب که هر یک از گروه ها و تیم های مختلف فروش بازاریابی در یک مکان جا گرفته بودند. این نوع نزدیکی فیزیکی، به ویژه در مراحل ابتدایی حرکت این دو حوزه به سمت همسویی بیشتر، مزیت بزرگی به شمار می رود. اغلب شرکتها بخش بازاریابی خود را متمرکز کرده اند و اعضای بخش فروش از لحاظ جغرافیایی کماکان پراکنده هستند. چنین سازمانهایی کار دشوارتری را برای تسهیل ارتباطات میان فروش و بازاریابی و تعریف دستور کار مشترک برای آنها پیش رو خواهند داشت.

5- بازخوردهای کارکنان فروش را بهبود بخشید:

کارکنان بخش بازاریابی معمولاً شکایت دارند که کارکنان فروش گرفتارتر از آن هستند که تجارب، ایده ها و بصیرت خود را به اشتراک گذارند. در واقع، کمتر کسی در بخش فروش حاضر است وقت ارزشمند خود را صرف به اشتراک گذاشت اطلاعات مشتری با واحد بازاریابی کند. برای کارکنان فروش، سهمیه فروشی در نظر گرفته شده که باید آن را محقق کنند و زمان محدودی نیز در اختیار دارند که طی آن باید محصول را به مشتری بفروشند. برای نیل به همسویی بیشتر فروش و بازاریابی، مدیران ارشد باید مطمئن شوند تجارب کارکنان فروش

با کمترین میزان فاصله قابل دریافت و انتقال است. برای مثال، بازاریابی می تواند از معاون فروش درخواست کند تمام نکات مهم جمع آوری شده توسط کارکنان فروش طی یک ماه یا یک فصل فروش را خلاصه کند. یا بازاریابی می تواند فرم های اطلاعاتی خلاصه تری را طراحی کند تا اطلاعات گزارش ها و داده های مدیریت رابطه با مشتری به طور مستقل از طریق آنها قابل بررسی باشد. یا پرداخت هایی برای کارکنان فروش در نظر بگیرد تا برای مصاحبه با نمایندگان بخش بازاریابی آمادگی و تمایل داشته و خلاصه آن چه را خود و همکارانشان در بخش فروش می اندیشند در اختیار بازاریابی قرار دهند.

6- حرکت از رابطه هم سوئی به یک پارچگی.

اغلب شرکتها وقتی فروش و بازاریابی آنها در همسوئی با یکدیگر باشند، عملکرد خوبی دارند. این امر به ویژه زمانی مصداق می یابد که چرخه فروش شرکت به نسبت کوتاه، فرایند فروش به نسبت سراسر است و بدون پیچیدگی و شرکت فاقد یک فرهنگ قوی مسئولیت مشترک باشد. در شرایط پیچیده یا با تغییرات سریع، دلایل موجهی وجود دارند که بازاریابی و فروش را به سمت رابطه یک پارچه سوق دهند. منظور از رابطه یک پارچه، یکپارچگی در فعالیت های مشخصی مانند برنامه ریزی، هدف گذاری، ارزیابی مشتری و توسعه پیش گذارد ارزش است. اگر یک پارچه کردن فرایندها و سیستم های دو گروه سخت تر باشد، باید آنها را با فرایندها، معیارها و سیستم های پاداش مشترک جایگزین کرد. سازمانها نیازمند آن هستند که بانکهای اطلاعاتی مشترک و ساز و کارهای بهبود مستمر ایجاد کنند. در این میان، سخت ترین کار، تغییر در فرهنگ سازمان برای حمایت از یک پارچگی است. بهترین مثال های یکپارچگی که ما مشاهده کردیم، مربوط به شرکتهایی بود که از ابتدا بر مسئولیت مشترک و برنامه ریزی منظم و قاعده مند تاکید داشتند. این شرکتها بر مدار سنجش

معیارهای عمل کرد حرکت کرده، سیستم های پاداش خود را به نتایج فعالیت ها گره زده بودند و از طریق سیستم ها و فرایندها مدیریت می شدند.

برای حرکت از رابطه همسو به رابطه یک پارچگی:

1- یک مدیر ارشد درآمد (یا مشتری) منصوب کنید:

منطق اصلی یک پارچه کردن فروش و بازاریابی در آن نهفته است که هر دو هدفی واحد را دنبال می کنند. این هدف چیزی نیست مگر ایجاد درآمدی سودآور و فزاینده. از این رو منطقی است این دو حوزه کارکردی زیر چتر یک مدیر ارشد قرار گیرند. شرکتهایی مانند سوپ کمپبل، کوکاکولا و فدرال اکسپرس، یک مدیر ارشد درآمد دارند که مسئول برنامه ریزی برای تامین درآمد مورد نیاز برای تحقق اهداف شرکت و تامین درآمد مورد نیاز برای تحقق اهداف شرکت و تامین آن درآمد است و لازم است مدیر ارشد درآمد برای انجام وظیفه خود کنترل عوامل موثر درآمد، به ویژه بازاریابی، فروش، خدمت رسانی و قیمت گذاری را در اختیار داشته باشد. عنوان این مدیر در شرکتهایی مانند کلاگ، سیرز، روباک و یونایتد ایرلاینز، مدیر ارشد مشتری ست. مدیر ارشد مشتری ممکن است در بعضی شرکتها چیزی در حد و اندازه وکیل مشتری یا نماینده وی به شمار آید، اما در هر حال، عنوان مدیر ارشد می تواند دلالت بر مسئولیت گسترده تر وی برای مدیریت بر درآمد باشد.

2- بخش های قیف بازاریابی و فروش را تعریف کنید

فروش و بازاریابی مسئولیت مجموعه ای متوالی از فعالیتها و وقایع (که گاهی قیف نامیده می شود) را به عهده دارند. که مشتری را به طرف خرید و در حالت ایده آل رابطه مداوم با شرکت سوق می دهد. این قیف را میتوان از دید مشتری یا از دید فروشنده توصیف کرد. به طور معمول، بازاریابی، مسئولیت چند تکه اول قیف یعنی شناساندن نام تجاری به مشتری و ایجاد

ترجیح در مشتری نسبت به نام تجاری، تهیه برنامه بازاریابی و راهنمایی فروش را به عهده دارد. پس از آن، فروش اقدام به اجرای برنامه بازاریابی و پی گیری آن براساس راهنمایی بازاریابی می کند. این تقسیم کار امتیازی را در بر دارد: ساده است و بازاریابی را از درگیری بیش از اندازه در فرصت های فروش به بهای غفلت از فعالیت های استراتژیک باز می دارد. اما از طرف دیگر، وانهادن مسئولیت در این بین خسروانی جدی به همراه خواهد داشت. اگر کارها خوب پیش نروند، فروش می تواند ادعا کند برنامه بازاریابی ضعیف است و بازاریابی می تواند مدعی شود کارکنان فروش با شدت یا دقت کافی عمل نکرده اند. در شرکت هایی که بازاریابی شانه از زیر بار مسئولیت خالی کرده و توپ را به زمنی فروش انداخته باشد، در عمل رابطه بازاریابی با مشتریان فعال خدشه دار شده یا حتی ممکن است از دست برود. در همین حال، فروش نیز معمولاً کیف خود را براساس توالی وظایف فروش ترسیم می کند. چنین کیف هایی وقتی با سیستم مدیریت روابط با مشتری و پیش بینی فروش و فرایندهای بازنوگری وضعیت مشتریان کلیدی یک پارچه باشد، ستون فقرات به غایت مهمی را برای مدیریت فروش شکل می دهد. متأسفانه و اغلب، بازاریابی هیچ نقشی در این فرایندها بازی نمی کند. با این حال در مطالعه ای که ما انجام دادیم برخی شرکتها دارای بازاریابی یک پارچه با کیف فروش بودند. در چنین مواردی، بازاریابی، فروش را در ایجاد استانداردهای مشترک برای تعیین راهنماهای فروش و فرصت های فروش کمک می کرد. طی مرحله تعریف نیازها نیز بازاریابی به فروش در ارائه پیش گذارهای ارزش یاری می رساند. در مرحله تعریف راه حل ها، بازاریابی از طریق سازمان دهی الگوها و تطبیق راهنمایی ها به گونه ای که کارکنان فروش بدون اجبار به اختراع مجدد چرخ بتوانند راه حل های جدیدی تعریف کنند، اقدام به ارائه راه حل های جانبی می کند. وقتی مشتریان به اتخاذ یک تصمیم نزدیک می شوند، بازاریابی با ارائه

قضایای موردی، روایت های موفقیت و فراهم آوردن امکان فروش مشورت می دهد. البته درگیری و مشارکت بازاریابی در قیف فروش باید با درگیری فروش در تصمیمات استراتژیک بالادستی که گروه بازاریابی اتخاذ می کنند، همخوانی داشته باشد. کارکنان فروش باید زمانی که کارکنان بازاریابی و تحقیق و توسعه مشغول تصمیم گیری در خصوص چگونگی بخش بندی بازار، تعیین محصول برای ارائه به هر بخش از بازار و چگونگی روش تعیین موقعیت این محصولات هستند، با آنها همکاری داشته باشند.

