

فرمول استخدام کارکنان فروش مخصوص مدیران کسب و کارهای B2B



تجربه‌های مارک روبرژ مدیر ارشد
درآمدهای فروش HubSpot

فرمول استخدام کارکنان فروش	عنوان
تیم تولید محتوای دیدار	ترجمه و گردآوری
الهه پروانه‌وار	به سرپرستی
تیم گرافیک دیدار	گرافیک
ساجده مختارپور	صفحه‌آرا
بهار سال ۱۴۰۳	زمان انتشار
ابریانش دیدار	ناشر
فروش و بازاریابی	موضوع

کلیه‌ی حقوق مادی و معنوی این کتاب متعلق به شرکت ابررایانش دیدار می‌باشد. انتشار این کتاب بدون دستکاری در محتوای آن و فقط به صورت آنلاین، نه تنها مجاز بلکه باعث خشنودی است.

توجه!

با توجه به اینکه کتاب‌های رایگان منتشر شده توسط دیدار به صورت دوره‌ای به‌روزرسانی می‌شوند، اگر این کتاب را از مسیر دیگری جز سایت ما دانلود کرده‌اید، برای دریافت آخرین نسخه‌ی کتاب «فرمول استخدام کارکنان فروش» روی لینک زیر کلیک کنید.

دریافت این کتاب از سایت دیدار

مقدمه

کتابی که اکنون در اختیار شما قرار گرفته، فصل اول از کتاب پرفروش فرمول شتاب فروش نوشته‌ی مارک راب‌رگ است. مارک مهندس فارغ‌التحصیل از دانشگاه ام‌آی‌تی است که به استراتژی سه‌نفره به نام هات‌اسپات پیوست. نتیجه‌ی تمامی تلاش‌های راب‌رگ ایجاد سازمان فروشی طی هفت سال است که از سازمان سه‌نفره‌ای در گاراژ، به شرکت موفق ۱۰۰ میلیون دلاری تبدیل شد. سفر نحوه‌ی انجام این کار، که مارک راب‌رگ در اینجا شرح می‌دهد، از جنبه‌های مختلف منحصربه‌فرد است. اول اینکه نمونه‌ای برجسته است؛ نه تنها در تعیین قطعات اصلی پازل (او چهار قطعه ارائه کرد که کاملاً برای موفقیت ضروری‌اند)، بلکه در نحوه‌ی سرهم کردن

این قطعات به شکل یک کل منسجم و مؤثر. دوم مارک مانند سایر کارآفرین‌های موفق با رویکردی دقیق و تحلیلی در رشد فروش به نتیجه می‌رسد. سوم، داستان او همه‌ی جوانب رشد فروش را پوشش می‌دهد. کتاب با مشکلات یک استارت‌آپ معمولی آغاز می‌شود؛ مانند اینکه چطور اولین کارکنان فروش را استخدام کنید و با مسائل متفاوتی که شرکتی ۱۰۰ میلیون دلاری با آن روبه‌رو می‌شود، ادامه می‌یابد. این کتاب کاملاً انتقام‌جویانه و برای خواندن جذاب است. چه نیروی فروشتان استارت‌آپ یک نفره‌ای کوچک باشد، چه سازمان پیچیده‌ی ۵۰۰ نفره، مطالب زیادی برایتان در این کتاب وجود دارد که مرتبط، مفید و دقیق‌اند.

به دلیل آنکه ترجمه و انتشار چاپی کتاب نیازمند فرایندی طولانی است؛ از طرف دیگر حجم کتاب بسیار بالاست و در قالب یک راهنمای PDF نمی‌گنجد، ما تصمیم گرفتیم یک فصل از آن را که پایه و اساس فروش موفق است، ترجمه کرده و در اختیار شما قرار بدهیم.

فصل ۱: کشف ویژگی‌های فروشنده موفق

استخدام بر اساس استانداردهای جهانی مهم‌ترین عامل برای موفقیت در فروش است.

زمانی که تصمیم داشته باشید تیم فروش را گسترش دهید، کارهای زیادی نیازمند انجام است. استخدام، آموزش، رهیاری (کوچینگ)، بررسی کاریز فروش، پیش‌بینی، پشتیبانی معاملات شرکت، توسعه رهبری و ارتباطات متقابل، همگی قسمتی از کارهای روزانه هستند. مثل این که ده‌ها شعله‌ی آتش در اطراف شما قرار داشته باشد ولی شما فقط به اندازه‌ی خاموش کردن چند شعله آب دارید و باید از بین آن‌ها انتخاب کنید. تصمیم در مورد این که کدام شعله‌ها را خاموش کنید، موفقیت یا شکست نهایی شما را مشخص می‌کند.

این دقیقاً وضعیت من را در سال ۲۰۰۷، زمانی که به هاب‌اسپات (یک استارت‌آپ نرم‌افزار بازاریابی در کمبریج ماساچوست) پیوستم، توصیف می‌کند. من چهارمین نفر و اولین فروشنده‌ای بودم که در این شرکت مشغول به کار شد. در ماه اول، من ۲۳ مشتری جدید جذب کردم. مشخصاً من نیاز جدیدی را در بازار شناسایی کرده بودم. ما در مسیر حرکت به سوی دستاورد بزرگی بودیم. حالا زمان شتاب‌دهی به فروش و بزرگ‌کردن تیم بود.

فهرست کارهایی که برای گسترش تیم فروش باید انجام می‌شد، ذهنم را به خود مشغول کرده بود. من چشم‌اندازی در خصوص این که هر یک از اجزای فرایند گسترش تیم فروش در تراز جهانی چگونه

باید باشد داشتم. متأسفانه مانند هر استارت‌آپ دیگری، سرمایه و منابع محدود بود. انجام این کار برای تمام اجزا در تراز جهانی، حدود ۱۵۰ ساعت کار در هفته می‌طلبید در حالی که من نهایتاً به اندازه ۸۰ ساعت کار در هفته انرژی داشتم. باید حداقل موقت از سر و ته کار می‌زدم. اگر می‌خواستم در تراز جهانی ظاهر شوم باید کدام اقدامات را انتخاب می‌کردم؟ کدام شعله را اول خاموش می‌کردم؟ اولین گزینه انتخاب شد: من تلاش خواهم کرد برنامه‌ای برای استخدام کارکنان فروش با استاندارد جهانی ایجاد کنم. تا همین امروز، من خوشحالم که در آن زمان تعالی در استخدام فروشندگان را در اولویت قرار دادم.

حتی اگر در زمینه آموزش، مدیریت و رهیاری در سطح استاندارد جهانی عمل می‌کردم، با وجود فروشندگان نه چندان خوب، تیم مطلوبی تشکیل نمی‌شد. از طرفی تیم تشکیل شده از افرادی که عملکرد سطح بالا داشته باشند، در هر شرایطی موفق می‌شود.

متأسفانه رفتاری که در مدیران شرکت می‌دیدم اغلب با این استراتژی هم‌سو نبود. آن‌ها انرژی روزانه‌ی خود را صرف بستن یک حساب بزرگ یا برگزاری یک جلسه‌ی الهام‌بخش با کارکنان یا رهیاری یک فروشنده ضعیف می‌کردند. قسمت غم‌انگیز ماجرا این‌جا بود که زمانی که نوبت به استخدام و انجام مصاحبه برای تیم فروش خودشان می‌رسید دل به کار نمی‌دادند. آن‌ها موفق نمی‌شدند در

استراتژی‌هایی سرمایه‌گذاری کنند که موجب تشکیل یک تیم از افراد پربازده بشود. جذب مشتری مهم بعدی با هدف موفقیت در کوارتر فعلی به پیروزی در مبارزه کمک می‌کند در حالی که یافتن یک نیروی فروش سطح بالا که در طول سال‌ها صدها مشتری بزرگ برای شما می‌آورد به پیروزی در جنگ کمک می‌کند.

اما برنامه‌ی استخدام فروشندگان در تراز جهانی چگونه است؟ چه فرمولی به من کمک خواهد کرد تا تشخیص بدهم کارجویی که در آن سوی میز نشسته ممتاز است؟

استخدام در تراز جهانی مهم‌ترین عامل برای موفقیت در فروش است.

من در طی سال‌های گذشته، صدها فروشنده برای تیم فروش هاب‌اسپات استخدام کرده‌ام و به شرکت‌های زیادی در خصوص فرایند استخدامشان مشاوره داده‌ام و بعد از انجام همه این کارها به خبرهای خیلی بدی رسیدم.

فرمول استخدام نیروی فروش برای هر شرکت متفاوت است.

من صرفاً بر اساس تجربیاتم صحبت می‌کنم. بعضی از استخدام‌های قدیمی من در موقعیت‌های اخیرشان بهترین بوده‌اند. من آن‌ها را سخت‌گیرانه استخدام کردم، نهارها و شام‌ها و جلسات زیادی را با هم برگزار کردیم. من به آن‌ها نشان دادم که چرا فکر می‌کنم ما بزرگترین کمپانی بعدی در بوستون خواهیم بود و حتی برخی از آن‌ها

را متقاعد کردم به هاب اسپات پیوندند. این‌ها خفن‌ترین‌ها از بین صدها فروشنده بودند. کجای کار ممکن بود اشتباه باشد؟

نیازی به گفتن نیست که برخی از آن‌ها به بهترین کارکنان ما تبدیل نشدند. چه اتفاقی افتاد؟ چرا نقشه‌ام جواب نداد؟

فهمیدم که هر فروشنده نقاط قوت منحصر به فردی دارد. بعضی‌ها مشاوران فروش عالی هستند. بعضی‌ها در رسیدن به تارگت‌های فروش خیلی خوب عمل می‌کنند و بعضی‌ها ارائه‌های خارق‌العاده‌ای دارند. بعضی‌ها در شبکه‌سازی ماهرند و بعضی‌ها دقیقا می‌دانند چگونه کاری کنند که مشتری آن‌ها را مثل خانواده خود بداند.

به همین ترتیب، هر شرکت سیاق فروش خودش را دارد.

بعضی شرکت‌ها محصولات خود را به بازاریابان می‌فروشند، تارگت بعضی‌ها متخصصان آی‌تی هستند. بعضی از فرایندهای فروش تراکنشی و بعضی هم پیچیده‌ترند و بیشتر به روابط وابسته هستند. هم‌سویی نقاط قوت منحصر به فرد نیروی فروش با سیاق فروش شرکت زیباست؛ وگرنه هفت خان رستم است.

متأسفانه بعضی از اولین استخدام‌های من شامل گزاره دوم می‌شوند.

برای مثال، بعضی از قدیمی‌ترین استخدام‌های من فروشندگان فعالی بودند که در تماس‌های تلفنی بسیار خوب بودند. آن‌ها از شرکت‌هایی آمده بودند که فرایندهای فروش تراکنشی داشتند؛ آن‌ها در بازارهای کاملاً شناخته‌شده با ارزش‌های پیشنهادی کاملاً

شکل گرفته کار کرده بودند. شخصیت بسیار فعال آنها برای سیاق
فروشی که پیش‌تر در آن کار می‌کردند برگ برنده بود. متأسفانه
در سال ۲۰۰۷ سیاق فروش هاب‌اسپات به این صورت نبود. تماس
تلفنی فروش هاب‌اسپات در سال اول چیزی شبیه به این بود:

سَم (فروشنده): «سلام پیت، من سَم هستم از هاب اسپات، متوجه شدم که روی سایت ما درخواست برای اطلاعات بیشتر داده بودی؛ چه سؤالی داشتی؟»

پیت (مشتری احتمالی): «من؟ ببخشید اصلاً چنین چیزی یادم نمیاد! هاب اسپات چیه؟»

سَم (فروشنده): «ما یک شرکت نرم‌افزاری بازاریاب درون‌گرا هستیم»

پیت (مشتری احتمالی): «بازاریابی درون‌گرا چیه؟»

سَم (فروشنده): «بازاریابی درون‌گرا به شما این امکان رو می‌ده که ویزیتورها رو به وب‌سایتتون جذب کنید و اون‌ها رو تبدیل به لیدهای باکیفیت فروش برای شرکتتون کنید»

پیت (مشتری احتمالی): «آها. چه‌طور یعنی؟»

و ...

