



## چرا کوچینگ فروش موفق نیست؟

بررسی علت ناکارآمدی مدل‌های سنتی کوچینگ و معرفی یک مدل کارآمد در کوچینگ فروش

دکتر جیسون جوردن

ترجمه: حسین گایینی

همین که واژه کوچینگ را در بالا می‌خوانید، احتمالاً یکی از این چند فکر به ذهنتان خطور می‌کند: شاید یاد مدل کوچینگ می‌افتید که سازمانتان می‌خواهد روی بازاریاب‌های خود پیاده کنید. شاید یاد این افتادید که این اواخر خیلی کم به کوچینگ پرداخته‌اید. یا شاید با خودتان فکر می‌کنید، "هی! باز هم باید درباره کوچینگ بخوانیم." یا شاید هم هر سه اینها. یا حتی بیشتر.

اما شرط می‌بندم درباره مکالمه‌ای که هفته گذشته با بازاریاب‌هایتان داشتید فکر نکردید. همه آن تعاملات در راهرو سازمان، پای تلفن، و در خودرو. مطمئنم واژه "کوچینگ" شما را به جایی دور از واقعیت روزانه برد ...

جایی که هر از چندگاهی سراغ آن می‌روید، اما فقط وقتی به آن نیاز دارید. یک دنیای اسرارآمیز که در آن کارهای مهم زندگی که بهتر است انجام دهید (مثل کوچینگ)، نسبت به کارهای فوری که باید انجام دهید (مثل پیش‌بینی روند بازار) اولویت پیدا می‌کنند. اگر ذهن شما به این دنیای اسرارآمیز رفت، اصلاً احساس بدی نداشته باشید. معمولاً اصطلاح "کوچینگ" همه ما را به این دنیا می‌برد.

اما بعدها تحقیقات گسترده‌ای انجام دادیم که چارچوب‌های کوچینگ نوین را در کتاب پرفروش "رمزگشایی مدیریت فروش (McGraw-Hill 2012)" نشان داد. و بعد از این چارچوب‌ها برای نیروهای فروش در چندین



شرکت موفق فورچون ۵۰۰ استفاده کرده و شاهد تاثیر قابل توجه کوچینگ به‌هنگام بودیم. بعد از آن فهمیدیم کوچینگ، همانطور که همیشه گفته شده، برای انجام آنچه باید انجام شود — تاثیرگذاری مستقیم بر عملکرد یک فروشنده — ناکافی است.

### کاستی‌های مدل‌های کوچینگ سنتی

مدل‌های کوچینگ که من تا به امروز یاد گرفته‌ام ذاتا اشتباه نبودند. و باید اشاره کنیم که ده‌ها، اگر نه صدها، نمونه از این مدل‌ها وجود دارد. در یک جستجوی اینترنتی ساده می‌توانید چند نمونه از آنها را پیدا کنید.

از هر سرواژه‌ای که می‌خواهید استفاده کنید، اما این چارچوب‌های کوچینگ همگی از یک فرمول نسبتا مشابه پیروی می‌کنند:

۱. ارزیابی عملکرد فعلی.
۲. شناسایی شکاف‌ها یا حوزه‌هایی که به ارتقاء نیاز دارند.
۳. تهیه یک برنامه برای ازبین بردن شکاف‌ها یا رسیدن به آن ارتقاء.
۴. عمل کردن براساس آن برنامه.

هیچ چیز اساسا اشتباهی در این مدل‌ها وجود ندارد. در واقع، حتی خیلی هم مفید هستند. همه آنها قصد دارند به یک مدیر و بازاریاب او کمک کنند، تصویر کلی را مورد ارزیابی قرار دهند، یک برنامه برای پیشرفت تهیه کنند، آن برنامه را اجرا کنند، و پیامدهای حاصل را مورد ارزیابی قرار دهند. در واقع، این منطق غیر قابل بحث است. با این حال، چند موضوع مهم وجود دارند که مانع از موفقیت این مدل‌ها برای رسیدن به عملکرد مناسب فروش در دنیای همواره در حال رشد امروزی شده‌اند.

مسئله ۱: این مدل‌ها مخصوص فروش نیستند.

مسئله اول در مورد این مدل‌های کوچینگ سنتی این است که متناسب با نیروهای فروش طراحی نشده‌اند. همه مدیران در نقش‌های سازمانی مختلف می‌توانند از این مدل‌ها برای کوچ کردن زیردستان خود استفاده کنند. مدیران مالی و تحلیل‌گرهای آن‌ها؟ حتما... باز هم ادامه بده. مدیران منابع انسانی و متخصصان آن‌ها؟ حتما... باز هم جلوتر برو. مدیران کارخانه و کارشناسان و تکنیسین‌های آن‌ها؟ چرا که نه.