3- بازاریابی را به دو گروه تقسیم کنید:

دلیل قانع کننده ای برای تقسیم بازاریابی به دو گروه بالادستی (استراتژیک) و پایین دست (تاکتیکی) وجود دارد. بازاریابان پایین دستی برنامه های تبلیغاتی و پیشبرد فروش را تهیه کرده و مواد جانبی، تاریخچه وقایع و ابزارهای فروش را تامین می کنند. این گروه از تحقیق بازار و بازخورد نمایندگان فروش برای کمک به فروش محصولات جاری در بخش های جدید بازار و طراحی ابزارهای بهتر فروش سود می جوید. بازاریابان بالادستی کارشان گرفتن حس از بازار و مشتریان است. به این معنا که آنها صدای مشتری را مورد پایش قرار داده و دیدگاه درازمدتی از فرصتها و تهدیدات پیش روی کسب و کار شرکت ارائه می کنند. گروه بالادستی، یافته های خود را با مدیران ارشد و توسعه دهندگان محصول در میان گذاشته و در توسعه محصول مشارکت می کند.

4- اهداف درآمدی و سیستم های پاداش مشترک در نظر بگیرید:

سازمان یک پارچه موفق نخواهد شد، مگر فروش و بازاریابی، مسئولیت مشترک در قبال اهداف درآمدی به عهده گیرند. یک مدیر بازاریابی به ما می گفت: « من تمامی ابزارهای ممکن را به کار می بندم تا مطمئن شوم واجد فروش به گونه ای موثر عمل می کند، زیرا در

نهایت من هم براساس همان اهداف فروش مورد قضاوت قرار می گیرم.» با این همه، یکی از موانع اهداف مشترک، موضوع آزاردهنده پاداش های مشترک است. کارکنان فروش همواره براساس کمیسیون فروش کار می کنند، اما این امر در مورد کارکنان بازاریابی صدق نمی کند. یک پارچه سازی موفق این دو حوزه تخصصی نیازمند آن است که مدیریت خط مشی کلی جبران خدمت خود را بازنگری کند.

5- معیارهای سنجش فروش و بازاریابی را یکپارچه کنید:

هرچه بازاریابی بیشتر در فرایند فروش دخیل شود و فروش نقش فعالتری در بازاریابی به عهده گیرد، نیاز به وجود معیارها و سیستم سنجش مشترک حیاتی تر می شود. لاری نرومان، رییس گروه بازارهای مالی (بخشی از شرکت های عملیاتی آگون یو . اس . ای) می گوید: « برای آنکه یک شرکت صمیمی با مشتری باشیم، باید معیارگر بوده و معیارهایی برای سنجش هم عملکرد فروش و هم عملکرد بازاریابی در نظر گیریم.» شرکت هایی مانند جنرال الکتریک، در سطح کلان، « ارقام » را مبنا در نظر می گیرند: به عنوان مثال، هدف فروشی که هم فروش و هم بازاریابی نسبت به آن متعهد هستند. البته گریزی از این واقعیت وجود ندارد که هر اندازه هم که فروش و بازاریابی در یکپارچگی کامل با یکدیگر باشند، باز هم شرکت در پی معیارهایی برای اندازه گیری و پاداش دهی به هر یک از دو گروه به طریقی مناسب خواهد بود.

تعریف و دنبال کردن معیارهای فروش آسانتر است. بعضی از عمومی ترین این معیارها عبارتند از: درصد سهمیه فروش محقق شده، تعداد مشتریان جدید، تعداد فروشهای انجام شده، متوسط سودناخالص به ازای هر مشتری و نسبت هزینه های فروش به کل فروش. وقتی بازاریابان پایین دستی (تاکتیکی) در فرایند فروش دخالت داده می شوند تنها روش منطقی آن است که عملکرد آنها

براساس معیارهای فروش اندازه گیری و پاداش دهی شود. اما در این صورت، شرکت چگونه باید بازاریابان بالادستی (استراتژیک) خود را ارزیابی کند؟ براساس دقت پیش بینی های محصول توسط آنها یا تعداد بخش های جدید بازار که کشف می کنند؟ در اینجا معیار سنجش بر حسب نوع کار بازاریابی متفاوت خواهد بود. مدیران ارشد باید معیارهای متفاوتی برای سنجش عملکرد مدیران نام تجاری، محققین بازار، مدیران سیستم های اطلاعات بازاریابی، مدیران تبلیغات، مدیران پیشبرد فروش، مدیران بخش های بازار و مدیران محصول در نظر گیرند. اگر مقاصد و وظایف بازاریابان به روشنی تشریح شده باشند. تهیه فهرستی از معیارها آسانتر خواهد بود. با این حال از آنجا که بازاریابان بالادستی (استراتژیک) بیشتر درگیر بذرافشانی برای آینده بهتر هستند تا کمک به برداشت محصول فعلی، معیارهای دآوری در خصوص عملکرد آنها لزوماً ذهنی تر و بیشتر متکی بر قضاوت خواهد بود. بدیهی است تفاوت در قضاوت میان نتایج فعلی و نتایج آتی کار تعیین معیارهای مشترک برای سنجش عملکرد فروش و بازاریابی را بیش از پیش دشوار می سازد. به ویژه، بازاریابان بالادستی باید براساس آنچه در دوره ای طولانی تر در اثر فعالیت هایشان عاید می شود، مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرند. در عین حال، کارکنان فروش در کار تبدیل تقاضای بالقوه به فروش امروز هستند. هر چه روابط کاری میان فروش و بازاریابی تعامل و وابستگی بیشتری پیدا کند، سازمان یکپارچه بیشتر با این مسئله مشکل ساز، اما قطعاً نه غیر قابل حل، دست به گریبان خواهد بود.

جدول 15- چک لیست ارزیابی رابطه بن فروش و بازاریابی - تفسیر نتایج در مقاله اصلی دیده شود

ردیف	سوالات	به شدت مخالف	مخالف	بی نظر	موافق	به شدت موافق
		1	2	3	4	5
1	ارقام فروش ما معمولاً به پیش بینی های فروش نزدیک است.					
2	اگر کارها به درستی پیش نرود یا نتایج ناامید کننده باشد، هیچ یک از دو حوزه دیگری را سرزنش نخواهد کرد.					
3	کارکنان بازاریابی اغلب طی فرایند فروش با مشتریان کلیدی ملاقات می کنند.					
4	بازاریابی مصراً درخواست مشارکت فروش در تهیه پیش نویس برنامه بازاریابی را دارد.					
5	کارکنان فروش ما باور دارند اطلاعات جانبی ارائه شده توسط بازاریابی، ابزاری ارزشمند برای کمک به آنها در فروش بیشتر است.					
6	کارکنان فروش داوطلبانه در ارائه بازخورد مورد نیاز بازاریابی همکاری می کنند.					
7	در این شرکت زبان مشترک میان فروش و بازاریابی قوی است.					
8	روسای فروش و بازاریابی به طور منظم با یکدیگر در خصوص موضوعات بالا دستی مانند خلق ایده، حس کردن بازار و استراتژی توسعه محصول جلسه دارند.					
9	فروش و بازاریابی برای تعریف رفتار خرید در یک بخش بازار با یکدیگر همکاری نزدیک دارند.					
10	وقتی فروش و بازاریابی با یکدیگر ملاقات دارند، لزومی به صرف وقت زیاد برای حل اختلافات و مدیریت بحران وجود ندارد.					

11	روسای فروش و بازاریابی برای برنامه ریزی تجاری محصولات و خدماتی که ظرف دو یا چند سال به بازار معرفی نمی شوند با یکدیگر همکاری دارند.				
12	ما معیارهای مشترکی را برای تعیین میزان موفقیت فروش و بازاریابی به کار می گیریم.				
13	بازاریابی در تعریف و اجرای استراتژی فروش در برابر مشتریان کلیدی خاص مشارکت فعال دارد.				
14	فروش و بازاریابی فعالیت هایشان را با استفاده از قیف های کسب و کار و فرایندهایی مدیریت می کنند که به طور مشترک طراحی کرده اند و زنجیره کسب و کار از حس اولیه بازار تا خدمات مشتری را در بر می گیرد.				
15	بازاریابی، مشارکت مهمی در تحلیل داده های قیف فروش و استفاده از این داده ها برای بهبود قابلیت پیش بینی و اثربخشی قیف دارد.				
16	فروش و بازاریابی از فرهنگ قوی « با یکدیگر اوج می گیریم یا با هم سقوط می کنیم» برخوردارند.				
17	فروش و بازاریابی به یک مدیر ارشد مشتری، مدیر ارشد درآمد یا فردی واحد در همان سطح سازمانی (مدیریت ارشد) گزارش می دهند.				
18	تبادل افراد میان فروش و بازاریابی قابل توجه است.				
19	فروش و بازاریابی به طور مشترک برنامه های آموزشی، وقایع تجاری و فرصتهای یادگیری را برای کارکنان خود تامین می کنند.				
20	فروش و بازاریابی فعالانه در تهیه و ارائه برنامه های یکدیگر برای مدیریت ارشد مشارکت دارند.				