این یک فروش مُبَلَّغانه^۱ بدون ارزش پیشنهادی مشخص و بدون برند ساخته شده برای شرکت بود و انجام آن نیازمند کسب دانش گسترده در بازار بود. متأسفانه نیروهای فروش بسیار فعال که از شرکت‌هایی با ارزش پیشنهادی واضح آمده بودند، مجهز به مهارت‌های لازم برای موفقیت در شرایط ما نبودند. حتی اگر در موقعیت شغلی قبلیشان عالی بودند.

متوجه شدم که ویژگی‌های نیروی فروش با عملکرد عالی برای کسب و کار ما کاملاً منحصربه‌فرد است. نیاز داشتم بدانم چه نوع کارمند فروشی برای شرکتمان ایده‌آل است.

باید بهترین فرمول استخدام فروشندگان را مهندسی می‌کردم.
خوشبختانه این فرایند مهندسی برای هر شرکتی قابل استفاده است.
فرآیندی که استفاده کردم به این شکل است:

گام ۱: ارائه‌ی نظریه‌ای در ارتباط با ویژگی‌های فروشنده ایده‌آل

در ابتدا ویژگی‌هایی که از نظرم به موفقیت در فروش مرتبط بودند را فهرست کردم. برای هر ویژگی تعریفی دقیق ثبت کردم. منظورم از «هوش» چه بود؟ «تهاجمی» بودن چگونه است؟ قصدم این بود که به هر ویژگی کارجو از ۱ تا ۱۰ امتیاز بدهم. به همین دلیل باید مشخص می‌کردم که امتیاز ۱ یا ۵ یا ۱۰ در خصوص هر ویژگی چه مصداقی دارد. برای هر کارجو نتایج را در کارت امتیازی مصاحبه جمع‌بندی کردم.

گام ۲: مشخص کردن استراتژی ارزیابی برای هر ویژگی

پس از این که ویژگی‌های مورد نظر را مشخص کردم، باید برای ارزیابی کارچوها بر اساس هر ویژگی برنامه‌ریزی می‌کردم.

چه پرسش‌های رفتاری می‌توانستم بپرسم؟ آیا باید از نقش‌بازی^۲ استفاده کنم؟ آیا باید پیش از مصاحبه برای هر کارجو تمرینی در نظر گرفت؟ چطور می‌توانستم از بررسی سبقه‌ی^۳ آن‌ها کمک بگیرم؟

Role Play ۲

Reference Check ۳

بهترین فرمول استخدام کارمندان فروش برای هر شرکتی متفاوت است. اما فرایند مهندسی این فرمول یکسان است.

گام ۳: امتیازدهی به کارجوها در برابر ویژگی‌های فروش ایده‌آل

در اولین روزهای حضورم در هاب اسپات به راحتی کارت امتیازی مصاحبه را پس از هر مصاحبه پر می‌کردم. این فرآیند در کل پیچیده نبود و برای این کار از اکسل مایکروسافت استفاده می‌کردم. (ما یک استارت‌آپ بودیم و گاهی نیاز بود خیلی شسته‌رفته نباشم.) کلید اصلی این فرآیند، قاعده‌مندی و نظم بود نه فناوری پیچیده. یافته‌ها و آموخته‌هایم را مثل قبل ثبت کردم و از آنها برای ارتقای مداوم رویکردم استفاده کردم.

گام ۴: یادگیری و پایبندی به مدل، همزمان با مهندسی فرمول استخدام کارکنان فروش

چند ماه بعد از آن فروشندگان انگشت‌شماری در اختیار داشتم که بیشتر آن‌ها عالی کار می‌کردند. تعداد کمی از آن‌ها پیشرفت آهسته‌تری نسبت به بقیه داشتند. با پایبندی به قواعد فرایندی که در گام ۳ توضیح دادم، بهترین موقع برای یادگیری از این تازه استخدام‌شده‌ها بود. پس شروع کردم تا بهترین شاخص‌ها برای استخدام افراد ایده‌آل را پیدا کنم و آماده بودم تا فرمول استخدام نیروهای فروش شرکت را مهندسی کنم. به سراغ کارت‌های امتیازی مصاحبه بهترین افراد رفتم و از خودم سؤالات زیر را پرسیدم:

- این افراد برتر چه ویژگی‌های مشترکی دارند؟ آیا این ویژگی‌ها موفقیت این افراد را در هاب‌اسپات پیش‌بینی می‌کند؟ وقتی این ویژگی‌ها را شناسایی کردم، وزن آن‌ها را بالا بردم.

- کدام ویژگی‌ها مهم به نظر نمی‌رسند؟ کدام ویژگی‌ها موفقیت را پیش‌بینی نمی‌کنند؟ باید وزن این ویژگی‌ها را کم می‌کردم یا اینکه اصلاً حذفشان می‌کردم.

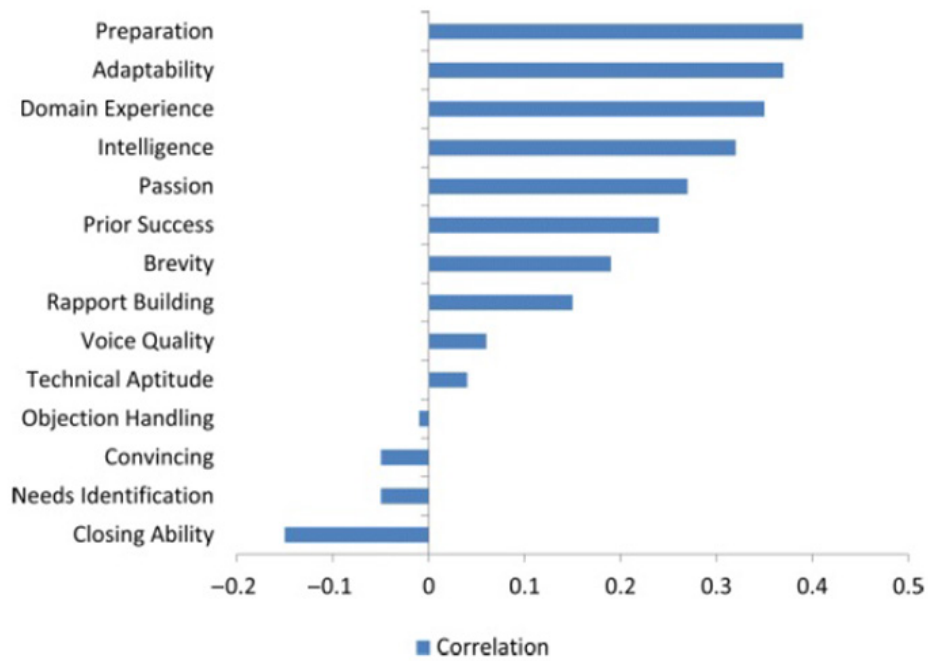
- به چه چیزی توجه نکرده بودم؟ باید فراتر از کارت امتیازی فکر می‌کردم و بهترین کارکنان را الگو قرار می‌دادم. آیای ویژگی‌هایی معنادار مشخصی را می‌توانستم در میانشان بیابم؟ اگر چنین بود، باید ویژگی‌های دیگری را به کارت امتیازی مصاحبه اضافه می‌کردم و امتیازدهی به کارجوها را بر اساس آن انجام می‌دادم.

فرایند مشابهی را برای نیروهای فروشی که پیشرفتشان خیلی آهسته‌تر بود، پیاده کردم. کارت امتیازی مصاحبه را تنظیم کردم. فرمول استخدام نیروهای فروش کم‌کم داشت شکل می‌گرفت. همان‌طور که می‌بینید، برای ارزشمندبودن این فرایند نیازی به استخدام ده‌ها فروشنده نیست. تأمل در مورد کمتر از دو یا سه نیروی فروش کافیه. بنابراین اگر واقعاً عزم سفر ۱۰۰ میلیون دلاری دارید، دو یا سه استخدام عالی کفایت می‌کند. سرمایه‌گذاری در مهندسی فرمول استخدام فروش در اوایل سفر به دلیل ایجاد شتاب در پیشرفت، بازده قابل توجهی دارد.

قسمت جذاب و مورد علاقه من آنجاست که نیروهای فروش را به سرعت استخدام می‌کنیم.

پس از حدود یک سال استخدام کردن، به اندازه‌ی کافی داده داشتم تا تحلیل رگرسیون رسمی را انجام دهم. این کار را با نسبت‌دادن ویژگی‌های استخدام با موفقیت فروش افرادی که قبلاً استخدام شده بودند، انجام دادم. در نتیجه قضاوت شخصی تا حد زیادی از فرمول استخدام نیروهای فروش حذف می‌شود. داده‌ها دوستانان هستند و آمار دروغ نمی‌گویند.

شکل ۱/۱ نتایج اولین مدل را نشان می‌دهد.



تصویر ۱/۱. نسبت ویژگی‌های نیروهای تیم فروش با موفقیت فروش هاب‌استاپ (نتایج اولین

تحلیل رگرسیون).

وقتی اولین بار این نتایج را دیدم به نکته‌ی جالبی برخوردم:
ویژگی‌هایی که به طور سنتی با نیروهای فروش مرتبط‌اند، مانند
رفتار تهاجمی و قابلیت مدیریت اعتراضات قوی، کمترین ارتباط را با
موفقیت داشتند.

آمارها نشان می‌دهند که کارمندان فروشی که هوشمند هستند و به مشتری کمک می‌کنند، نسبت به آن‌هایی که تهاجمی‌اند و به مشتری اصرار زیادی می‌کنند، در دنیای امروز تحت تسلط خریدار، بیشترین موفقیت را به همراه دارند.

اینجا چه اتفاقی میفتد؟

از نظر من افزایش اهمیت اینترنت باعث انتقال قدرت از کارمندان فروش به خریدار شده است. یافته‌هایم، داده‌های آماری، این رخداد را نشان می‌دهند. با این تغییر در قدرت، خریداران دیگر اجبار به خرید را تحمل نمی‌کنند. آن‌ها به کارکنان فروشی پاسخ می‌دهند که سودمند و باهوش باشند و نسبت به نیازهایشان برخوردی مؤدبانه داشته باشند.

در مسیر ارتقا فرمول استخدام بهترین افراد بودیم تا آن را با شرایط دیپارتمان فروشمان تنظیم کنیم. تیممان هر ۶ تا ۱۲ ماه، آنالیز رگرسیون را تکرار می‌کرد. این تحلیل پیوسته ما را قادر ساخت تا

اطلاعات جدیدی را که با گسترش تیم به دست می‌آوردیم، بررسی کنیم. این کار همچنین بررسی تغییرات احتمالی در شرایط خریدار به دلیل ارتقا محصول، تغییر در ترجیحات خریدار و تغییر در چشم‌انداز رقابتی را برایمان ممکن ساخت. در فصل بعد فرمول استخدامی را که پس از سال‌ها به دست آوردم، توضیح خواهم داد.

در اختیار داشتن فرمول استخدام افراد آینده‌آل، نه تنها خیالم را از بابت گسترش تیم آسوده کرد، بلکه به عنوان نقشه‌ی ویژه‌ای برای مسئولان استخدام آینده بود. مسئولان استخدام آینده به جای حرکت در مسیری تاریک، فوراً درمی‌یافتند که دقیقاً در پی چه ویژگی‌هایی باشند و چطور هر یک از این صفات را ارزیابی کنند.

خلاصه

- استخدام تیم فروش بر اساس استاندارد جهانی بزرگ‌ترین عامل در موفقیت فروش است.
- فرمول استخدام تیم فروش ایده‌آل برای هر شرکتی متفاوت است، اما فرایند مهندسی این فرمول یکسان است.

فصل دو: پنج صفت کارکنان فروش برتر و نحوه‌ی مصاحبه بر اساس آن

پس از خواندن تحلیل‌های فصل ۱ احتمالاً فکر می‌کنید کدام ویژگی‌ها موفقیت فروش در هاب‌اسپات را پیش‌بینی کردند. پاسخ در اینجا آمده است.

پنج صفت بیش از همه با موفقیت در فروش مرتبط است.

۱. هدایت‌پذیری

۲. کنجکاوی

۳. موفقیت‌های قبلی

۴. هوشمندی

۵. اخلاق کاری

این جدول تمام کارت‌های امتیاز مصاحبه را با وزن تنظیم‌شده با قدرت همبستگی هر مشخصه نشان می‌دهد.

شکل پایین تمام کارت‌های امتیاز مصاحبه را با وزن تنظیم‌شده با قدرت همبستگی هر مشخصه نشان می‌دهد.