اما نیروی فروش به شکل ویژه‌ای منحصربه‌فرد است، و ما شایسته یک مدل کمی بهتر هستیم. چیزی که در آن از اصطلاحات فروش خودمان استفاده شده و به وظایف واقعی فروش پرداخته است. ما نمی‌توانیم فقط بنشینیم و از سیستم‌های حسابداری مالی استفاده کنیم،

همچنان که آن‌ها نیز نمی‌توانند از برنامه CRM ما استفاده کنند. پس چرا هر دوی ما باید از یک مدل کوچینگ استفاده کنیم؟

مسئله ۲: این مدل‌ها برای مداخله و برنامه‌ریزی دوره‌ای طراحی شده‌اند.

یک مشکل بزرگتر در مورد مدل‌های کوچینگ سنتی این است که به عنوان روش‌های مداخله‌ای مقطعی طراحی شده‌اند. از این مدل‌ها برای فشار دادن "دکمه توقف" روی فعالیت‌های روزانه فروشنده مثل تماس تلفنی، پیگیری کردن معامله‌ها و گسترش دادن حساب‌ها استفاده می‌شود. هدف این مدل‌ها تامل و تفکر اجباری بازاریاب است تا بتواند بصورت عینی مسیر موفقیت خود را باز ارزیابی کند. به همین خاطر است که اصطلاح "کوچینگ" شما را به مکان‌های دور می‌برد—چنین بحث‌هایی باید کاملاً در آرامش انجام شده و بصورت دوره‌ای برگزار شوند.

با این حال؛ این دکمه "توقف"، کارایی این مدل‌ها در بهبود عملکرد فروش را محدود می‌سازد. در واقع، کوچینگ باید در شرایط همان تماس‌ها، معامله‌ها و حساب‌ها اتفاق بیفتد—نه اینکه از بالا به آنها نگاه کند. کوچینگ فروش باید به صورت روزانه انجام شود تا کیفیت فعالیت‌های بازاریاب را ارتقاء داده و این تاثیر در کوتاه مدت احساس شود. تنها در این صورت است که کوچینگ می‌تواند تاثیری را که از آن انتظار داریم، برجای بگذارد.

### همسوسازی

پس چرا این مدل‌های کوچینگ هم‌چنان در میان نیروهای فروش در سرتاسر دنیا کاربرد دارند؟ خب، صادقانه بگویم، به این خاطر که یک هدف دارند. چارچوب‌های کوچینگ مانند GROW، GAINS و ACHIEVE در کوچ کردن برای همسوسازی مورد استفاده قرار می‌گیرند. این مدل‌ها به مدیران فروش و بازاریاب‌ها کمک می‌کنند عملکرد فعلی خود را ارزیابی کرده و فعالیت‌های آینده خود را با عملکرد مطلوب همسو کنند. در واقع، این چارچوب‌ها یک جایگاه برای مکالمات کوچینگ فراهم می‌کنند، "شما در اینجا قرار دارید، می‌خواهید به اینجا بروید، و به این روش به آنجا می‌رسید. برو و انجامش بده، و دفعه بعدی که همدیگر را ملاقات می‌کنیم ارزیابی می‌کنیم که چطور عمل کردی."

اشتباه نکنید، همسوسازی دوره‌ای یک فعالیت ضروری است. بدون آن؛ کارمندان، سر به زیر و کشان کشان، خود را در همان مسیر فعلی حرکت می‌دهند که ممکن است آنها را به شکست برساند. تنها ایرادی که می‌توانیم به



مدل های کوچینگ "همسوسازی" وارد بدانیم این است که به صورت ویژه برای نیروهای فروش طراحی نشده‌اند. وقتی مدیران و بازاریاب‌های آنها قصد بازنگری درباره مسیر درست موفقیت داشته باشند، به چیزی بیش از یک سرواژه کلی نیاز دارند. آنها به چیزی نیاز دارند که جزییات مسیر را با دقت توضیح دهد.

ما در تحقیقات خود به چنین مدلی دست یافته‌ایم که بسیار ساده است. این مدل تنها سه مولفه جداگانه دارد که باید با هم همسو شوند: نتایج کسب و کار، اهداف فروش، و فعالیت‌های فروش. به علاوه، این مولفه‌ها یک مسیر شهودی علی و معلولی هم بدست می‌دهند ... به عبارت ساده‌تر، فعالیت‌های فروش منجر به دستیابی به اهداف فروش می‌شوند، و اهداف فروش ما را به کسب نتایج کسب‌وکار می‌رسانند.

برای مثال، اگر یک بازاریاب بخواهد حجم مشتری‌یابی خود را افزایش دهد (فعالیت)؛ می‌توانیم بگوییم که مشتریان جدید بیشتری پیدا می‌کند (هدف). و اگر مشتریان جدید بیشتری پیدا کند می‌توان گفت که درآمد بیشتری کسب کرده است (نتیجه).