+ + + +

جمع:

.....

بخش دوم

سنجش عملکرد مدیریت بازار فروش و مشتریان

توسط گروه (تیم) فروش

مقدمه

یکی از مهم ترین حوزه های سنجش عملکرد مدیریت و سیستم های فروش ، ارزیابی عملکرد آنها در حوزه جذب و حفظ مشتریان است.

در این شکل از ارزیابی باید بررسی گردد که مدیریت فروش تا چه حد توانسته است مشتریان جدیدی را کسب نماید و تا چه حد ارزش بیشتری از کسب و کار با هر مشتری نصیب شرکت شده است. در این بخش شاخص هایی مانند سهم از مشتری ، دارایی مشتری ، نرخ نگهداری ، نرخ خروج مشتریان وارایه شده است تا مدیریت فروش عملکرد خود را در حوزه عملکرد موفق در بازار و مشتریان بسنجد.

شاخص شماره 1 سهم از مشتری

• ضرورت و اهمیت اندازه گیری و ارزیابی

اندازه گیری موفقیت بازاریابی در حوزه مشتریان فراتر از جذب مشتریان جدید و رشد سهم بازار و افزایش سهم بازار شرکت است. موفقیت بازاریابی با افزایش کسب و کار و تجارت با هر مشتری هم سنجیده می شود.

• راه حل

سهم از مشتری درصد فروش یک شرکت را به یک مشتری ویژه (خاص) در یک نوع کالا نسبت به کل خرید مشتری از آن نوع کالا اندازه گیری می کند.

فرمول سهم از مشتری شبیه فرمول سهم از بازار است و به صورت زیر می باشد:

$$S_i = \frac{S_{it}}{\sum M_t}$$

که در آن:

S_i = سهم از مشتری (به صورت درصد)

S_{it} = فروش شما به مشتری i در زمان t (به صورت تعداد یا ریال / دلار)

$\sum M_t = t$ = مجموع همه مخارج مشتری برای خرید کالا در زمان t

(به صورت تعداد یا ریال / دلار)

برای مثال اگر یک مشتری مبلغ یک میلیون دلار برای یک نوع خاص از کالا خرج کند (هزینه کند) و فروش شرکت به آن مشتری فقط 100/000 دلار باشد بنابراین شرکت از 10 درصد سهم از مشتری برخوردار است.

$$S = \frac{\$100000}{1000000} = 10\%$$

در حالت دیگر اگر مشتری مبلغ 900 هزار دلار از شرکت ما خرید کند سهم از مشتری ما برابر با 90 درصد خواهد بود.

در صنایع کفش های ورزشی قهرمانی از معیار « سهم از مشتری » ، به عنوان یک شاخص برای ارزیابی برخی از خریداران [خرده فروش] خود که با آنها کار می کند استفاده می شود. مشتریان خرده فروش های بزرگ کفش های ورزشی و فروشگاه های زنجیره ای لوازم ورزشی دارای مبالغی پول برای خریدهای برنامه ریزی شده و مقادیر اضافه دیگری از پول در حساب خود هستند. این پولها معمولاً پولهای باقیمانده ای است که خریداران در حساب خود دارند تا برای خرید کفش های ورزشی پرداخت کنند. فروشندگان معمولاً می دانند که این پول هنوز به مصرف نرسیده اند بنابراین او می تواند با ترغیب این فروشگاه برای خرید کفش های ورزشی بودجه باقیمانده آنها را برای خرید کفشهای ورزشی جذب کنند و بدین ترتیب سهم از مشتری خود را افزایش دهند.

• استفاده از این شاخص در تصمیم گیری

سهم از مشتری یک راهنمای مفید برای بازاریابان ارزیابی موفقیت آنها در ترغیب مشتریان برای خرید سهم و تعداد بیشتری از کالاهای شرکت در مقایسه و در برابر رقبا است. سهم از مشتری میتواند به عنوان شاخص برای ارزیابی عملکرد نمایندگان فروش و یا کارشناسان فروش هر منطقه باشد و نشانگر این است که آنها چگونه توانسته اند روابط بلند مدت را با مشتریان تداوم ببخشند که سهم خود مشتری از آنها تداوم داشته باشد.

سهم از مشتری می تواند به عنوان معیاری برای سنجش برنامه های وفادار سازی مشتریان باشد. علاوه بر این شاخص « سهم از مشتری » می تواند به عنوان یک نشانگر از مسائل و بحران های شرکت در ارتباط با مشتریان باشد. یعنی اگر خرید مشتری از شرکت کاهش داشته باشد و از رقبا افزایش داشته باشد با ارزیابی این شاخص مسائل روشن می شود.

البته بازاریابان باید عواملی که ممکن است به صورت سیکل های دوره ای بر خرید مشتری تاثیر بگذارد در نظر داشته باشند. برای بررسی استفاده از اطلاعات « سهم از مشتری » بازاریابی و فروش باید ارتباطات تنگاتنگی با هم داشته باشند. زیرا پرسنل فرش به صورت روزانه با مشتریان در تماس هستند و می توانند بخش بازاریابی را از تغییرات بالقوه در الگوی خرید مشتری آگاه سازند. مدیریت فروش معمولاً برنامه ها و اهداف خاص خود برای مدیریت مشتریان در سطوح مختلف ملی، منطقه ی، محل و (دولتی و خصوصی) و ... دارند و معمولاً مدیران فروش اهداف گوناگونی برای کارکنان فروش تعیین می کنند که یکی از این اهداف « سهم از مشتری » است.

شاخص سهم از مشتری به مدیریت ارشد شرکت کمک می کند تا بفهمند که عملکرد نیروی فروش مویرگی و غیرمویرگی خود چگونه بوده است و چگونه توانسته است روابط بلند مدت با مشتری را تداوم ببخشد.

شاخص شماره 2 - دارایی مشتری (سرمایه مشتریان شرکت) و ارزش طول

عمر مشتری

• اهمیت و ضرورت اندازه گیری و ارزیابی

تجربه در کسب و کار به ما می گوید که جذب مشتریان جدید هزینه برتر و گران تر از حفظ مشتریان موجود است. بنابراین بیشتر تلاش های مدیریت باید بر رشد و توسعه تعهد و وفاداری مشتریان باشد. اما یک چالش مهم در بازاریابی محاسبه ارزش مشتریان است. یک راه حل محاسبه ارزش دارایی مشتری است. این راه حل در برگیرنده جمع ارزش فعلی گردش وجوه نقد آتی است که از طریق کسب و کار با مشتری ایجاد می گردد.

• راه حل:

دو روش در این فصل برای ارزیابی عوامل مختلف اما مرتبط در محاسبه ارزش طول عمر مشتری توضیح داده شده است. البته اطلاعات بیشتر درباره این موضوع در کتاب های مرتبط وجود دارد و در این فصل به صورت خلاصه معیارهای ارزیابی ارائه شده است.

1- مدیران بازاریابی. مدیران بازاریابی معتقد هستند باید وفاداری مشتری را افزایش دهند. آنها نیاز دارند که بیشترین حفظ مشتری و کمترین رفع مشتری را داشته باشند. کوشش ها و فعالیتهای حفظ مشتری در بازاریابی خیلی فراتر از حفظ ارتباط با مشتریان و حفظ الگوی خرید آنها است، اگر چه یک نقطه شروع خیلی خوب می تواند باشد. مشتریان وفادار معمولاً مورد علاقه شرکت های فروشنده

هستند. اما فرصتی که در ورای کسب و کار با مشتریان وفادار می تواند نهفته باشد افزایش در فروش کالاهای تکمیلی (جانبی) و افزایش در فروش کالاهای گرانتر است. در این فرمول معمولاً یک نرخ دائمی دفع (از دست دادن مشتری) در نظر گرفته می شود، علاوه بر این در این فرمول یک نرخ ثابت (دائمی) حاشیه سود و یک نرخ ثابت (دائمی) تخفیف نیز در نظر گرفته میشود.

$$CLTV^{31} = m / (k + d)$$

که در آن

m = حاشیه سود دائمی (سود - هزینه های نگهداری مشتری)

k = نرخ تخفیف

d = نرخ ثابت (دائمی) دفع مشتری

این نگرش ساده ارزش مالی پایه ای مشتری را محاسبه می کند.