اطلاعات کلی متقاضی

نام متقاضی	سام دو
تاریخ مصاحبه	۲۰۱۲/۱/۱
مصاحبه کننده	مارک رابگ
خلاصه‌ی نقاط مثبت	نقاط قوت را بنویسید
خلاصه‌ی نقاط ضعف	نقاط ضعف را بنویسید
توصیه برای مرحله بعد	توصیه‌های مرحله بعد را بنویسید

معیار اصلی	امتیاز	وزن	امتیاز وزنی	حد اکثر امتیاز
هدایت پذیری	۸	۹	۷۲	۹۰
کنجکاوی	۹	۹	۸۱	۹۰
اخلاق کاری	۷	۸	۵۶	۸۰
هوشمندی	۶	۸	۴۸	۸۰
موفقیت قبلی	۴	۷	۲۸	۷۰
اشتیاق	۸	۵	۴۰	۵۰
آمادگی	۸	۳	۲۴	۳۰
انطباق پذیری با تغییرات	۷	۳	۲۱	۳۰
رقابت طلبی	۸	۳	۲۴	۳۰
دقت	۶	۳	۱۸	۳۰
مجموع	-	-	۴۱۲	۷۱٪ / ۵۸۰

اینجا باید یکی از درس‌های فصل ۱ را یادآوری کنم.

فرمول استخدام کارکنان فروش ایده‌آل برای هر شرکت متفاوت

است، اما فرایند مهندسی فرمول یکسان است.

نتایج قبلی فرمول استخدام کارکنان فروش شرایط دپارتمان فروش

را در زمان تحلیل، نشان می‌دهد. این فرمول استخدام کارکنان

فروش احتمالاً برای شرکت شما بهینه نیست. در واقع برای موقعیت

ارتقایافته‌ی فعلی هاب‌اسپات هم ایده‌آل نیست. با این حال به

بسیاری از شرکت‌های در حال رشد در استخدام کارکنان فروش طی

سال‌ها کمک کرده‌ام، به‌ویژه در حوزه‌ی فناوری، و فکر می‌کنم این

پنج ویژگی نقشی مهم در فرمول استخدام کارکنان فروش در شرکتتان

داشته باشد. اینجا نحوه‌ی ارزیابی متقاضیان فروش در ارتباط با هر یک از این ویژگی‌های کلیدی را نشان می‌دهم.

* هدایت‌پذیری

هدایت‌پذیری: قابلیت جذب و به‌کارگیری کوچینگ.

هدایت‌پذیری بیشترین تأثیر را در تصمیم‌گیری من در استخدام داشت. وقتی به گذشته و استخدام برترین نیروهایمان نگاه می‌کنم، می‌بینم که هدایت‌پذیری ویژگی شخصیتی کاملاً برجسته‌ای در مصاحبه‌هایشان بود. ارزیابی این ویژگی بخش عمده‌ای از مصاحبه‌ام را به خود اختصاص داد. در اینجا سه مرحله از فرایندی که برای ارزیابی این ویژگی به‌کار گرفتم، آمده است.

وقتی به اکثر ستاره‌هایی فکر می‌کنم که قبلاً استخدام کرده بودم، متوجه می‌شوم که درواقع، تعلیم‌پذیری آن‌ها، ویژگی شخصیتی برجسته‌شان در مصاحبه‌ها بود. بیشتر وقت مصاحبه را صرف ارزیابی این ویژگی می‌کردم. در اینجا، به فرایند سه مرحله‌ای اشاره می‌کنم که برای ارزیابی این ویژگی استفاده کرده‌ام.

مرحله ۱: طراحی یک تمرین نقش بازی کردن که شرایط خریدارتان را مدل‌سازی می‌کند

بعد از اینکه در ابتدای مصاحبه چند سؤال از مصاحبه‌شونده می‌پرسیدم تا با او ارتباط برقرار کنم، به صورت کلامی با داوطلب نقشی را بازی می‌کردم.

مدیر استخدام:

«جس، بیا با هم نقش بازی کنیم.

من نقش معاون بازاریابی را در استارت‌آپ نرم‌افزار امنیتی در بوستون بازی می‌کنم. این شرکت حدود ۲۰ کارمند دارد. تیم بازاریابی آن کوچک است و فقط از دو نفر تشکیل شده. من در نقش معاون بازاریابی، به عنوان سرخ در سیستم CRM، شناسایی شده‌ام و تو مسئول رسیدگی به کارهای من هستی. همان‌طور که جزئیات سرخ را بررسی می‌کنی، متوجه می‌شوی که دیشب از سایت HubSpot بازدید کرده‌ام و کتاب الکترونیکی این شرکت درباره‌ی بازاریابی درون‌گرا را دانلود کرده‌ام. در اینجا زمانی را بازی می‌کنیم که برای اولین بار با من تماس گرفته‌ای. هدف تو این است که اطلاعاتی را به دست آوری و قرار ملاقات با من بگذاری

تا بیشتر درباره‌ی نیازهایم صحبت کنیم.

سؤال داری؟ اگر سؤال نداری، هر وقت حاضر بودی، شروع کن.»

مرحله ۲: ارزیابی توانایی داوطلب در خود عیب‌یابی

وقتی نقش بازی کردن تمام شد، از داوطلب خواستم که عملکرد خودش را ارزیابی کند.

مدیر استخدام: «خیلی خوب بود جس. به نظر خودت چطور بود؟»

پاسخ جس به این سؤال بیانگر اولین بینش درباره‌ی تعلیم‌پذیری اش بود که به دنبالش بودم. می‌خواستم ببینم این داوطلب عملکرد خودش را چطور ارزیابی و تجزیه و تحلیل می‌کند.

اگر فقط می‌گفت «کارم خوب بود»، این نشانه‌ی بدی بود. می‌خواستم ببینم که این داوطلب چطور عملکردش را بررسی و تحلیل می‌کند. می‌خواستم جزئیاتی را بگویم که به خاطر آن‌ها به نظرش عملکرد خوبی داشته و اینکه بگویم در چه زمینه‌هایی می‌تواند عملکرد بهتری داشته باشد و باید بیشتر روی آن‌ها کار کند.

در ادامه، من هم توضیحاتی درباره‌ی مشاهداتش اضافه می‌کردم.

مدیر استخدام: «خوب بررسی کردی جس. من هم با خیلی از مواردی که اشاره کردی، موافقم. گفתי در رابطه با سؤال من درباره‌ی سئو، می‌توانستی بهتر پاسخ بدهی. اگر به آن قسمت برگردیم، چه کار متفاوتی انجام می‌دهی؟»

داوطلبی با درجه‌ی بالای تعلیم‌پذیری می‌تواند نقاط ضعفش را بشناسد و پیشنهاداتی برای بهبود آن‌ها ارائه دهد. اینجا، این فرصت را به داوطلب دادم تا این توانایی‌اش را ثابت کند.

مرحله ۳: ارزیابی توانایی داوطلب برای جذب و به‌کارگیری تعالیم

در این مرحله، کمی تعلیم‌پذیری فعال را شروع کردم تا ببینم داوطلب بازخوردها را چطور جذب کرده و به‌کار می‌برد.

جذب و به‌کارگیری: این دو عمل نشان‌دهنده‌ی تعلیم‌پذیری خوب هستند. بعضی‌ها حتی برای جذب تعالیم هم تلاش می‌کنند، شاید به این خاطر که شنونده‌های ضعیفی هستند یا اینکه به اهمیت بازخورد پی نبرده‌اند. برخی دیگر اطلاعات را جذب کرده و تلاش می‌کنند تا آن‌ها را به‌کار ببرند، شاید به این خاطر که تطبیق‌پذیری کمتری داشته یا مهارت زیادی در رابطه با فکرکردن درباره‌ی کارهای

خودشان ندارند. می‌خواهم داوطلبی را استخدام کنم که بتواند
تعلیم‌پذیری را هم خوب جذب کند و هم به‌کار ببرد.

مدیر استخدام: «بسیار خوب، جس، در هر مصاحبه، هم یک بازخورد
مثبت ارائه می‌دهم و هم یک موضوع که نیاز به بهبود دارد.»

هر دو مؤلفه‌ی این عبارت مهم هستند. اگر فقط فرصت‌های بهبود
را ارائه دهیم، ممکن است داوطلب فکر کند که کلاً مصاحبه را خراب
کرده. این ریسک را می‌کنم که توجهش را از روی من بردارد و من
را مسئول ارزیابی توانایی‌هایش نداند. با ارائه‌ی چند بازخورد مثبت،

چهره‌ی صمیمی‌تری به خود می‌گیرم. داوطلب پس از شنیدن کمی تمجید، احتمالاً احساس راحتی بیشتری می‌کند و رفتار عادی‌تری خواهد داشت.

مدیر استخدام: «به نظرم، برقراری ارتباط اولیه‌ات خوب بود جس. وقتی از دوران کودکی‌ات تعریف می‌کردی که به پارک ریگلی رفتی، طرز نزدیک‌شدن و برقراری ارتباط گرم و صمیمی‌ات را دوست داشتم. زمینه‌ای که دوست دارم اصلاح کنی و بهبود دهی، جستجو برای درک هدف مشتری بالقوه است؛ به نظرم باید در این مورد کمی عمیق‌تر شوی. دوست داری بهت یاد بدهم ما در HubSpot چطور عمیق می‌شویم تا هدف مشتری را کشف کنیم؟»

سپس، شروع به آموزش به داوطلب می‌کنم. در این مرحله، معمولاً یک تخته سفید پیش رویم دارم که به او آموزش می‌دهم و رفتار او را در این فرایند از نزدیک مشاهده می‌کنم. آیا سرد و بی‌احساس نگاه می‌کند؟ یا یادداشت‌برداری می‌کند و سؤالات خوبی می‌پرسد؟ پس از چند دقیقه، از او می‌پرسم که آیا این فرایند برایش مفید است یا نه. از او می‌خواهم دوباره نقش بازی کند، اما این بار سعی کند برخی از نکاتی که به او آموزش دادم را پیاده کند.

اکثر افراد مرحله‌ی دوم را خراب می‌کنند. گیج می‌شوند. می‌دانند که ممکن است این موقعیت شغلی را از دست بدهند. کنار معاون فروش نشسته‌اند. بازخوردهای من را دریافت کرده‌اند و باید فوراً

آن‌ها را به‌کار ببرند. در این وضعیت، چیزی که برایم مهم است تلاش افراد است، نه کامل و بی‌عیب‌ونقص بودنشان.

باید بگویم که بیش از ۱۰۰۰ مصاحبه را در طول دوران شش‌ساله ریاست فروش در HubSpot به‌خوبی انجام داده‌ام. از بین تمام داوطلبانی که بررسی کرده‌ام، شاید فقط پنج نفر توانستند دور دوم را هم خوب نقش بازی کنند. آن‌هایی که در این مرحله موفق شدند، ستاره‌های راک در قیف ما شدند. چه نتیجه‌ای می‌گیریم؟ انتظار کامل‌بودن نداشته باش، بلکه تلاش فرد برایت مهم باشد. اگر یک عملکرد کامل و بی‌عیب‌ونقص دیدی، هر طور شده آن فرد را استخدام کن! تو فقط ۱۰ دقیقه با داوطلب وقت گذرانده‌ای و در این مدت کوتاه

شاهد بهبود چشمگیری در عملکردش بودی. حالا تصور کن که این داوطلب در یک روز، یک هفته یا یک ماه چه پیشرفتی خواهد داشت!

تعلیم‌پذیری: توانایی جذب و به‌کارگیری تعالیم.

* کنجکاوی

کنجکاوی: توانایی درک شرایط مشتری بالقوه از طریق پرسیدن سؤالات خوب و گوش دادن به حرفهای او.

در چندین کلاس در دانشگاههای MIT هاروارد و سایر دانشگاههای معتبر ایالات متحده، این موضوع را تدریس کرده‌ام. یکی از روشهای موردعلاقه‌ام برای شروع کلاس این است که از دانشجویان بپرسم «ویژگی‌های فروشنده خوب چیست؟» پاسخهایی که معمولاً دریافت می‌کنم عبارتند از: «فعال و تلاشگر»، «متقاعدکننده»، «ارائه‌ی خوب»، «تشنه‌ی پول».

هیچ کس تا حالا پاسخی که انتظارش را داشتم به من نداده. فروشنده‌ی خوب، ذاتاً کنجکاو است. مدام سؤال می‌پرسد، خوب گوش می‌کند و نکات موردنظرش را بررسی می‌کند.

فروشنده‌ی خوب طوری از مشتری بالقوه سؤال می‌پرسد که احساس نکند بازجویی می‌شود، بلکه مشتری اینطور احساس می‌کند که فروشنده هم واقعاً به آن موضوع علاقه‌مند است. گذشته از این‌ها، اگر فروشنده واقعاً خوب باشد، به پاسخ‌های مشتری بالقوه ابراز علاقه‌مندی می‌کند.

فروشنده‌ی خوب با سؤالاتی که می‌پرسد، قصد آموزش دادن چیزی به مشتری بالقوه را ندارد. سؤالات آن‌ها، مشتری را وادار به تفکر کرده

و خودکاوای را در مشتری تحریک می‌کند. «راستش تا حالا هیچ‌کس این سؤال را از من نپرسیده است. حالا که خوب فکر می‌کنم...». فروشنده‌ی خوب فوراً اعتمادسازی می‌کند تا بتواند سؤالات شخصی بپرسد و پاسخ‌های صادقانه دریافت کند.

فروشنده‌ی خوب به دنبال درک اهداف مشتری، آرمان‌ها و آرزوهایش، ترس‌ها و تلاش‌هایش است. او با پرسیدن سؤالات مناسب، قصد دارد تمام این اطلاعات را به‌دست آورد.

دانشجویان اغلب از من می‌پرسند، «مارک، چطور می‌توانم فروشنده‌ی خوبی شوم؟» در پاسخ این توصیه را می‌کنم: دفعه‌ی بعدی که به جشن عروسی، رویدادی در دانشکده، یا مهمانی رفتی، به یک غریبه

نزدیک شو و سؤالاتی را از او بپرس. ببین چقدر می‌توانی از آن فرد سؤال بپرسی، بدون اینکه چیزی درباره‌ی خودت بگویی. اگر آن فرد از پشت رفت و علاقه‌ای به این گفتگو نداشت، یعنی باید بیشتر تمرین کنی. اگر آن فرد اینطور با خودش فکر کرد که «واو، چه آدم باهوش و جذابی»، یعنی اینکه می‌توانی فروشنده‌ی خوبی شوی.

حالا چطور کنجاوی داوطلبان را امتحان کردم؟ موضوعات زیادی در مصاحبه مطرح است، اما در اینجا به دو مورد مهم اشاره می‌کنم.

اولین آزمون کنجاوی، زمانی انجام شد که در لابی داوطلب را ملاقات کردم.

«سلام جس. مارک روبرژ هستم. متشکرم که وقت گذاشتی و به اینجا

آمدی.»

آیا داوطلب با سؤال سر بحث را باز می‌کند؟ آیا داوطلب از من می‌پرسد، امروز چطور بوده؟ آیا داوطلب درباره‌ی سابقه من تحقیق می‌کند و آیا از این فرصت برای کسب اطلاعات استفاده می‌کند؟ آیا داوطلب براساس پاسخ‌های من، سؤالات هوشمندانه و جزئی‌تری می‌پرسد تا اطلاعات بیشتری به دست آورد؟ اگر تمام این‌ها اتفاق افتاد، در آن صورت این مصاحبه برایم واقعاً خوب شروع شده است. دومین آزمون کنجکاوی، در حین نقش بازی کردن اتفاق می‌افتد. بیایید از همان نقش بازی کردن بخش قبل استفاده کنیم.

رینگ رینگ

مدیر بازاریابی: «سلام، مارک هستم.»

داوطلب: «سلام مارک. من جس از HubSpot هستم. بد موقع که مزاحم

نشدم؟»

مدیر بازاریابی: «یک دقیقه وقت دارم.»

داوطلب: «بسیار خوب. نمی‌دانم چقدر با HubSpot آشنا هستی. ما در

HubSpot یک پلتفرم بازاریابی همه‌کاره داریم که به شرکت‌ها کمک

می‌کند آنلاین بازدیدکنندگان از سایتشان را به سرخ و سپس به مشتری

تبدیل کنند. در صنعت شما با شرکت‌های X و Y کار کرده‌ایم. با شما

تماس گرفتم تا بگویم هر وقت توانستید، ۱۰ دقیقه وقت بگذارید تا با

هم اطلاعات آنلاین‌تان را بررسی کنیم.»

فاجعه!

بیا بید دوباره امتحان کنیم. این بار جس کنجاوتر خواهد بود.

رینگ رینگ

مدیر بازاریابی: «سلام، مارک هستم.»

داوطلب: «سلام مارک. جس از HubSpot هستم. بد موقع که مزاحم

نشدم؟»

مدیر بازاریابی: «یک دقیقه وقت دارم.»

داوطلب: «متوجه شدم که کتاب الکترونیکی ما درباره‌ی تولید سرخ در

فیسبوک را دانلود کردید. سؤال خاصی درباره‌ی بازاریابی فیسبوک دارید؟»

خوب است!

مدیر بازاریابی: «اوه. اووم. فقط داشتم کمی تحقیق می‌کردم. فکر کنم داشتم دنبال مثال‌هایی از شرکت‌های B۲B می‌گشتم که با استفاده از فیسبوک در تجارتشان موفق شده بودند.»

داوطلب: «خیلی خوب است. خوشحالم که می‌توانم داستان‌هایی از این قبیل موفقیت‌ها را برایتان تعریف کنم. آیا تا حالا کمپین فیسبوک برگزار کرده‌اید؟»

خوب است!

مدیر بازاریابی: «بله.»

داوطلب «چطور پیش رفت؟»

خوب است!

مدیر بازاریابی «بسیار خوب.»

داوطلب «بسیار خوب؟ منظورتان چیست؟»

خوب است!

مدیر بازاریابی: «خب، ما ایمیل‌های جدید زیادی از کمپین‌های مختلف دریافت کردیم. متأسفانه، مطمئن نیستم افرادی که جذب می‌کنیم واقعاً واجد شرایط خدمات ما باشند یا نه.»

داوطلب: «جالب است. چه نوع افرادی واجد شرایط خدمات شما هستند؟ چه نوع افرادی جذب کمپین فیسبوک شدند؟»

خوب است!

آیا داوطلب سؤالات خوبی می‌پرسد؟ یا اینکه فقط شروع خوبی داشت و بعد رشته کلام از دستش در رفت؟

آیا داوطلب درباره‌ی زمینه‌های خاص موردعلاقه‌ی مشتری بالقوه سؤالی پرسید؟ یا اینکه داوطلب فقط به خاطر مصلحت شرکتش، مشتری بالقوه را تحمل می‌کند؟

کنجکاوی: توانایی درک شرایط مشتری بالقوه از طریق پرسیدن سؤالات خوب و گوش دادن به حرف‌های او.

* موفقیت‌های قبلی

موفقیت‌های قبلی: سابقه‌ی عملکرد عالی یا موفقیت‌های مهم.

احتمالاً راحت‌ترین ویژگی‌ای که می‌توان مورد ارزیابی قرار داد، موفقیت‌های قبلی داوطلب است. مخصوصاً اگر داوطلب قبلاً در تیم فروش بزرگ و موفق کار کرده باشد. سنجش و اندازه‌گیری این ویژگی آسان‌تر و راحت‌تر از پنج ویژگی دیگر است.

مدیر استخدام: «متوجه شدم در شرکت قبلی که کار می‌کردید، مسئول رسیدگی به حساب مشتریان بوده‌اید. چند نفر مثل شما در آن شرکت کار می‌کرد؟»

داوطلب: «۱۲۵ نفر»

مدیر استخدام: «رتبه‌ی شما در بین آن‌ها چند بود؟»

داوطلب: «شش»

مدیر استخدام: «واو. فوق‌العاده است. این رتبه‌بندی بر چه اساسی بود؟ قراردادها؟ اکتساب‌ها؟»

داوطلب: «قراردادها»

مدیر استخدام: «و آیا رتبه براساس فصل آخر بود یا کل سال؟»

داوطلب: «کل سال»

مدیر استخدام: «خیلی خوب. آیا معرفهایتان عملکردتان را تأیید

می‌کنند؟»

داوطلب: «البته»

من به دنبال آن ۱۰ درصد برتر هستم. اگر داوطلب جزو این ۱۰ درصد نباشد، باید در سایر ویژگی‌های کلیدی رتبه‌ی خیلی بالایی داشته باشد تا بتواند در HubSpot استخدام شود.

ارزیابی موفقیت‌های قبلی زمانی چالش‌برانگیزتر می‌شود که داوطلب سابقه‌ی کار در سازمانی معروف و شناخته‌شده را نداشته باشد و یا اینکه اصلاً در زمینه‌ی فروش کار نکرده باشد. در این صورت، با توجه به فعالیت‌های دیگرش در زندگی، موفقیت قبلی او را ارزیابی می‌کنم. مثلاً عملکردش در دوران تحصیل چطور بوده؟ نمراتش در امتحانات چگونه بوده؟ آیا داوطلب عملکرد برجسته‌ای در تیم‌های ورزشی مختلف داشته؟ مثلاً آیا کاپیتان تیم بوده؟

یا شاید در رشته‌ای به قهرمانی رسیده باشد؟ آیا داوطلب در فعالیت‌های دولتی دانش‌آموزی شرکت کرده یا رهبری یک سازمان فوق‌برنامه را به عهده داشته؟ اگر داوطلب سابقه‌ی فروش نداشته باشد، چه ویژگی‌های متمایزی از داوطلبان دیگر دارد؟ چه ویژگی‌ای دارد که او را خاص و متمایز می‌کند؟

در تیم HubSpot یک نفر را داریم که مدال طلای المپیک گرفته. یک نوازنده ویولن از سمفونی پورتلند داریم. یک نفر را داریم که قبلاً کم‌دین بوده و در کم‌دی سنترال فعالیت داشته. این افراد با شور و نشاط فوق‌العاده به دنبال علایقشان در زندگی رفته‌اند و جزو درصد بالا بوده‌اند. احتمالاً این‌ها آن شور و اشتیاق و حس

رقابت را با خود به شغل جدیدشان در فروشندگی هم می‌آورند.

موفقیت‌های قبلی: سابقه‌ی عملکرد عالی یا موفقیت‌های

مهم .

* هوش

هوش: توانایی یادگیری سریع مفاهیم پیچیده و بیان آن‌ها به زبان ساده و قابل فهم.

هر تیم فروشی به فروشندگانی باهوش نیاز ندارد. مثلاً در زمینه خرید کالا، به شدت معتقدم که اخلاق کاری بیشتر از هوش در موفقیت تیم فروش تأثیرگذار است. با این حال، در رابطه با خرید HubSpot، ثابت شده که هوش فاکتور مهمی در موفقیت فروش است. با نگاهی به گذشته، معتقدم که هوش یک ویژگی کلیدی و مهم بوده، چون صنعت ما به سرعت رشد کرده است. برای مثال، وقتی اولین

بار فروش HubSpot را شروع کردیم، توئیتز پروژه‌ی خیلی کوچک و ناشناخته‌ای بود. درست هفت سال بعد به یک غول فناوری ۲۵ میلیارد دلاری تبدیل شد. می‌بینید که در اواخر دهه ۲۰۰۰ این صنعت چقدر سریع متحول شده است. فروشنده‌های ما هم باید هم‌گام با صنعت پیش بروند. باید مفاهیم جدید را خوب درک کنند و همان‌طور که استراتژی‌های بهینه‌ی بازاریابی را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند، آن‌ها را به مشتریان هدف هم انتقال دهند. از آنجایی که اکثر شرکت‌های نوپا در صنایع روبه‌رشد فعالیت می‌کنند، لذا انتظار دارم که هوش فاکتور مهم و تعیین‌کننده‌ای در موفقیت فروششان تلقی شود.

با آغاز آموزش فروش طی مصاحبه‌ها، هوش افراد را آزمایش می‌کردم. در ابتدای مصاحبه، اطلاعات جدیدی به داوطلب می‌دادم و توانایی او را در جذب آن اطلاعات و برگرداندنش به خودم در مراحل بعدی مصاحبه ارزیابی می‌کردم. مثلاً در پایان اولین بررسی تماس تلفنی داوطلب، یک سری مطالب آموزشی درباره‌ی مفاهیم بازاریابی درون‌گرا، سئو، وبلاگ‌نویسی و شبکه‌های اجتماعی به او گفتم. از او خواستم قبل از مصاحبه‌ی بعدی، این مطالب را یاد بگیرد و تمرین کند. مطمئناً در جلسه‌ی نقش بازی کردن بعدی به آن مطالب اشاره می‌کردم.