هر مشتری از یک ارزش بالقوه خرید کالاهای تکمیلی و جانبی برخوردار است که این ارزش در فرمول با عنوان نرخ ثابت (دائمی) رشد یا g در نظر گرفته می شود.

$$CLTV = m / (k + d - g)$$

نرخ رشد از این فرمول کسر می شود. زیرا این احتمال وجود ندارد که نرخ رشد یک مشتری در بلند مدت ثابت باشد. روند خرید کالاهای اضافی و جانبی ممکن است در طی زمان دچار کاهش گردد. همان طور که رضایت مشتری و لذت مشتری به ازای هر خرید اضافی هم احتمالاً کاهش می یابد.

2- یک نگرش مرتبط دیگر در محاسبه « ارزش طول عمر مشتری » (CLTV) ارزش دلار/ریال (یا

جریان سود) ایجاد شده است و رابطه بلند مدت مشتری با شرکت را تخمین می زند. در این فرمول همچنین ارزش مشتریان جدید که به وسیله مشتریان موجود معرفی شده اند و همچنین ارزش اضافه

³¹ - Customer Life Time Value

ای که از طریق روابط ایجاد شده با مشتریان ارجاعی (جدیداً معرفی شده) ایجاد می شود در نظر گرفته می شود. در مقایسه با نگرش اول که حفظ مشتری هدف اولیه آن بود این فرمول خیلی به دنبال افزایش درآمد و سود از طریق فروش کالاهای جانبی و تکمیلی نیست بلکه به جای آن بر خرید مشتریان جدید متمرکز می شود. مثال دوم این فرمول را بیشتر توضیح می دهد.

مدیر بازاریابی نیاز دارد که داده های کلیدی را درباره مشتریان وفادار شرکت بداند این داده ها در سرفصل های زیر به دست خواهد آمد.

- متوسط (میانگین) مقدار پولی که در هر خرید توسط مشتری پرداخت می گردد $M =$
- میانگین هزینه ارائه خدمات به هر خرید $C =$
- تعداد سالهایی که مدیریت انتظار دارد که این مشتری را حفظ کند $Y =$
- هزینه جذب مشتری جدید $A =$
- تعداد مشتریان جدیدی که توسط مشتریان اصلی (موجود) معرفی شده اند $N =$
- فاکتور یا شاخص تعدیل (تطبیق) مشتری برای دوره زمانی ارزیابی شده $F =$

آلن بنیانگذار سایت Marketing.profs.com جزء F را در فرمول بالا به عنوان یک عامل تعدیل کننده به شرح زیر معرفی می کنند:

"عامل یا شاخص تعدیل F تغییرات در رفتار مشتری در طی زمان است. مثلاً شما تخمین می زنید که مشتری پول بیشتری در هر خرید در طی زمان پرداخت میکند. اگر تخمین می زنید که وفاداری او را در طی زمان افزایش خواهید داد نمره بالاتری را در فرمول بگذارید. (مثلاً نمره 1/4)

اگر تخمین می زنید که مشتری پرداختی خود را در طی زمان کاهش خواهد داد نمره کمتری را در فرمول بگذارید. (مثلاً 0/9) آشکار است که این تخمین ها یک تخمین ذهنی است."

بنابراین در این فرمول عدد 1 به عنوان یک نرخ ثابت است.

ماهیت و طبیعت ذهنی عامل تعدیل کننده (f) اهمیت معیارهای کیفی و کمی را در تحلیل مشتری آشکار می سازد.

در گام بعدی برخی از متغیرها برای آسان شدن محاسبات در گروهی از معاملات زیر گروه بندی شده اند:

- سود ناخالص ایجاد شده بوسیله هر مشتری در هر ویزیت $M-C$

- (مجموع) کل تعداد ویزیت ها انجام شده در طول عمر مشتری $P \times Y$

- مقدار پولی که با معرفی مشتریان جدید توسط مشتریان فعلی $A \times N$

در هزینه ها (بازاریابی) شرکت صرفه جویی می شود.

اکنون ارزش طول عمر مشتری توسط فرمول زیر می تواند محاسبه شود.

$$CLTV = [(M-C) \times (P \times Y) - A + (A \times N)] \times F$$

مثال:

به منظور توصیف و تشریح این فرمول اجازه دهید مثالی از یک هتل بزنیم. مدیریت یک شرکت هتل های زنجیره ای علاقه مند است که ارزش طول عمر مشتریان خود را به صورت میانگین محاسبه کند آمار زیر از منابع اطلاعاتی سیستم های مالی و فروش در شرکت اخذ شده است.

- میانگین مقدار پولی که در هر خرید توسط مشتری صرف می شود. (مهمان) $M = 220$ دلار

- میانگین هزینه ارائه خدمات بر هر خرید (مهمان) $C = 70$ دلار

- تعداد خریده ها / ویزیت ها در هر سال $P = 3$

- تعداد سالهایی که مدیریت انتظار دارند این مشتری را حفظ کنند. $A = 25$ دلار

- تعداد مشتریان جدیدی که به وسیله مشتریان موجود معرفی شده اند. $N = 5$

- شاخص تعدیل کننده مشتری $F = 1/3$

براساس این فرمول CLTV متوسط هر مهمان برابر با 11830 دلار می شود که به وسیله فرمول زیر نشان داده شده است.

$$[(220\$-70\$)\times(3\times20)-25\$+(25\times5)] \times 1/3 = \$11830$$

در این مثال، مدیریت هدف احتمال داده است که هر مشتری امکان اینکه در هر خرید پول بیشتری پرداخت کند زیاد است و بنابراین شاخص تعدیل کننده در این مثال عدد بالای (1/3) در نظر گرفته شده است.

• استفاده از این شاخص در تصمیم گیری

در محاسبه شاخص طول ارزش عمر مشتری (CLTV) از داده های زیادی استفاده شده است تا این شاخص محاسبه شود. مثلاً اگر در محاسبه فرمول، مدیریت شرکت کل خرید مشتری را در یک دوره خاص جمع کنند آنگاه آن را بر دفعات تبادلات خود با مشتری تقسیم کند بنابراین در این شرایط ممکن است ارزش برخی از مشتریان کمتر نشان داده شود. زیرا خریدهای جداگانه و چندگانه (مجموع) آنها باید به صورت کامل دیده شود. حتی اگر آنها مشتریان جداگانه و متفاوتی باشند.

از سوی دیگر تعیین درست میزان خرید مشتری نیاز به ابزار پیشرفته دارد که بیشتر خرده فروشان ممکن است از این ابزار بهره مند نباشند. از قبیل کارتهای وفاداری که در هر بار خرید مشتری اسکن می شود و اطلاعات آن ثبت و ضبط می گردد. حتی در برخی از موارد ممکن است که کارتهای وفاداری همراه مشتری نباشند که همه ای موارد بر اعتبار تجزیه و تحلیل تاثیر می گذارد.

هزینه ها یکی دیگر از چالش های محاسبه CLTV است. به ویژه اگر تصمیم این باشد که هزینه هر مبادله (خرید) مشتری برای شرکت محاسبه شود. آیا مدیران همه هزینه هایی را که مشتری هنگام فرایند خرید خود انجام می دهند محاسبه می کنند؟ این محاسبات را با چه دقتی انجام می دهند. به منظور اثربخش شدن و آسانتر شدن محاسبات بهتر است که مدیران مجموعه ای از هزینه ها که به

صورت عمومی در هر تبادل مشتری رخ می دهد تعیین نمایند و به عنوان معیار به صورت مستمر در ارزیابی هزینه های تبادلات آنها را اندازه گیری کنند. یک معیار واحد و مدل یکسان برای پیش بینی رفتار مشتریان وجود ندارد. حتی با پیشرفته ترین مدل سازی همه این کار امکان پذیر نیست. بنابراین مدیران باید بدانند که مشتریان به سادگی رفتار نمی کنند و رفتار آنها هم به آسانی قابل پیش بینی نیست.

یک راهنمای خیلی خوب برای بازاریابان ارزش بزرگ و بلند مدتی است که توسط مشتریان وفادار ایجاد می شود، بازاریابان هم همواره در پی اتخاذ برنامه هایی برای تقویت ماندگاری مشتریان به صورت بلند مدت به جای کوتاه مدت تاکید کند. داده ها و اطلاعات ارزیابی محاسبه طول عمر مشتری از چندین طریق به دست می آید. در حوزه خرده فروشی میانگین پول پرداختی مشتریان می تواند از طریق اسکرها ثبت و ضبط شود و کل خریدها میتوانند از تک تک خریدها جمع شوند.