در اینجا مثالی از آزمایش هوش و حفظ اطلاعات ارائه می‌دهم:

مارک: «جس، از وبسایتت متوجه شدم که خدمات سئو ارائه می‌دهی. همیشه دوست داشتم بدانم چطور می‌توانم مهارت‌م را در جستجوی گوگل بالا ببرم. می‌توانی توضیح دهی چه کار باید بکنم؟»

پاسخ او، اولین برداشت من از عملکردش در رابطه با این ویژگی را شکل می‌دهد. در تأکید بر گفته‌ی قبلی‌ام، سعی دارم دو نکته را در اینجا بفهمم: اول اینکه، مفاهیمی که قبلاً به او گفته بودم را چقدر خوب یاد گرفته؟ دوم اینکه، چطور آن مفاهیم را به زبان ساده به من برمی‌گرداند؟ مدام سؤال می‌پرسم تا اینکه بالأخره داوطلب گیج شود. قبل از اینکه پاسخ‌های نادرستی بدهد، هرچقدر بیشتر بتوانم

در این موضوع عمیق شوم، به این معنی است که عملکرد بهتری داشته است.

هوش: توانایی یادگیری سریع مفاهیم پیچیده و بیان آن‌ها به زبان ساده و قابل فهم.

* اخلاق کاری

اخلاق کاری: پیگیری فعال مأموریت شرکت با انرژی زیاد و انجام فعالیت‌های روزانه.

اخلاق کاری یکی از ویژگی‌هایی است که ارزیابی آن بسیار دشوار است. با استفاده از سه تکنیک زیر، توانستم درکی درباره‌ی اخلاق کاری هر یک از داوطلبان داشته باشم:

۱. مشاهده و بررسی آن در حین مصاحبه: با مشاهده‌ی رفتار داوطلب در حین مصاحبه، چیزهای زیادی یاد می‌گیریم؛ مخصوصاً وقتی که می‌خواهیم اخلاق کاری را ارزیابی کنیم. چقدر سریع به تماس تلفنی پاسخ می‌دهد؟ چقدر سریع موارد قابل تحویل (مثل رزومه، ارزیابی‌ها یا بازخوردش از مصاحبه) را تحویل می‌دهد؟ آیا به پیشبرد سریع مصاحبه کمک کرد یا من او را تحت فشار قرار دادم؟ تمام این مشاهدات نشان‌دهنده‌ی اخلاق کاری داوطلب است.

۲. بررسی ارجاع: گفتگو با سرپرست یا همکاران سابق فرصت ارزیابی اخلاق کاری داوطلب را می‌دهد. نپرسید «آیا داوطلب سخت کار کرد؟» بهتر است این سؤالات را بپرسید: «چهار ویژگی توصیف‌کننده‌ی داوطلب عبارت است از: تعلیم‌پذیری، کنجکاوی، هوش و اخلاق کاری. لطفاً آن‌ها را از مهم‌تر به کم‌اهمیت‌تر طبقه‌بندی کن. چرا این ویژگی‌ها را به این ترتیب رده‌بندی کردی؟»

۳. سؤالات رفتاری: برای بررسی سخت‌کوشی داوطلب در انجام مسئولیت‌هایش معمولاً چند سؤال رفتاری می‌پرسم مثلاً: «لطفاً درباره‌ی یک روز کاری عادی یا یک هفته کاری عادی‌ات برایم بگو. چند کار واجبی که باید انجام دهی را بگو.»

اخلاق کاری: پیگیری فعال مأموریت شرکت با انرژی زیاد و انجام فعالیت‌های روزانه.

جمع‌بندی

هر شرط خریدار باید فرمول منحصر به فرد استخدام اعضای تیم فروش داشته باشد. در شرط خریدار پنج معیار هست که ارتباط زیادی با موفقیت فروش دارند. این معیارها احتمالاً مؤلفه‌های فرمول استخدام ایده‌آلتان هستند؛ مخصوصاً اگر در یک بازار با رشد سریع مشغول به کار باشید. این پنج معیار عبارتند از:

* **تعلیم‌پذیری:** توانایی جذب و به‌کارگیری تعالیم

* **کنجکاوی:** توانایی درک شرایط مشتری بالقوه از طریق پرسیدن

سؤالات خوب و گوش‌دادن به حرف‌های او.

* **موفقیت‌های قبلی:** سابقه عملکرد عالی یا موفقیت‌های مهم

* **هوش:** توانایی یادگیری سریع مفاهیم پیچیده و بیان آن‌ها به

زبان ساده و قابل فهم

* **اخلاق کاری:** پیگیری فعالانه مأموریت شرکت با انرژی زیاد و

انجام فعالیت‌های روزانه



کتاب کاريز فروش

نکته مهمی که وجود دارد این است که: هیچ نکته خاصی نیست!
هیچ رازی در میان نیست به جز دو اصل ساده:

اصل اول: نتایجی که به دست می آورید، حاصل فعالیت های شماست!
اصل دوم: برای تخمین دقیق نتایج باید از بازی اعداد آگاه باشید.

این کتاب به فروش از زاویه این دو اصل نگاه کنم.
در این کتاب به شما خواهیم آموخت که چگونه فروش خود را متحول کنید و فراتر از آن،
از این تکنیک ها چطور برای زندگی بهتر استفاده کنید.
این کتاب بیش از آنکه شما فکر کنید، شما را شگفت زده خواهد کرد.



برای دانلود رایگان کتاب کاريز فروش روی لینک زیر کلیک کنید
و یا کد را اسکن کنید.

داندلود رایگان <

فصل سه: پیدا کردن فروشندگانی با عملکرد عالی

خوشبختانه حالا تا حدودی می‌دانید چطور داوطلب تیم فروش را به‌خوبی مورد ارزیابی قرار دهید. کاش می‌توانستم بگویم که این سخت‌ترین بخش تشکیل تیم فروش با عملکرد عالی است، اما متأسفانه این‌طور نیست.

سخت‌ترین بخش فرایند استخدام پیدا کردن فروشندگانی خوب است. تأمین داوطلبان خوب مستلزم صرف وقت و انرژی زیاد است، اما بسیار حائز اهمیت می‌باشد.

بیایید به سپتامبر سال ۲۰۰۷ برگردیم. وقت سنجش تیم بود. چه کار کردم؟ برای هر سایت شغلیابی که می‌توانستم، آگهی فرستادم. صدها درخواست شغل از افراد مختلف دریافت کردم. حدود ۵۰ تماس

تلفنی و چندین مصاحبه انجام دادم، اما نتوانستم حتی یک نفر را استخدام کنم. هیچی!

اینجا بود که به نکته‌ای مهم در رابطه با استخدام فروشندگان پی بردم. فروشندگان خوب هیچ‌وقت مجبور نیستند درخواست شغلی بفرستند. فروشندگان خوب هیچ‌وقت نیاز ندارند برای جایی رزومه بفرستند. در واقع فروشندگان خوب همیشه چند فرصت شغلی پیش رو دارند، حتی اگر در آن بازار شغلی هم فعال نباشند. احتمالاً رؤسای قدیمشان هر سه ماه یک‌بار با آنها تماس می‌گیرند. «می‌توانم درخواست کنم با ما همکاری کنید؟»، «می‌توانید پاره‌وقت با ما همکاری کنید؟» «آیا از شغلت راضی هستی؟» «آیا از درآمدت راضی

هستی؟» «آیا دستمزدت را تغییر داده‌اند؟» «باورت نمی‌شود، اینجا
چقدر همه چیز خوب شده است.» «از شما دعوت می‌کنم به تیم
ما ملحق شوی.»

وقتی به استخدام صدها فروشنده فکر می‌کنم، حتی یک نفر را
هم به خاطر نمی‌آورم که از سایت‌های شغلیابی ما را پیدا کرده
باشد یا فعالانه به دنبال شغل جدیدی بوده باشد. فروشنده‌های
خوب، داوطلب‌های منفعل هستند؛ به این معنی که تمایل زیادی
به تغییر شغل و موقعیتشان ندارند. لازم است استراتژی استخدام
منفعل تهیه کنید تا بتوانید این گروه را جذب کنید.

آژانس استخدام در شرکتتان بسازید

اما چطور می‌توانید از استراتژی استخدام منفعل استفاده کنید؟ آیا از یک شرکت استخدام کمک می‌گیرید؟

این کاری بود که من در ابتدا انجام می‌دادم. در سال اول شاید با حدود ۱۰ یا بیشتر آژانس استخدام کار کردم. کلاً نتایج به‌دست‌آمده، در حد متوسط بود؛ البته بعضی شرکت‌ها بهتر از بقیه بودند. در آن زمان، این آژانس‌های استخدام بین ۱۵ تا ۲۰ درصد حقوق پایه‌ی هر داوطلبی که استخدام می‌شد را دریافت می‌کردند. هر شرکت از من می‌خواست که فقط با آن شرکت کار کنم تا چند شرکت برای یک شغل با من تماس نگیرند. من قبول نکردم و همیشه با دو یا

سه شرکت همزمان کار می‌کردم. اگر شرکتی چند داوطلب به من معرفی می‌کرد و آن داوطلب‌ها از مراحل اولیه‌ی آزمون استخدام رد می‌شدند، دیگر با آن شرکت کار نمی‌کردم. در صنعتی با چندین رقیب، مهم است که بخواهی هرچه سریع‌تر پیش بروی و وقت را برای چیزهای بیهوده هدر ندهی.

به هر حال توانستم نتایج آژانس را تحمل کنم، اما چیزی که واقعاً من را آزار می‌داد، اتکا به منابع خارجی برای یکی از مهمترین فاکتورهای موفقیتیم بود. اگر HubSpot از من می‌خواست سرعت استخدام نیروهای فروش را سه برابر کنم، چه کار باید می‌کردم؟ توانایی آژانس خارجی برایم قابل پیش‌بینی نبود.

اینجا بود که بهترین توصیه‌ای را دریافت کردم که هیچ‌وقت درباره‌ی تأمین داوطلب از کسی نگرفته بودم.

از هیچ آژانس استخدام کمک نگیر. هیچ تیم استخدام شرکتی نسا. بلکه در داخل شرکت خودت آژانس استخدام تشکیل بده.

این توصیه، به این خاطر برایم ارزشمند است: استخدام‌کنندگان در خارج از آژانس‌های استخدامی، واقعاً سخت کار می‌کنند. آن‌ها داوطلبان منفعلی را تأمین می‌کنند که اصلاً به دنبال کار و شغل جدید نیستند. حتی به استخدام‌کنندگان مبلغی هم پرداخت می‌کنند که اغلب بر اساس عملکردشان است که کارکنان را تشویق می‌کند به تماس‌های تلفنی برای شغل جدید پاسخ ندهند و فقط

پست‌های موجود را پر کنند. باین‌حال، این آژانس‌های استخدامی فقط برای شما کار نمی‌کنند. وقتی استخدام‌کننده گزینه‌ی خوبی برای فروشندگی پیدا می‌کند، آیا اول او را به شرکت شما معرفی می‌کند؟ آیا فقط او را به شرکت شما معرفی می‌کند؟ احتمالاً خیر. اگر استخدام‌کننده آدمی منطقی و پول‌دوست باشد، شرکتی را ترجیح خواهد داد که بالاترین کمیسیون را بپردازد.

از طرفی، استخدام‌کنندگان شرکتی داخلی تفاوت زیادی با استخدام‌کنندگان آژانس‌ها دارند. آن‌ها برای کیفیت زندگی ارزش قائلند، تمام‌وقت کار می‌کنند و علاقه‌ای به استخدام داوطلبان ناشناس ندارند. معمولاً درآمد کمتری از آژانس‌های استخدامی دارند

و حقوقی ثابت و بدون هیچ کمیسیونی دریافت می‌کنند.

استخدام‌کنندگان داخلی در دادن آگهی‌های شغلی، ارسال رزومه‌های داخلی به مدیر استخدام و هدایت داوطلبان در فرایند استخدام عملکرد بهتری دارند. در حقیقت استخدام‌کنندگان داخلی اغلب از آژانس‌های استخدامی کمک می‌گیرند تا کارهای بی‌اهمیت را برایشان انجام دهند.

توصیه‌ای که دریافت کردم (و به آن عمل کردم)، استفاده هر چه بهتر از هر دو فرصت بود که با تشکیل آژانس استخدام در HubSpot میسر می‌شد. شروع به جستجو کردم و یک استخدام‌کننده‌ی آژانس با استعداد پیدا کردم که قصد داشت برای خودش شرکت بزند. به او

گفتم، «چرا شرکتش را در HubSpot راه‌اندازی نمی‌کند؟» پیشنهاد دادم که مثل استخدام‌کننده‌های آژانس به او و تیمش حقوق می‌دهیم. تصمیم گرفتیم به جای حقوق پایه‌ی ثابت، حقوق کمتر همراه با پاداشی برای عملکرد خوب در نظر بگیریم که می‌توانستند درآمد کلشان را خیلی بالاتر هم ببرند. پاداش عملکردشان بر اساس میزان پرکردن تعداد، زمان‌بندی و موفقیت بلندمدت استخدام‌هایی بود که انجام می‌دادند.

این تیم مثل آژانس بیرونی کار می‌کرد. اکثر داوطلبان به‌صورت منفعل تأمین می‌شدند. کارکنان ما در زمینه‌ی تماس با افراد مختلف از صنایع دیگر و شبکه‌سازی (نتورکینگ) تلاش زیادی کردند.

آن‌ها اجازه نداشتند از آژانس‌های بیرونی کمک بگیرند. این تیم درست مثل تیم فروش خودشان را ارزیابی می‌کردند. این هفته با چند داوطلب بیرونی تماس گرفته‌اید؟ چند تا از این تماس‌ها منجر به برقراری ارتباط شد؟ چند تا از این ارتباط‌ها منجر به غربال تلفنی شد؟ چند تا از این تماس‌های تلفنی منجر به انجام مصاحبه با مدیر استخدام HubSpot شد؟ چند تا از این مصاحبه‌شوندگان، استخدام شدند؟

حالا فرایندی قابل پیش‌بینی و مقیاس‌پذیر داریم که می‌توانیم فروشنده‌های خوب و بااستعداد را شناسایی کنیم. این فرایند با معیارهای داخلی و توانایی تکرار سریع آن‌ها تکمیل می‌شود.

داوطلبان بااستعداد و منفعل را برای فروشندگی در LinkedIn پیدا کنید

بسته به شرایط کسب و کارتان شاید این امکان را نداشته باشید که تیم استخدام در داخل شرکتتان داشته باشید یا حتی از آژانسی بیرونی کمک بگیرید. قطعاً من هم این کار را نکردم. این کار را نکردم تا وقتی که تعداد فروشنده‌ها به ۱۰ نفر رسید و بعد اجازه داشتم اولین استخدام‌کننده را استخدام کنم. خلاصه اینکه تشکیل تیم اولیه به عهده من بود.

بر این اساس، چطور موفق شدم؟ بهترین تکنیک‌ها برای تأمین

داوطلبان خوب برای فروشندگی چیست؟

LinkedIn ثابت کرده که منبع خوب و قابل اعتمادی برای داوطلبان منفعل فروش است. طی چهار مرحله توانستم داوطلبان خوبی را تأمین کنم. همان طور که این کتاب را می نویسم، هر چهار مرحله را هم می توانم با نسخه‌ی رایگان LinkedIn انجام دهم.

مرحله ی ۱: از قابلیت جستجوی LinkedIn استفاده کنید تا فهرستی از داوطلبان شایسته تهیه نمایید

با استفاده از قابلیت جستجوی پیشرفته ی LinkedIn، توانستم فهرستی از داوطلبان مناسب تهیه کرده و غربالگری را شروع کنم. در اینجا به چند فیلتر اشاره می‌کنم که به کمک آن‌ها توانستم نتایج جستجو را بهبود بخشم:

- **کد پستی:** این مورد کاملاً مشخص است. از نظر من تمام استخدامی‌ها باید در بوستون انجام شود، پس فیلترکردن محل جغرافیایی داوطلبان، در تمام جستجوها مهم بود.

- **عنوان شغلی:** در اکثر موارد به دنبال افرادی بودم که تجربه‌ی فروش داشتند. مثلاً «فروش» یا «مسئول حساب‌های مشتریان» در قسمت «عنوان» به من کمک می‌کرد تا نتایج را فیلتر کنم و از داوطلبانی استفاده کنم که قبلاً در این زمینه فعالیت داشته‌اند.

- **دانشکده:** فراموش نکنید که در HubSpot ، «هوش» فاکتوری مهم در موفقیت فروش بود. غربال کردن داوطلبان بر اساس رتبه‌ی دانشکده‌شان به من کمک می‌کرد تا نتایج را به داوطلبانی محدود کنم که نمره‌ی هوش بالاتری گرفته بودند.

- شرکت: وقتی در بازار محلیتان استخدام می‌شوید، شروع به شناسایی شرکت‌های محلی می‌کنید که تیم‌های فروش بزرگ با برنامه‌های آموزشی خوب دارند.

یکی از مفیدترین جستجوهای که انجام دادم این بود که دنبال کارکنان سابق شرکت‌هایی گشتم که با مدیران فروششان در ارتباط بودند. در طول سال‌ها با مدیران فروش زیادی مخصوصاً در بوستون همکاری داشته‌ام که البته خیلی از آن‌ها به من لطف داشتند. کاری که کردم این بود که یکی از این مدیران فروش را انتخاب کردم و در LinkedIn به دنبال فروشنده‌هایی گشتم که قبلاً در شرکت او کار

می‌کردند، اما بعداً آنجا را ترک کرده‌اند. ظرف ۱۵ دقیقه توانستم فهرستی از افرادی تهیه کنم که قبلاً برای آن شرکت کار می‌کرده‌اند. سپس، این فهرست را برای مدیر آن شرکت ایمیل کردم و از او خواستم به من کمک کند و بگوید که کدام‌یک از این افراد عملکرد بهتری داشته‌اند و کدام یکی را توصیه می‌کند. نود و نه درصد اوقات، مدیر فروش با من تماس می‌گرفت و می‌گفت خوشحال می‌شود بتواند کمک کند و توصیه‌های خوبی در رابطه با افراد داخل لیست می‌کرد. اغلب اوقات، حتی چند نفر دیگر را هم اضافه می‌کرد و می‌گفت که این افراد برای کاری که مدنظر من است، مناسب هستند.

مرحله ی ۲: با استفاده از جزئیات ذکرشده در پروفایل LinkedIn داوطلب، نتایج جستجو را غربال کنید

از پروفایل داوطلب چیزهای زیادی دستگیرم شد. غربال مختصری به من کمک کرد تا روی افراد مناسبتر تمرکز کنم. نکات مهمتری که در پروفایل داوطلبان به دنبالش بودم، عبارت بودند از:

- شاخص فروش بهتر: این شاخصها شامل رتبه ی داوطلب در تیمش، کسب سهم ثابت، حضور در کلوب رئیس و غیره می شود.

- کارکردن طولانی‌مدت با کارفرمایان فعلی/سابقشان: این مورد مخصوصاً به داوطلبان در شرکت‌هایی مربوط می‌شد که می‌دانستم تیم‌های فروش موفق‌تری دارند. حتی فروشندگانی با عملکرد ضعیف هم می‌توانند یک سال در یک شرکت دوام بیاورند. ممکن است فروشندگانی در حد متوسط بتوانند دو سال در جایی دوام بیاورند. با این حال وقتی افرادی را دیدم که سه، چهار، پنج سال یا بیشتر در محیطی دوام آورده‌اند و موفق بوده‌اند، می‌دانستم که احتمالاً مورد خوبی است.

- هماهنگی بین شرایط خرید فعلی مشتری بالقوه و شرایط خرید ما: آیا در حال حاضر به سازمان‌های بزرگ یا SMB فروش دارند؟ آیا محصولی پیچیده می‌فروشند یا کالای ساده؟ آیا فرایند فروششان بیشتر رابطه‌ای است یا معاملاتی؟ این فاکتورها در ارزیابی منحنی یادگیری داوطلبان بالقوه کمک زیادی به من کرد. اگر این جنبه‌ها مطابق با شرایط خرید من نباشد، به این معنا نیست که کار تمام شده. من فقط به دنبال آسان‌ترین راه هستم.

- دانشکده و رشته‌ی تحصیلی: همان‌طور که اشاره کردم، «هوش» و «موفقیت‌های قبلی» برای من عوامل مهم موفقیت هستند. رتبه‌ی دانشکده، سخت‌بودن رشته‌ی تحصیلی، عملکرد تحصیلی داوطلبان، همگی با این ویژگی‌ها مرتبط هستند. راستش را بخواهید فکر می‌کنم دانشکده‌های درجه‌ی دوم، بهترین داوطلبان را دارند. به من اعتماد کنید. من تعداد زیادی فروشنده‌ی موفق از MIT و هاروارد استخدام کرده‌ام. بعضی از آنها رهبران برجسته‌ای در HubSpot بودند. با این حال، خیلی از آنها از کار در سازمان فروش خسته شدند و می‌خواستند سریع‌تر در شغلشان پیشرفت کنند.

- کیفیت پروفایل‌های LinkedIn: راستش را بخواهید این مورد تأثیر چندانی روی فرایند غربالگری من نداشت، با این وجود پروفایلی ضعیف و بدون عکس، برایم خط قرمز بود. با افزایش اهمیت فروش در شبکه‌های اجتماعی، چطور می‌توان داوطلبی را قبول کرد که حضور کم‌رنگی در این شبکه‌ها دارد؟ از طرف دیگر، پروفایلی خوب با عکسی حرفه‌ای و بیشتر از ۵۰۰ ارتباط و انبوهی از پیشنهادات از طرف مدیران سطح بالا، واقعاً تأثیر مثبتی رویم می‌گذاشت. مجدداً می‌گویم که کارم همین‌جا تمام نمی‌شود، اما هر داوطلبی با پروفایلی با هر کیفیتی، بر من تأثیر دارد.

مرحله ی ۳: با داوطلبان از پیش غربال شده، ارتباط برقرار کنید

وقتی که پروفایلی را پیدا می‌کردم و می‌خواستم پیگیری کنم، متوجه می‌شدم که برقراری ارتباط با آن شخص از طریق دوستی خوب یا همکار، مزایای زیادی داشت. همیشه از واسطه‌مان می‌خواستم که من را معرفی کند، و تقریباً همیشه هم بین من و داوطلب، ارتباط خوبی برقرار می‌کرد.

ارتباط درجه‌ی دوم، در حالی که منبع خوبی است، اما همیشه در دسترس نیست. اگر هیچ واسطه‌ای بین من و داوطلب نباشد، از روی فرمت ایمیل شرکت آن فرد حدس می‌زنم که برای کار من مناسب

است یا نه و بعد برایش ایمیل می‌زنم. هیچ‌وقت از قابلیت InMail در LinkedIn استفاده نکرده‌ام، چون به نظرم اینباکس ایمیل ارزشش بیشتر از آن است که با چیزهای متفرقه پر شود.

در ادامه مثالی از ایمیلی که زده‌ام را آورده‌ام. در این مثال، شخصی که سعی دارم با او ارتباط برقرار کنم، یکی از فروشندگان یاهو (Yahoo) است که اخیراً از دانشکده‌ی بوستون فارغ‌التحصیل شده.

موضوع ایمیل: Yahoo / دانشکده بوستون

متن ایمیل:

جان

به خاطر موفقیتت بهت تبریک می‌گم! من تیم فروش Hubspot رو اداره می‌کنم تیم فعلی ما نمی‌تواند همگام با جریان سرنخ‌های ورودی پیش برود، به همین خاطر تصمیم گرفتیم تیممان را گسترش دهیم. سابقه‌ی تو شبیه اعضای فعلی تیم ماست که هر دوی شما عملکرد عالی دارید. آیا کسی را می‌شناسی که در این بازار فعال باشد و سابقه‌ی خوبی مثل خودت داشته باشد و بخواهد با ما همکاری کند؟

با بهترین آرزوها

مارک روبرژ

SVP فروش جهانی

تلفن: ۷۸۹۰-۴۵۶-۱۲۳

به چند دلیل فکر می‌کنم که این ایمیل نتیجه‌ی خوبی می‌دهد.