برای به دست آوردن میانگین خرید هر مشتری مجموع خریدها باید بر کل مشتریان یا کار مبادلات تقسیم شود. البته عمق این اطلاعات به سیستم مورد استفاده در خرده فروشی بستگی دارد. میانگین هزینه می تواند در صورت حساب سود و زیان یا سیستم های حسابداری روزانه پیدا شود. عدد مربوط به «پیش بینی خرید مشتری» یک تخمین است و براساس داده های تاریخی یا مقایسه با فرم صنعت به دست می آید.

خدمات و تکنولوژی های جدید و موجود هم می توانند بر خرید مشتری تاثیر بگذارد. برای گردآوری مجمع این اطلاعات شرکتها باید مجموعه ای از اطلاعات مشتریان که معمولاً در CRM ذخیره می گردد داشته باشند. «شاخص تعدیل کننده یک شاخص ذهنی است براساس تجزیه مدیریت شرکت در کسب و کار، عملکرد رقبا و عوامل بازار تعیین می گردد. اما به منظور یک محاسبه درست از مدیران انتظار می رود که یک شاخص عددی تعدیل کننده را درست تخمین بزنند»

شاخص شماره 3- گنجینه مشتریان وفادار

• اهمیت و ضرورت اندازه گیری و ارزیابی

به دلیل اینکه بازاریابی مسئول توسعه و گسترش و ایجاد پایگاه و گنجینه مشتریان است، بنابراین بازاریابان نیاز دارند که ارزیابی کنند که کدام گروه از مشتریان بیشترین ارزش را برای شرکت دارند. داشتن این موضوع به آنها کمک می کند تا به بهترین نحو کاملترین شیوه بنای بازاریابی را تخصیص دهند.

• راه حل

همانگونه که گفته شده گنجینه مشتریان وفادار نشان می دهد که کدام گروه از مشتریان خریداران دائمی و وفادار کالاها و خدمات شرکت هستند و احتمال خیلی زیادی وجود دارد که این گروه از مشتریان به خرید کالاها و خدمات شرکت ادامه دهند. علاوه بر این نشان می دهد کدام گروه از مشتریان نیمه وفادار و غیرمتعهد هم جزء خریداران کالاها و خدمات شرکت هستند و باید آنها را در محاسبات به حساب آورد. فرمول زیر نشان دهنده کل حجم فروش شرکت است که از مشتریان متعهد غیرمتعهد ایجاد می شود.

$$\text{Sales} = (P_1 \times N_1) + (P_2 \times N_2)$$

که در آن:

P_1 = احتمال خرید مشتریان وفادار (متعهد)

N_1 = تعداد مشتریان وفادار (متعهد)

P_2 = احتمال خرید مشتریان غیر متعهد

تعداد مشتریان غیر متعهد = N_2

اجازه دهید این فرمول را با مثالی برای روشن تر شدن موضوع نشان دهیم فرض کنید دندان پزشکی "به آفرین" تعداد 1000 مشتری وفادار دارد. بیماران قبلی (دکتر دندانپزشک) به مهارت و خبرگی دکتر کیانی مدیر و مالک دندانپزشکی خیلی اعتماد دارند و 60 درصد از این بیماران هر سال برای دریافت خدمات به دندانپزشکی "به آفرین" استفاده کنند 20 درصد است. حال اجازه دهید این اعداد را در فرمول زیر بگذاریم و کل فروش را پیش بینی کنیم.

دندان پزشکی "به آفرین" تعداد 1000 مشتری دیگر دارد که به صورت جسته و گریخته از خدمات دندانپزشکی "به آفرین" استفاده می کنند. احتمال اینکه این گروه برای دریافت خدمات به دندانپزشکی "به آفرین" استفاده کنند 20 درصد است. حال اجازه دهید این اعداد را در فرمول زیر بگذاریم و کل فروش را پیش بینی کنیم.

$$\text{فروش} = (60\% \times 1000) + (20\% \times 1000)$$

$$\text{فروش} = 200 + 600 = 800$$

1- گزینه نخست:

مدیر بازاریابی دندانپزشکی ممکن است وسوسه شود که فروش مشتریان وفادار و غیر وفادار را افزایش دهد، بنابراین تلاش خواهد کرد که پول و بودجه بازاریابی را برای مشتریان غیر وفادار مورد استفاده قرار دهد تا آنها را به مشتریان متعهد تبدیل کند. فرض کنید که تلاش های بازاریابی نتیجه داده و تعداد 50 نفر از مشتریان غیروفادار کم شده و به مشتریان وفادار اضافه شده است.

$$\text{فروش} = (60\% \times 1050) + (20\% \times 9500)$$

$$\text{فروش} = 190 + 630 = 820$$

این کار باعث ایجاد یک بهبود شده بود. این در حالی است که اگر بازاریاب بکوشد که مشتریان غیروفادار را به مشتریان وفادار تبدیل کند، شاید منطقی باشد که فرض کنیم یک سهم زیاد و غیرمتمعارفی از بودجه بازاریابی باید برای آموزش، اطلاع رسانی و انگیزش این مشتریان مصرف گردد و نتیجه بخش بودن (روشن بودن) این تبدیل نامشخص است و ممکن است فقط برخی از مشتریان و نه همه مشتریان به مشتریان وفادار تبدیل شوند. یک تفکر عمومی و منطقی به ما می گوید که بازاریاب باید تلاش های خود را بر گنجینه مشتریان وفادار هم متمرکز کند زیرا خریداران متعهد نشان داده اند که احتمال بیشتری برای خرید کالاها دارند. وفاداری و تعهد خود را در گذشته نشان داده اند.

2- گزینه دوم:

اکنون اجازه دهید تصور کنیم که بازاریاب دندانپزشکی "به آفرین" قادر باشد که احتمال خرید مشتریان وفادار را از 60 درصد به 65 درصد افزایش دهد اگر این نسبت را در فرمول بگذاریم فروش ایجاد شده را به شرح زیر خواهد بود.

$$(20\% \times 1000) + (65\% \times 1000) = \text{فروش}$$

$$200 + 650 = 850 = \text{فروش}$$

3- گزینه سوم:

گزینه دیگر این است که تعداد مشتریان وفادار افزایش یابد. ممکن است تحقیقات بازاریابی آشکار کند که بخش هایی از بازار وجود دارد که مشتریان آن از ویژگی های مشابه ویژگی های مشتریان وفادار (معتبر) برخوردار هستند. بنابراین بازاریابان بودجه ای را به منظور جذب این مشتریان اختصاص داده و موفق به جذب 50 نفر مشتری از این بخش از بازار بشود.

$$\text{فروش} = (20\% \times 1000) + (65\% \times 1050)$$

$$\text{فروش} = 200 + 630 = 830$$

بازاریابان موفق شده اند 50 مشتری خریدار جدید را جذب کنند در حالی که نتیجه کلی فروش بهتر از گزینه نخست است که بودجه بازاریابی برای تبدیل مشتریان غیروفادار به مشتریان وفادار صرف شده بود.

• استفاده از این شاخص در تصمیم گیری

فرض کنید که بازاریابان نتیجه گرفته اند که خریداران غیروفادار نمی توانند به عنوان نقطه تمرکز تلاشهای بازاریابی آنها قرار بگیرد. بنابراین سه راه به منظور بهبود و افزایش فروش وجود دارد که به شرح زیر است:

1- افزایش احتمال خرید خریداران وفادار، 2- افزایش تعداد خریداران وفادار و 3- ترکیبی از این دو روش

در گزینه نخست به منظور افزایش احتمال خرید توسط خریداران وفادار استفاده از روشهای ترویج فروش ممکن است اثربخش ترین روش باشد. زیرا بازاریابان می دانند که احتمال خرید این مشتریان 60 درصد است. بنابراین چالش بازاریابی افزایش نرخ استفاده است. استفاده از روش های ترویج فروش مانند تخفیف، خدمات چندگانه و ... بهترین روش است. یک ایراد روشهای ترویج فروش ممکن است این باشد که خرید فقط در دوره ترویج فروش اتفاق بیافتد و به صورت دائمی خرید تداوم نداشته باشد.

به منظور تداوم و استمرار افزایش خرید مشتریان ، بازاریابان می توانند از روشهای پیشرفته وفادار سازی نظیر مدیریت ارتباط با مشتریان همانند امتیاز در هر خرید تشکیل باشگاه مشتریان مهم

(VIP) و ... به جای روشهای ترویج فروش تخفیف پایه (براساس تخفیف) استفاده کنند. در غیر این صورت خریداران وفادار ممکن است به ارائه تخفیف شرطی شوند و فقط موقعی خرید خود را افزایش دهند که انتظار تخفیف را داشته باشند.

به منظور افزایش تعداد خریداران وفادار بازاریابان ممکن است بر تبلیغات تمرکز بیشتری انجام دهند. کالاها و خدمات همراه آن را ارتقاء دهند و ارزش های افزوده همراه کالا را افزایش دهند این روشها باعث ایجاد یک مزیت رقابتی خواهد شد که خریداران متعهد و وفادار بیشتری جذب شود و اثرات عوامل و متغیرهای مانند تخفیف قیمتی حذف شود و روابط بلندمدت برقرار شده و حتی مشتریان وفادار قیمت کامل کالا را بپردازند.