اول اینکه موضوع ایمیل دارای محتوای درستی است. فراموش نکنید که هدف موضوع ایمیل این است که دریافت‌کننده‌ی ایمیل آن را باز کند. در این مورد موضوع ساده است: (کارفرمای فعلی/دانشکده‌ای که فارغ‌التحصیل شده). اگر شما بودید و ایمیلی با این عنوان دریافت می‌کردید، آن را باز نمی‌کردید؟

دوم اینکه، ایمیل کوتاه و مختصر باشد. در بخش مقدمه نیازی نیست که درباره‌ی محصول، فرهنگ، یا تیممان توضیحات زیادی به داوطلب بدهم. در کوتاه‌ترین شکل ممکن می‌خواهم این داوطلب را که احتمالاً در این بازار کار نمی‌کند، ترغیب کنم تغییری در زندگی‌اش

بدهد. خوشبختانه من به عنوان نویسنده، فکر می‌کنم که این تغییر را می‌دهد.

سوم اینکه، سؤال پرسیدن جرم نیست و قرار نیست من را بکشد، من فقط درخواست معرفی کردم. مسلماً دوست دارم که در شرکت کار کند، اما مستقیماً این خواسته را مطرح نمی‌کنم. با اجتناب از مطرح کردن این سؤال سخت، احتمال اینکه شخص با من مخالفت کند هم به مراتب کمتر می‌شود. طرف مقابل برای پاسخ به درخواست من یا کمک به من، احساس چندان بدی نخواهد داشت. به علاوه، این‌طوری مؤدبانه‌تر است. بله، درست است که دوست دارم جان برای ما کار کند، اما اگر دوستی داشته باشد که همان

ویژگی‌ها را داشته و به دنبال کار می‌گردد، از او هم استقبال می‌کنم. پس از ارسال ایمیل اگر پاسخی دریافت نکنم، روز بعد تلفنی پیگیری می‌کنم. دو چیز خوب درباره‌ی تأمین فروشنده از بین افراد ناشناس این است که: همه‌ی آن‌ها تلفن دارند (برخلاف مهندس‌ها) و معمولاً به تماس‌هایشان جواب می‌دهند. پس برقراری ارتباط با آن‌ها کار چندان سختی نیست.

از طریق تیم خودتان داوطلبان خوب و منفعل را برای فروشندگی پیدا کنید: «معرفی اجباری»

«معرفی اجباری» تاکتیک خاصی است که در تأمین داوطلب در LinkedIn استفاده می‌شود که در آن مدیر استخدام از تیم خودش استفاده می‌کند تا داوطلبانی را پیدا کند. تا حالا این بهترین روشی بوده که با استفاده از آن توانسته‌ایم داوطلبان با استعداد را پیدا کنیم. البته وقتی فقط یک یا دو فروشنده در تیمتان دارید، کار سخت‌تر می‌شود. وقتی شروع به سنجش و مقیاس‌بندی می‌کنید، می‌بینید که این تاکتیک چقدر خوب جواب می‌دهد.

در اینجا توضیح می‌دهم که معرفی اجباری چطور کار می‌کند: از طریق LinkedIn با تمام فروشندگانی که تماس می‌گیرم، حتی آن‌هایی که تازه استخدام کرده‌ام. حدود یک تا دو ماه که از شروع کار گذشت، وقتی با محیط کار جدیدشان آشنا شدند از آن‌ها می‌خواهم افراد جدیدی را معرفی کنند. حالا دیگر این روش چیز جدیدی نیست. با این حال، در واقع این تاکتیک خاصی است که خوب عمل کرده. به جای اینکه فقط بگویم «ما ۲۵۰۰ دلار برای معرفی افراد جدید پرداخت می‌کنیم، حالا کسی را می‌شناسی یا نه؟» ترجیح می‌دهم بگویم، «می‌خواهم فردا جلسه‌ی ۲۰ دقیقه‌ای با هم داشته باشیم. امشب ۲۷۵ ارتباط شما در LinkedIn را بررسی می‌کنم و دنبال

فروشنده‌ای در بوستون می‌گردم که با شما در ارتباط بوده و مثل شما برای تیم ما مناسب باشد.» روز بعد با آن ۱۸ نفری در جلسه حاضر می‌شوم که آن فروشنده با آن‌ها در ارتباط بوده و معیارهای مدنظرمان را هم داشته‌اند. سپس به من می‌گویند که کدام یک از آن داوطلب‌ها، عملکرد بهتری دارند و برای این شغل مناسب هستند، و از او می‌خواهم که من را به آن‌ها معرفی کند.

این تاکتیک نوعی دست‌پیش‌گرفتن است، اما نتیجه‌ی خیلی خوبی دارد.

استعدادهای فروش در منطقه‌ی خودتان را بشناسید

آخرین تاکتیکی که برای پیدا کردن فروشنده‌های خوب استفاده کردم، شناخت دقیق تیم‌های فروش در بوستون بود، جایی که تیم اولیه را استخدام کردیم. این تیم‌ها چقدر بزرگ هستند؟ فروشنده‌های آنها چقدر درآمد دارند؟ آیا در داخل سازمان هستند یا خارج آن؟ آموزش فروش آنها به چه صورت است؟ آیا اخیراً تغییری در نحوه‌ی پرداخت حقوق‌ها داده‌اند؟

درست مانند داوطلبانی که در LinkedIn پیدا کردم، از شرکت‌هایی که در داخل خودشان تیم فروش داشتند و در بوستون بودند فهرستی تهیه کردم. طولی نکشید که حداقل با یک نفر از اعضای هر کدام از

آن تیم‌ها مصاحبه کردم. در حقیقت تمام شرکت‌ها را هدفمند محک زدم. حتی اگر سابقه‌ی آن فروشنده هم چندان چشمگیر نبود، اما باز هم با او مصاحبه می‌کردم تا اطلاعات بیشتری درباره‌ی تیم فروش آن شرکت به دست بیاورم.

این‌ها چند نمونه از سؤالاتی هستند که در این مصاحبه‌ها پرسیدم:

۱. شرکتتان چقدر به فروشندگانشان حقوق می‌دهد؟ برنامه‌ی پرداخت حقوقشان به چه صورت است؟
۲. شرایط خریدارشان چگونه است؟ آیا معاملاتی است یا پیچیده؟ آیا سازمانی است یا SMB؟ آیا بیشتر سرنخ‌های خارجی دارند یا داخلی؟
۳. این شرکت چند فروشنده دارد؟ نقش‌های فروش متفاوت آن‌ها چیست؟ ساختار تیم فروش به چه صورت است؟
۴. آموزش فروش شرکت به چه صورت است؟ آیا از روش فروش رسمی استفاده می‌کنند؟ آیا برای آموزش خارجی هم سرمایه‌گذاری می‌کنند یا اینکه کارکنان تمام‌وقت دارند؟

۵. آیا تغییر عمده‌ای در شرکت ایجاد شده که به خاطر آن فروشندگان خوب بخواهند شرکت را ترک کنند؟ آیا برنامه‌ی پرداخت کمیسیونشان تغییر کرده است؟ آیا رهبری شرکت تغییر کرده است؟

۶. بهترین فروشندگان این شرکت چه کسانی هستند؟ مثلاً می‌توانید بپرسید: «آیا شما فروشنده‌ی برتر هستید؟» اگر پاسخ دهد «خیر»، چند فروشنده‌ی دیگر را نام می‌برند و آن‌ها را مقصر عدم موفقیتش می‌دانند. می‌توانید بپرسید بهترین فروشنده در کدام بخش کار می‌کند و راهی پیدا کنید تا با او تماس بگیرید. من واقعاً هیچ‌وقت از این تاکتیک استفاده نمی‌کنم،

اما همکارانی در شرکتهای دیگر دارم که با موفقیت از این روش استفاده می‌کنند. می‌توانید ریسکش را بپذیرید و امتحان کنید. نکته‌ی مهم این است که خلاقانه درباره‌ی جمع‌آوری اطلاعات با ارزش فکر کنید تا بتوانید افراد با استعدادتر را پیدا کنید. استخدام فروشنده در سطح جهانی بهترین فاکتور موفقیت در فروش است. پیدا کردن فروشنده‌ی خوب سخت‌ترین بخش فرایند استخدام است.

خلاصه

فروشنده‌های خوب هیچ‌وقت نیاز ندارند درخواستی برای شغلی بفرستند. پیدا کردن فروشنده‌ی خوب مستلزم داشتن یک استراتژی استخدام منفعل است.

از هیچ آژانس استخدامی کمک نگیر. هیچ تیم استخدام شرکتی را نساز. بلکه در عوض، یک آژانس استخدام در داخل شرکتتان تشکیل بده.

جستجو در LinkedIn و استفاده از روش معرفی اجباری، منابع خوبی برای تأمین داوطلبان فروش با استعداد و منفعل است.

فصل چهار: استخدام اولین کارشناس فروش

تا الان درباره‌ی منبع‌یابی، غربالگری و استخدام اولین تیم فروش صحبت کردیم، اما هنوز به یک سؤال مهم پاسخ ندادیم «چه کسی را باید به عنوان اولین کارشناس فروش استخدام کنیم؟»

حداقل هفته‌ای یک بار این سؤال را از مدیران اجرایی تازه‌کار دریافت می‌کنم. در واقع در چند سال گذشته آن قدر این سؤال را شنیدم که باعث شد تا بسته‌ی آموزشی طراحی کنم که این بسته در مدرسه‌ی بازرگانی هاروارد، MTI و سایر مؤسسات برجسته تدریس می‌شود.

بیا بید این مورد فرضی را بررسی کنیم. می‌خواهید که اولین کارشناس فروش خودتان را استخدام کنید و این چهار نامزد را در اختیار دارید:

نامزد ۱: SVP فروش

این نامزد قبلاً SVP فروش جهانی برای Fortune ۱۰۰۰ (هزار شرکت آمریکایی که از لحاظ فروش در صدر هستند) بود. ۲۵ سال سابقه‌ی فروش دارد و به عنوان SVP یک تیم ۵۰۰ نفره اداره کرده و سالانه حدود ۲ میلیارد دلار درآمد داشته.

نامزد ۲: فروشنده‌ی شماره ۱

این نامزد زیر نظر SVP فروش کار می‌کرد. او در حال حاضر فروشنده‌ی برتر در تیم فروش ۵۰۰ نفری Fortune ۱۰۰۰ است. این نامزد همچنین سه سال سابقه‌ی فروش در بخش اصلی دارد.

نامزد ۳: کارآفرین

این نامزد تا همین اواخر مدیرعامل استارت‌آپ دو ساله‌اش بود که به‌تازگی ورشکست شده. قبل از آن که استارت‌آپ خودش را راه بیندازد فروشنده‌ی شرکت بزرگی بود. این شرکت به دلیل پرورش فروشندگان حرفه‌ای معروف است، اما این نامزد تجربه‌ی فروش بسیار کمی در رابطه با خریدار هدف دارد.

نامزد ۴: مدیر فروش

این نامزد در شرکت بزرگی با تیم فروش بزرگی کار می‌کند. او شش ماه پیش به سمت مدیر فروش ارتقا پیدا کرد و این ترفیع را به دست آورد چون نماینده‌ی فروش عالی‌ای بود و نشان داد که پتانسیل رهبری برای ایجاد و توسعه‌ی تیم خودش را دارد، اما او تجربه‌ی زیادی در فروش به خریدار هدف ندارد.

شما چطور فکر می‌کنید؟ به نظر شما اولین کارشناس فروش باید

کدام یک از نامزدهای بالا باشد؟

خب البته که هر چهار نامزد مزایا و معایبی دارند. در ادامه من دیدگاه خودم را مطرح کرده‌ام و از نامزدی که کمترین شانس را برای استخدام دارد شروع کرده‌ام.

SVP فروش (نامزد ۱) به اندازه‌ی کافی مورد پسند من نیست .

ولی بنیان‌گذاران استارت‌آپ معمولاً دنبال استخدام SVP فروش به عنوان اولین کارشناس فروش هستند.

نکات مثبت SVP فروش:

- رولودکس: SVP فروش در سطح اجرایی با انواع مشتریانی که می‌خواهید جذب کنید ارتباط خوبی دارد. این ارتباطات می‌توانند مزیت بزرگی باشد. درواقع، اگر بازار کوچکی با تعداد انگشت‌شماری خریدار هدف (مثلاً ۱۰ شرکت برتر مخابراتی در کشور) دارید، SVP فروش با استخدام زودهنگام بسیار جالب می‌شود. با این حال، من معتقدم که این روزها در بیشتر متون استخدام فروش به ارتباطات صنعتی بیش از حد بها داده می‌شود. آیا واقعاً هنوز هم مثل گذشته اکثر معاملات در

زمین‌های گلف و بازی‌های با توپ انجام می‌شود؟ نه واقعاً.
قدرت شبکه معیاری پیش‌پاافتاده برای بررسی یک نامزد است.
بسیاری از مردم به شدت به این ویژگی اهمیت می‌دهند، اما
به دلایلی که گفتم معتقدم که بیش از حد به آن ارزش داده
شده است.