گزینه آخر افزایش احتمال خرید و افزایش تعداد خریداران وفادار است اما بازاریابان باید از چالشهای این گزینه هم آگاه باشند. نخست اینکه پرداختها و هزینه ها بازاریابی احتمالاً بالاتر است. زیرا آنها هم باید برای افزایش احتمال خرید از طریق روشهای ترویج فروش هزینه کنند، هم باید تعادل مشتریان وفادار را از طریق تبلیغات افزایش دهند. دوم اگر حجم خرید خریداران وفادار از طریق ترویج فروش افزایش یابد ممکن است باعث کاهش سودآوری بلند مدت شرکت شود. درس اصلی این است که گنجینه مشتریان وفادار یک معیار ارزشمند است که به بازاریابان کمک می کند تا بدانند که چگونه از ابزارها و نمونه های بازاریابی استفاده کنند تا سودآوری فروش را افزایش دهند و آخر بخشی کسب و کار خود را بالا ببرند.

شاخص شماره 4 – نرخ نگهداری مشتریان

• ضرورت و اهمیت ارزیابی و اندازه گیری

گروه فروش و بازاریابی نه تنها باید مشتریان جدید را جذب نمایند بلکه باید مشتریان موجود را نیز حفظ نموده و تبادلات خود با آنها را تداوم ببخشند. آمار نشان می دهد که مشتریان موجود از نظر اثربخشی هزینه برای شرکت مناسب تر هستند. زیرا هزینه های بازاریابی کمتری برای تداوم تبادلات تجاری با آنها نیاز است. مثلاً نیاز به سرمایه گذاری کمتری برای آموزش و آگاهی این مشتریان نسبت به کالاهای شرکت است. روندهای بازاریابی هم نشان می دهد که ارتباطات بازاریابی از روشهای بازاریابی انبوه به روشهای بازاریابی یک به یک و مبتنی بر برقراری روابط با مشتریان (مدیریتی ارتباط با مشتریان) تغییر یافته است. با این شرایط بازاریابان نیاز واقعی دارند که مشتریانی که آنها توانسته اند حفظ کنند، اندازه گیری و ارزیابی نمایند.

• راه حل

نسبت نگهداری مشتریان درصدی از مشتریان را که یک شرکت توانسته است در طی یک دوره زمانی حفظ کند را نشان می دهد. فرمول محاسبه نرخ نگهداری (حفظ) مشتری به شرح زیر است.

$$\text{نرخ نگهداری مشتریان} = \frac{C_a}{C_{at}}$$

که در آن

$C_a = t$ تعداد مشتریان فعال در طی دوره زمانی

تعداد مشتریان فعال در ابتدای دوره زمانی $G_{at} = t$

مطالعه ای که اخیراً توسط مجله راه مسافرت انجام شده است نشان می دهد که خودروی شورلت از محصولات شرکت جنرال موتور بالاترین نرخ حفظ مشتری را در صنعت خودروهای شخصی مسافری داشته است. براساس این مطالعه شورلت توانسته است 60/8 درصد از مشتریان خود را در مقابل رقبا حفظ کند. دلیل این نسبت بالای نگهداری (حفظ) مشتری ناتوانی دیگر برندها (رقبا) در ارائه خدمات و مزایایی بود که مدل های سواری شرکت شورلت به مشتریان ارائه می داد.

• استفاده از این شاخص در تصمیم گیری

حفظ و نگهداری مشتری (وفادار سازی مشتری) یکی از اهداف اصلی کسب و کارها و تجارت ها بوده است و دلیل آن این بوده است که اگر مشتری از دست برود درآمد به دست آمده از وی هم از دست می رود. همچنین جذب مشتریان جدید نیاز به صرف هزینه های زیادی دارد. احتمال اینکه مشتریان وفادار دیگر کالاهای شرکت را خریداری کنند بیشتر است. به همین دلایل است که حفظ مشتری از جمله اهداف ارزشمند بازاریابان است.

درست است که نگهداری و حفظ مشتری یکی از اهداف هر کسب و کار است اما در نظر گرفتن مقوله سودآوری در حفظ مشتریان بسیار مهم است. بنابراین وفاداری مشتری و سودآوری مشتریان باید به صورت هم زمان در نظر گرفته شود تا به بالاترین حجم نتایج مثبت دستیابی شود و این موضوع مهم در طول زمان و هم با توجه به تعداد مشتریان و نوع های مختلف آنها در نظر گرفته شود.

اطلاعات مربوط به تعداد و تنوع مشتریان از طریق نرم افزارهای فروش، خدمات و مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM) قابل دسترسی است.

نکته: یک نگرش دیگر در ارزیابی نرخ حفظ (نگهداری) مشتریان که توسط "راجر.جی.بست"³² استاد بازاریابی دانشگاه اورگان ارائه شده است براساس فرمول ساده زیر است.

$$CR = \left(1 - \frac{1}{N}\right) 100$$

نگهداری مشتری

که در آن:

CR = نرخ نگهداری مشتری

N = دوره زمانی (معمولاً با سال)

برای مثال اگر متوسط نگهداری مشتریان 10 سال باشد. بنابراین نرخ مورد انتظار حفظ نگهداری مشتری 90 درصد بوده است.

$$CR = \left(1 - \frac{1}{N}\right) 100$$

$$= (1 - 0/10) 100 \times$$

$$= 100 \times 90\%$$

$$= 90\%$$

به خاطر داشته باشید که وفاداری و طول دوره همراهی مشتری با شرکت از عوامل بسیار زیادی تأثیر می پذیرد. به خاطر داشته باشید اگر مشتری در گذشته به شرکت وفادار بوده است هیچ ضمانتی وجود ندارد که این وفاداری در آینده تداوم پیدا کند. در برنامه ریزی های بازاریابی نرخ های حفظ و وفاداری مشتری فقط یک نوع تخمین هستند. بازاریابان باید توجه داشته باشند که در دام شاخص ها و معیارها (اعداد و ارقام و فرمولها) گرفتار نشوند. علاوه بر این مانند هر کسب و کار دیگری رقبا سعی می کنند که با پیشنهادات اغواگرانه و وسوسه کننده مشتریان دیگر بازیگران و رقبای بازار را به خود جذب کنند.

³² -Roger.J.Best

شاخص شماره 5 - نرخ خروج مشتریان

• اهمیت و ضرورت اندازه گیری و ارزیابی

هنگامی که شرکت مشتریان جدید را جذب می کند، گام بعدی حفظ و نگهداری مشتریان است. همه مشتریان جدید جذب شده و یا مشتریان موجود شرکت، وفادار و دارای سودآوری مطلوب نیستند. برخی از آنها ممکن است هزینه های زیادی را برای دریافت خدمات به شرکت تحمیل کنند. یکی از اجزاء کلیدی در موفقیت استراتژی های مربوط به مشتریان تبدیل مشتریان جدید که دفعه اول کالا خرید می کنند به مشتریان وفادار با روابط بلند مدت و سودآور است. هنگامی که گروهی از مشتریان به شرکت جذب می شوند یک پدیده اجتناب ناپذیر که اتفاق می افتد این است که برخی از آنها به سوی رقبا و کالاهای آنها جذب می شوند. بخشی از چالش هایی که بازاریابان با آنها مواجه هستند این است که چه تعداد از مشتریان شرکت از دست می روند و در مقابل چه تعداد باقی می ماند.

راه حل:

نرخ از دست دادن و خروج مشتریان به درصدی از مشتریان اطلاق می شود که هر شرکت در طی یک دوره زمانی خاص از دست می دهد. نرخ خروج مشتریان براساس فرمول زیر محاسبه می گردد.

$$\text{نرخ از دست دادن مشتری (خروج مشتری)} = \frac{C_t}{C_{at}}$$

تعداد مشتریانی که شرکت در طی دوره زمانی t از دست می دهد C_t

تعداد مشتریان فعال شرکت در آغاز دوره زمانی t C_{at}

از دست دادن مشتری یک پدیده متداول در صنعت تلفن (ارتباطات) است این موضوع در ایالات متحده آمریکا شیوع بیشتری دارد. (در آمریکا مشتریان مشوق های تبلیغاتی زیادی از قبیل تخفیف،

قیمت های مختلف مکالمه برای زمان های مختلف و ... از شرکت های اپراتور تلفن همراه دریافت می کنند). به تبع آن مشتریان معمولاً ارائه دهندگان خدمات (اپراتورهای) خود را به منظور پرداختن حداقل هزینه برای مکالمات و ارتباطات خود عوض می کنند. در صنعت / ارتباطات، نرخ سالانه از دست دادن مشتری از 23 درصد تا 46 درصد متغیر است. در بخش اینترنت نرخ از دست دادن مشتری بالاتر است و از 21 درصد تا 63 درصد متغیر است

• استفاده از این شاخص در تصمیم گیری

این بسیار مهم است که بازاریابان یاد بگیرند و بفهمند که چرا مشتریان شرکت آنها را ترک می کنند. اگر این بینش در بازاریابان ایجاد شود آنها می توانند در برنامه های ارتباطات بازاریابی خود تجدیدنظر کنند، ویژگی های کالاهای خود را بهبود ببخشند، قیمت گذاری اثر بخش تری داشته باشند و در انتخاب بخش های مختلف مشتریان به عنوان بازار هدف دقت بیشتری به خرج دهند.

ضروری است که خاطر نشان شود که از دست دادن مشتری از جنبه های مختلف بسیار هزینه زا و گران است. از جنبه نخست زمان و هزینه هایی است که صرف جذب مشتریان شده است به هدر می رود. هزینه خدمات و نیروی انسانی که صرف آنها شده از دست می رود و سرانجام مخارجی که برای جذب و وفادارسازی هزینه شده است به هدر می رود. علاوه بر این هزینه های نامحسوس دیگری از قبیل دلسردی در کارکنان را نیز ایجاد می کنند.

در محاسبه فرمول از دست دادن مشتری بازاریابان باید دقت زیادی داشته باشند. زیرا تفسیرهای متفاوتی از این موضوع در صنایع مختلف وجود دارد. مثلاً در صنعت تلفن همراه ممکن است مشتریان شماره تلفن همراه خود را عوض کنند یا از یک ناحیه جغرافیایی به یک ناحیه جغرافیایی دیگر بروند. برخی از اپراتورهای تلفن همراه ممکن است اینگونه تغییرات را به عنوان «از دست دادن مشتری»

تلقی کنند، محاسبه کنند و برخی دیگر ممکن است از اینگونه تغییر و تحولات به عنوان «از دست دادن مشتری» نگاه نکنند.

بنابراین دوباره تأکید می شود که بازاریابان باید در تعریف نرخ از دست دادن مشتری دقت کنند زیرا این موضوع بر تنوع و ماهیت برنامه های بازاریابی که آنها می خواهند برای جذب و نگهداری مشتری طراحی کنند تأثیر زیادی می گذارد.

مثلاً در یک نگرش محافظه کارانه به نگهداری مشتری فقط مشتریانی که به رقبا مراجعه کرده اند در مقابل مشتریانی که فقط کالای خود را عوض نموده و یا به واحدهای دیگر از همان شرکت مراجعه کرده اند «مشتریان از دست رفته» تلقی می شوند بنابراین شرکتها به دنبال یافتن دلایل مراجعه مشتریان به رقبا می روند و به دنبال راهکارهایی برای جلوگیری از مراجعه مشتریان به رقبا هستند.

اطلاعات مربوط به مشتری را میتوان از گزارشهای فروش، بازاریابی، خدمات مشتریان، بازاریابان تلفنی و کارشناس مسئولان فروش هر گونه از مشتریان به دست آورد. البته اگر مکانیزم هایی در گردآوری اطلاعات از مشتریان وجود داشته باشد. (مثلاً از طریق نظرسنجی های واحدهای ارتباط با مشتری) میتوان قبل از اینکه مشتری شرکت را ترک کند از نارضایتی و خواسته های او آگاه شد و نسبت به برآوردن نیازهای مشتریان اقدام نمود. این گزارش های پیش دستانه به بازاریابان این فرصت را می دهد که برنامه های بازاریابی برای حفظ مشتری طراحی و اجرا کنند.

شاخص شماره 6 – شاخص جذب مشتری جدید

• ضرورت و اهمیت اندازه گیری و ارزیابی

به منظور توصیف بهتر شاخص جذب مشتری جدید از ماتریس آنسف استفاده می شود. منتها در این خانه های چهارگانه در این ماتریس خانه توسعه بازار و تنوع گرایی بیشتر مورد توجه قرار گرفته اند و برجسته شده اند زیرا این دو مفهوم جذب مشتری جدید براساس کار است. در «توسعه بازار» مشتریان جدید از طریق توسعه جغرافیایی بازار و یا اضافه کردن بخش های جدید بازار به دست می آید و در «تنوع گرایی» هم مشتری جدید باید به شرکت اضافه شود و هم کالای جدید باید به کالاهای شرکت اضافه شود.

کالاها

بازارها

توسعه کالا	نفوذ بازار	موجود
تنوع گرایی	توسعه بازار	جدید

نمودار شماره 5 انتخاب های استراتژیک برای رشد(ماتریس آنسف)

• راه حل:

شاخص (معیار) مشتری جدید تعداد مشتریان جدید را که یک شرکت در طی دوره زمانی به دست آمده است اندازه گیری می کند.

این شاخص براساس فرمول زیر محاسبه می شود.

$$C_{et} - C_{bt} = \text{شاخص جذب مشتری جدید}$$

که در آن:

C_{et} = تعداد مشتریان در پایان دوره t

C_{bt} = تعداد مشتریان در آغاز دوره t

شاخص « جذب مشتری جدید» به بازاریابان یک مبنا و قضاوت پایه ای برای سنجش پذیرش کالای جدید در بازار ارائه می کند. ارزیابی جذب مشتری جدید همچنین می تواند هنگامی که استراتژی جدید برای افزایش سهم بازار خط کالاهای موجود مورد نیاز است استفاده شود.

ورزش های حرفه ای مثال خیلی جالب در مورد جذب مشتری جدید است. اکثر تیم های حرفه ای در لیگ های حرفه ای در سطح جهان برنامه هایی را به منظور جذب هواداران جدید و بیشتر طراحی و اجرا می کنند. لیگ حرفه ای فوتبال (NLF) اصلی ترین و رسمی ترین مرجع فوتبال حرفه ای در آمریکا است. NLF از 32 تیم تشکیل شده است که هر تیم برای جذب هواداران تیم خود براساس فرهنگ و نیاز آن شهر برنامه تبلیغاتی و بازاریابی خود را طراحی و اجرا می کند. بیشتر تیم ها از تعدادی مکانیزم ها برای جذب مشتریان (بینندگان) و هواداران جدید استفاده می کنند .

برخی از روشهای قیمت گذاری عبارتند از:

1- بلیط ها برای یک بازی: (فقط برای یک بازی خریداری می شود. معمولاً در روز بازی

خریداری می شوند.)

2- بلیط های فصلی: (بلیط های همه بازی های خانگی فصل جدید فوتبال)

3- بلیط های مربوط به صندلی اختصاصی هر هوادار می تواند بلیط یک صندلی اختصاصی در

مکان مطلوب خود در ورزشگاه را پیش خرید کند.

هدف NFL مانند هر کسب و کار دیگر حداکثر کردن درآمد و جذب مشتریان جدید تا حد امکان است.

• استفاده از این شاخص در تصمیم گیری

شاخص جذب مشتری یک شاخص اولیه و پایه ای برای بازاریابان است که به آنها پیشرفت مثبت و روبه رشد آنها را در توسعه شرکت و کالای شرکت نشان می دهد. برای تداوم این رشد نیاز است که بازاریابان دلایل و نیروهای محرکه آن را شناسایی کنند. آیا رشد جذب مشتریان نتیجه برنامه های جدید بازاریابی بوده است؟ اگر اینگونه بوده است کدام برنامه بیشترین بازده را داشته است. این برای بازاریابان خیلی مهم است که تا هزینه های واقعی جذب هر مشتری جدید را در مقابل درآمد و سود ایجاد شده ارزیابی کند. بدیهی است وقتی شرکتها کالای جدید خود را به بازار عرضه می کنند. معمولاً هزینه های جدید جذب مشتری جدید بالاتر از درآمدهای کسب شده است.

البته برخی اوقات اندازه گیری « جذب مشتری جدید» دشوار است زیرا ممکن است مشتری ها خرید از یک کالای شرکت را متوقف کرده و به خرید کالای دیگر همان شرکت اقدام کنند. ممکن است برخی از شرکتها این را به منزله جذب مشتری جدید تلقی کنند و برخی دیگر ممکن است این را مشتری جدید تلقی نکنند.

برای مثال در سال 2006 شرکت اپل اعلام کرد که توانسته است تعداد 14 میلیون آی پد (IPOD) بفروشد. در حالی که این آمار در سال 2005 - 4/5 میلیون بوده است. بر اساس بیشتر استانداردها این یک تغییر و رشد بسیار مهم در تعداد کالاهای فروخته شده است. اما آیا واقعاً اپل توانسته است 9/5 میلیون مشتری جدید را به دست بیاورد. البته که این طور نیست. زیرا ممکن است در برخی از مشتریان دو دستگاه و یا تعداد بیشتری و مدلهای جدیدتر آی پد را خریداری کرده باشند.