- دانش صنعت: SVP فروش احتمالاً غرایز بسیار خوبی در زمینه‌ی خریدار دارد، به‌خصوص از دیدگاه استراتژیک یک مدیر. او در مورد استراتژی بهینه رفتن به بازار، روش فروش، ارزش پیشنهادی و... دانش زیادی دارد که برای خریدار مورد نظر کارساز است. مثل رلودکس تجربه‌ی صنعت او یک ویژگی خوب برای ارزیابی است، اما در فرایند استخدام در فروش بیش از حد ارزش‌گذاری می‌شود.

معایب SVP فروش:

- تردید در دست به کار شدن: تعداد زیادی از استارت آپها را دیدم که شخصی مانند SVP فروش را استخدام کرده اند و پس از ورود اولین سؤالش این است: «دستیار من کجاست؟» برای SVP فروش شروع به کار بدون اینکه همه چیز در اختیارش باشد امر راحتی نیست.

- عدم تجربه در خط فروش مستقیم: SVP فروش احتمالاً طی سال‌ها، شاید حتی یک دهه، مستقیماً معامله‌ای را نفروخته است. اولین کارشناس باید در سنگر باشد و تا جایی که ممکن است مستقیماً با مشتریان بالقوه صحبت کند.

بسیاری از بنیانگذاران هنگامی که با اولین تصمیم استخدام فروش مواجه می شوند، بیشتر توجهشان را روی تجربه رهبری ارشد و حوزه صنعت می گذارند. شما در این دام نیفتید.

فروشنده‌ی شماره ۱ (نامزد ۲) یک پله بالاتر از SVP فروش است اما باز هم توصیه نمی‌شود.

تنها موقعیتی که من فروشنده‌ی ۱ را ترجیح می‌دهم، موقعیتی است که در آن بنیانگذار/مدیرعامل شرکت سابقه‌ی مدیریت فروش داشته باشد و مایل باشد برای آموزش به این کارشناس فروش وقت بگذارد. در این صورت فروشنده‌ی شماره ۱ می‌تواند موفق شود.

نکات مثبت فروشندهی شماره ۱:

- دانش صنعت: مشابه SVP فروش، فروشندهی شماره ۱ واقعاً خریدار را می‌شناسد. تفاوت جزئی در اینجا این است که دانش فروشندهی شماره ۱ از خریدار به فروش مستقیم ارتباط بیشتری دارد. فروشندهی شماره ۱ در مورد نحوه‌ی ارتباط با خریدار، نحوه‌ی صحبت‌کردن به زبان خریدار، چگونگی پیدا کردن اولویت‌های فعلی خریدار و غیره اطلاعات خوبی دارد.

- اصول فروش در سطح جهانی: فروشنده‌ی شماره ۱ فروشنده‌ای واقعی است. هر کسی که در شرکتی بزرگ به درجه‌ی بالایی برسد از آن انتظار می‌رود که توانایی بالا در فروش، اخلاق کاری قوی و روحیه‌ی رقابتی را به همراه داشته باشد.

معایب فروشندگی شماره ۱:

- عدم توانایی موفقیت در محیطی بدون ساختار: وقتی که فروشندگی شماره ۱ به کارفرمای فعلی خودش پیوست و هفته‌ها آموزش دید، توانست که روش فروش مجهز و ابزارهای فروش را به خوبی یاد بگیرد. برای شروع، کارشناس فروش باید همه‌ی این اطلاعات و منابع را از ابتدا داشته باشد و توسعه بدهد. مطمئن نیستم که فروشندگی شماره ۱ برای این کار مجهز باشد.

- فاقد تجربه‌ی رهبری است: از میان نامزدها، فروشنده‌ی شماره ۱ تنها کسی است که تجربه‌ی رهبری ندارد. اولین کارشناس فروش باید منجر به استخدام‌های بیشتر شود. اگر او توانایی اجرای مرحله‌ی اول جذب مشتری و ایجاد تیم اولیه را داشت، خوب بود.

من مدیر فروش (نامزد ۴) را ترجیح می‌دهم.

البته شخص ایده‌آلی برای این کار نیست، اما به نظر من خوب

است.

ویژگی‌های مثبت مدیر فروش:

- تمایل به شروع کار: برخلاف SVP فروش، او اخیراً در فروش مستقیم نقش داشته است پس مشکلی برای آنکه خودش برای کارها اقدام کند ندارد.

- تجربه‌ی رهبری: برخلاف فروشنده‌ی شماره ۱، او به عنوان یک مدیر نسبتاً جدید تجربه‌ی رهبری دارد. احتمالاً می‌تواند روش فروش را طراحی کند، با موفقیت افراد جدید را استخدام کند، ابزارهای CRM را پیاده‌سازی کند و به مربی یک تیم هشت نفره تبدیل شود. باید به او این فرصت را بدهید تا خودش را ثابت کند و تبدیل به مدیر فروش یا معاونت شود. با انجام این کار شما فرصتی منحصر به فرد را برای او فراهم می‌کنید تا حرفه‌ی خود را راحت‌تر دنبال کند. انگیزه و تعهد او به کار از حد صورتان بیشتر خواهد بود.

- سابقه‌ی اثبات‌شده: ارتقاء اخیر او احتمالاً به دلیل موفقیت‌های
زیادش به عنوان شریک فردی و پتانسیل قوی رهبری او بوده
است.

معایب مدیر فروش:

- کمبود دانش صنعت: این شخص تا به حال به خریداران چیزی نفروخته است. همان‌طور که گفتم من برخلاف بقیه خیلی نسبت به این موضوع حساس نیستم اما به‌هرحال مدیر فروش برخلاف SVP فروش و فروشنده‌ی شماره ۱، باید درباره‌ی این مسئله آموزش ببیند.

- نبود گزینه‌ی کارآفرینی: این ویژگی نقطه‌ضعف دو نامزد اول نیز بود، اما می‌خواهم آن را در این قسمت بررسی کنم. گزینه‌ی کارآفرینی چیزی است که کارآفرین را از مدیر فروش متمایز می‌کند. مدیر فروش ممکن است از شما به عنوان مدیرعامل سؤال‌هایی بپرسد. مثلاً درباره‌ی دیدگاهتان، در رابطه با ارزش پیشنهادی شرکت و در مورد خریداران هدف شما. او ممکن است دسته‌ای از خریداران هدف را درگیر کند، دیدگاه شما را برای آنها مطرح کند ولی نتواند آنها را جذب کند. از آنجایی که ممکن است هنوز تناسب محصول/بازار را مشخص نکرده باشید، او سردرگم می‌شود. مدیر فروش باید بزرگترین چالش‌های مشتری

هدف را بدون نیاز به گفتن شما بدانند. او باید بفهمد که چطور مشکلات مشتریان را برطرف کند. بعد از انجام این کارها او باید توانایی نوآورانه‌ای را برای دیدن الگوها، پیگیری مکرر مشتری هدف، تداوم روی ارزش پیشنهادی و تسریع شرکت به سمت تناسب محصول/بازار داشته باشد.

مهم‌ترین ارزش اولین کارشناس فروش از اولین مشتریان
یا درآمدی که او ایجاد می‌کند به دست نمی‌آید. بلکه از
توانایی او برای تسریع شرکت در جهت تناسب محصول/بازار
ناشی می‌شود.

کارآفرین (نامزد ۳) مطلوب‌ترین کاندید من است.

نکات مثبت کارآفرین:

- **غریزه‌ی کارآفرینی:** از بین همه‌ی گزینه‌های روی میز، احتمال اینکه کارآفرین شرکت را به سمت تناسب محصول/بازار ببرد بیشتر است. درواقع چیزی که باعث این اتفاق می‌شود علاقه و اشتیاق او به کار است. با توجه به اهمیت این موضوع مهارت‌های او اینجا بسیار ارزشمند است. او با مشتریان احتمالی ارتباط برقرار می‌کند تا در مورد چالش‌ها، فرصت‌ها، دیدگاه‌ها و اولویت‌های

آن‌ها بیاموزد. او احتمالاً گزینه‌ی کارآفرینی برای عقب‌نشینی از این مکالمات را دارد و به مدیرعامل و تیم محصول کمک می‌کند تا سرنخ‌ها را شناسایی کنند و بفهمند به چه سمتی باید حرکت کنند .

- اصول فروش: این موضوع که او آموزش فروش رسمی را دیده و در سازمانی بزرگ تجربه کسب کرده است، توجه من را جلب کرد. این اصول باید توانایی او را در فروش نشان دهند.
- پتانسیل رهبری: تجربه‌ی کارآفرینی او احتمالاً باعث ایجاد توانایی رهبری و هدایت تیم شده است.

معایب کارآفرین:

- عدم آشنایی با اصول مدیریت فروش: او احتمالاً هرگز فروشنده‌ای را استخدام یا مدیریت نکرده است. علیرغم این ضعف، من همچنان روی توانایی او شرط می‌بندم که بتواند من را از مرحله‌ی تناسب محصول/بازار کسب‌وکار عبور دهد. هنگامی که این امر ثابت شد، می‌توانم او را زیر ذره‌بین بگذارم و ببینم که چطور شروع به استخدام و توسعه‌ی فروشندگان می‌کند.

- کمبود دانش صنعت: مانند مدیر فروش، او تجربه‌ای با خریدار هدف ندارد و باید میزان یادگیری را افزایش دهد.

اگر به استخدام اولین کارشناس فروش خود فکر می‌کنید، امیدواریم که این فصل تا اینجا به تصمیم‌گیری شما کمک کرده باشد.

★★★★★
به صرفه ترین راهکار!

★★★★★
بیشترین رضایت مشتری!

★★★★★
نهایت سادگی!

نرم افزار CRM دیدار

می تواند فروش شما را تا ۳۰۰٪ افزایش دهد!

استفاده از نرم افزار CRM دیدار، علاوه بر ایجاد تحول در فروش و ارتباط شما با مشتریان با گزارشات خود به شما کمک می کند که تصمیمات هوشمندانه و دقیقی برای توسعه کسب و کارتان بگیرید.

اکنون ۹۱ درصد کسب و کارهای کوچک و متوسط در دنیا برای مدیریت بخش فروششان از CRM استفاده می کنند.

بعد از شروع به استفاده از دیدار
چه اتفاقی می افتد؟



یک ساعت بعد از شروع :

پیگیری جاری شما منظم، دقیق و سریع شده و دیگر شما هیچ پیگیری را از دست نخواهید داد. هیچ دقیقا یعنی هیچ



یک هفته بعد از شروع :

داده‌های قدیمی مشتریان شما وارد دیدار شده و شما یک پایگاه داده‌ای متمرکز + به روز از مشتریان و خریدهای آنها خواهید داشت.



یک ماه بعد از شروع :

حداقل (حداقل) روزی بین ۱ تا ۲ ساعت در زمان کارمندان فروش شما که قبل صرف جستجوی اطلاعات بین فایل‌ها، یادداشت‌ها و حافظه‌شان می‌شد صرفه‌جویی می‌شود.



سه ماه بعد از شروع :

می‌توانید یک شب دل‌انگیز با یک چای تازه دم در آرامش گزارشات ۳ ماه را در CRM دیدار بررسی و پیشنهادهای هوشمندانه از اطلاعات جمع‌آوری شده به تیم‌تان بدهید.



شش ماه بعد از شروع و استفاده درست از دیدار :

نرخ تبدیل‌تان تا ۳۰۰ درصد افزایش پیدا می‌کند. پروسه پیگیری و ارتباط با مشتریان کامل مستقل از افراد می‌شود. شما دقیقا می‌دانید کدام تبلیغات شما بهتر کار می‌کند، پروسه فروش شما چگونه است؟ کدام کارمند فروش بهتر تبدیل می‌کند و ... از این که کسب و کارتان در کنترل شما به شدت احساس آرامش می‌کنید.



برای استفاده ۱۵ روز رایگان از دیدار روی دکمه زیر کلیک کنید یا QR کد را اسکن کنید.

۱۵ روز رایگان <