شاخص شماره 7- گم کردن مشتری (از دست دادن مشتری)

• ضرورت و اهمیت اندازه گیری و ارزیابی

به دلیل اینکه منابع مالی و غیرمالی زیادی جذب مشتری و آموزش آنها حذف می شود از دست دادن مشتری برای شرکتها بسیار گران و سنگین است. باید با یک مشتری که کالاهای شرکت را از طریق خریدن آن انتخاب میکند روابط بلندمدت برقرار نمود و خرید اولیه آن را به روابط سودآور بلندمدت ارتقا داد. به منظور طراحی برنامه های بازاریابی بازاریابان باید بدانند چه تعداد مشتری به دست آمده اند. چه تعداد را نگه داشته اند و چه تعداد را از دست داده اند. زیرا ممکن است در برنامه های بازاریابی آینده به منظور کاهش فقدان مشتریان (از دست دادن مشتریان) تغییراتی داده شود.

• راه حل

از دست دادن مشتری به تعداد مشتریانی که در یک دوره زمانی خاص خرید خود را از شرکت متوقف می کنند اشاره دارد. فرمول ساده شده زیر از همان متغیرهایی که در شاخص جذب مشتریان جدید به کار برده شده است استفاده می شود. اما در این فرمول به جای محاسبه جذب مشتریان جدید به از دست دادن مشتریان در طی یک دوره زمانی تأکید می شود.

$$C_{bt} - C_{et} = \text{گم کردن مشتری (از دست دادن مشتری)}$$

C_{bt} = تعداد مشتریان فعال در آغاز دوره زمانی

C_{et} = تعداد مشتریان فعال در پایان دوره زمانی

• استفاده از این شاخص در تصمیم گیری

فقدان (گم کردن) مشتری یک شاخص اثربخش برای ارزیابی ارزش کالاهای شرکت برای مشتریان است. اگر کالای موجود شرکت باعث از دست دادن مشتریان و یا درآمد شرکت شوند بازاریابان با این انتخاب ها مواجه می شوند: سرمایه گذاری در استراتژی ها و تاکتیک های جدید به منظور بالا بردن سطح پذیرش کالاها و خدمات جدید برای مشتریان همچنین افزایش سودآوری کالاها، توقف انجام سرمایه گذاری در تجارت با مشتریان بدون سود یا با حاشیه سود کم و یا حذف کالای مناسب از کالاهای شرکت

منطق فرمول فرض می کند که C_{bt} از C_{et} بزرگتر است. دلیل آن ثابت است اگر C_{et} از C_{bt} بزرگتر باشد نشان دهنده این است که شرکت در طول یک دوره زمانی خاص نه تنها مشتری را از دست نداده است بلکه مشتری را به دست آورده است. اگر کاهش در شمار مشتریان فقط در یک دوره زمانی نه در طی چند دوره اتفاق بیافتد. این موضع نیازمند این است که یک تجزیه و تحلیل مختصر صورت بپذیرد تا اطمینان حاصل شود که دلیل آن شناخته شده و محدود است. اما اگر کاهش در شمار مشتریان تداوم پیدا کنند این ممکن است نشان دهنده مشکلات و مسائلی از این دست باشد:

- کاهش در اطمینان و اعتماد مشتریان به کالاهای شرکت
 - کالاها خیلی با نیازهای مشتریان مرتبط نیست.
 - کاهش در کیفیت کالاها
 - رابطه قیمت ارزش کالا برای مشتریان جذابیت چندانی ندارد.
 - رقبا کالاهای بهتر، ارزانتر، جدید و قابل اطمینان تری به مشتریان ارائه می دهند.
- کاهش مداوم و مستمر در شمار مشتریان شرکت اثرات بسیار زیادی بر جریان گردش وجوه نقد شرکت داد. مگر اینکه مشتریانی که باقی مانده اند به صورت غیرعادی سودآور باشند یا مشتریانی که

از دست رفته اند سودآور نباشند. شناسایی دلایل کاهش مشتریان بسیار دشوار و پیچیده است. اما این دلایل نباید بازاریابان را از شناسایی علل کاهش مشتریان باز دارد.

بازاریابان باید برنامه‌ی نگهداری و حفظ مشتریان با سودآوری بالا و ارتقاء ارزش آنها بر شرکت طراحی و اجرا کنند. اگر چه طراحی این برنامه کمی دشوار است زیرا مشتریان با ارزش بالا معمولاً روابط پیچیده‌ای با شرکت در ابعاد مختلف کسب و کار از کالا گرفته تا خدمات و مسائل مالی دارند. مشتریان ممکن است در داخل یک شرکت خریده‌های خود را از یک خط کالا به خط دیگر کالا تغییر دهند. برخی از مدیران ممکن است این تغییر را به عنوان کاهش در تعداد مشتریان برای یک کالا بدانند در حالی که دیگران ممکن است این موضوع را یک برد برای شرکت در یک حوزه متفاوت تلقی کنند. در طی سالیان متمادی صنعت خودرو در ایالت متحده آمریکا از نمرات رضایت مشتریان به صورت نادرست به عنوان یک پیش‌بینی‌کننده رضایت و شادمانی مشتریان از کالا و به صورت غیر مستقیم به عنوان یک شاخص موفقیت مالی و موفقیت کالا استفاده می‌کردند. در میانه دهه 90 با وجود اینکه نمرات رضایت مشتریان بالا بود نرخ خرید مجدد خود در بین 30 تا 40 درصد باقی مانده بود که یک کاهش 60 تا 70 درصدی از مشتریان را نشان می‌داد

شاخص شماره 8 – نسبت فروش خالص به ازای هر بخش از بازار

• ضرورت و اهمیت ارزیابی و اندازه گیری

بخش بندی بازار ابزار بسیار مهمی است که به بازاریابان کمک می کند که گروه های مختلف مشتریان را با ویژگی های مشابه شناسایی کنند و به هر یک از این بخش ها آمیخته مناسب بازاریابی خود را ارائه دهند. بازاریابان می خواهند تا بدانند که فروش به هر بخش از بازار چه نسبتی از فروش به کل همه بخش ها است. معمولاً بخش بندی بازار در بازار کالاهای معرفی حول محور چهار معیار عمده انجام می شود.

- جمعیت شناختی (سن - نژاد - جنس - درآمد و ...)
- روان شناختی (رفتار - علاقه ها - نیازها - خواسته ها و ...)
- جغرافیایی (مکانها از قبیل شمال - جنوب - شرق - غرب - شهرها - روستاها و ...)
- استفاده از کالا (کالا و یا خدمات واقعاً چگونه توسط مشتری مورد استفاده قرار میگیرد)

• راه حل

نسبت فروش خالص به ازای هر بخش از بازار به صورت ریالی / دلاری سهم فروش هر بخش از بازار را به فروش بر همه بخش های بازار محاسبه می کند و آن را به صورت درصد نشان می دهد.

فرمول نسبت فروش خالص به ازای هر بخش از بازار این گونه است:

$$S_{ni} = \frac{S_i}{\sum S_i}$$

سهم فروش خالص برای بخش $i = S_{ni}$

فروش خالص بخش $i = S_i$

کل فروش همه بخش ها $\sum S_i$

سهم فروش خالص می تواند به عنوان یک شاخص برای برنامه ریزی آینده فروش و بازاریابی مورد استفاده قرار بگیرد. برای مثال فروش سال 2004 شرکت " به کشت " تولید کننده کودهای کشاورزی و کالاهای صنعتی به بخش های مختلف بازار در جدول زیر نشان داده شده است که در آن سهم فروش به هر بخش از بازار نشان داده شده است.

جدول شماره 16. حجم فروش دلاری به هر بخش از بازار (جغرافیایی) (واحد: میلیون ریال)

کل فروش					
	خرده فروشی	شمال ایران	جنوب ایران	سایر	جمع
فروش خالص	1/114	1/703	143	122	2/838
سهم فروش هر بخش	39%	60%	5%	6%	100%

آمونیاک	اوره	نیتрат/سولفات	فسفات	پتاس	کل
397	499	282	309	214	1/703
23%	29%	17%	18%	13%	100%

• استفاده از این شاخص در تصمیم گیری

با توجه به اینکه یکی از مسایل اساس تصمیم گیری برای برنامه های توسعه بازار و توسعه محصول اطلاع از فروش محصولات شرکت به بخش های مختلف بازار است ، در فضای واقعی ممکن است به دلیل مسایل رقابتی فروش به یک بخش از بازار مهم تر از فروش به سایر بخش ها باشد. یا یک بخش سودآوری بیشتری نسبت به سایر بخش ها داشته باشد و فروش به آن باید بیشتر باشد . بنابراین رصد مستمر فروش به بخش های مختلف بازار از وظایف روزانه و مستمر مدیر فروش و بازاریابی باشد .