از این رو، استراتژی "همسوسازی" در این مدل، مهندسی معکوس نتیجه مطلوب است. یعنی، با یک نتیجه مطلوب شروع می‌کنید، هدفی را انتخاب می‌کنید که شما را به آنجا می‌رساند، و فعالیت‌هایی را شناسایی می‌کنید که در انجام آن هدف به شما کمک می‌کند. برای مثال، اگر فروشنده می‌خواهد درآمد بیشتری داشته باشد (نتیجه R)؛ باید بداند برای رسیدن به آن نتیجه، چه تعداد مشتری جدید نیاز دارد (هدف O) و با توجه به تعداد مشتریان مشخص کند برای رسیدن به آن مشتریان باید چه مقدار کار مشتری‌یابی را انجام دهد (فعالیت A).

حالا ببینیم سر واژه AOR چه مزیتی نسبت به GROW دارد؟ خُب، به نظر ما در اینجا دو مزیت مهم وجود دارد. اول از همه، به خاطر اینکه چارچوب "فعالیت فروش" ← هدف فروش ← نتیجه کسب و کار "گفتگوی کوچینگ را به جایی می‌رساند که نیروی فروش در آن تامل می‌کند. شما به عنوان یک فروشنده ترجیح می‌دهید درباره اهداف، واقعیت، گزینه‌ها و اقدام (Goals, Reality, Options, Will) صحبت کنید یا درباره نتایج کسب و کار، اهداف فروش و فعالیت‌های فروش؟ هر چه این گفتگو تاکتیکی و آشناتر باشد، بیشتر می‌تواند به واقعیت تبدیل شود.

دوم اینکه، با اینکه چارچوب AOR فقط سه مولفه دارد در واقع بسیاری قوی‌تر و مستدل‌تر از مدل‌های دیگر با سرواژه‌های طولانی‌تر است. چارچوب‌های کوچینگ سنتی مستقیماً از نتایج به سوی فعالیت‌ها رفته و مرحله مهم اهداف فروش را نادیده می‌گیرند. یکی از نمونه‌های کلاسیک از این دست، برنامه‌ریزی برای افزایش درآمد بازاریاب از طریق افزایش حجم تماس‌های فروش اوست... نتیجه مطلوب ← فعالیت برنامه‌ریزی شده.



با این حال، بهتر است بدانید هدف از این تماس‌ها چیست. مشتریان احتمالی برای جذب مشتریان جدید؟ مشتریان موجود برای توسعه حساب‌ها؟ درک و شناخت هدف گام مهمی برای شناسایی فعالیت‌های سازنده است.

## هنگامه‌ی اقدام!

اما مشکل اصلی ما با مدل‌های کوچینگ سنتی این است که آن‌ها تنها برای مداخله‌های گاه به گاه طراحی شده‌اند. و درحالی‌که همسوسازی دوره‌ای کاملاً ضروری است، این مدل‌ها نمی‌تواند مثل سایه دنبال بازاریاب باشند. این مدل‌ها به مهمترین عامل تعیین کننده در عملکرد فروش و چیزی که مدیران اجرایی ارشد بیش از همه خواستار آن هستند توجهی ندارند: اجرای یک‌دست و هماهنگ.

مدیران فروش و بازاریاب‌های آنها جلسات کوچینگ همسوسازی را با یک برنامه سرشار از فعالیت‌هایی ترک می‌کنند که منجر به موفقیت خواهند شد. با این حال، مدیریت از کجا مطمئن باشد که این فعالیت‌ها طبق برنامه‌ریزی اجرا خواهند شد؟ بازاریاب دقیقاً قرار است با چه کسی ملاقات داشته باشد؟ دقیقاً کدام معامله‌ها را دنبال خواهند کرد؟ دقیقاً چه نوع مکالمه‌ای با هم خواهند داشت؟ در برنامه‌های استراتژیک آنها دقیقاً چه اتفاقی می‌افتد (یا نمی‌افتد)؟

پس، آنچه لازم داریم یک مدل کوچینگ "اجرا" به عنوان مکمل برای مدل‌های همسوسازی سنتی است؛ مدلی که فعالیت‌های همسو را به مرحله اجرا درآورده و تضمین کند که نتایج دلخواه حاصل خواهند شد. بدون چنین مدلی نیروهای فروش بصورت دوره‌ای فعالیت‌ها را همسوسازی کرده و در نهایت موفق به اجرای آنها نمی‌شوند. و این اتفاق هر روز می‌افتد. پس کوچینگ اجرایی به چه شکل است؟

بررسی ما درباره بهترین تجارب مدیریتی نشان داد در ادغام همسوسازی دوره‌ای با اجرای روزانه هیچ رمز و رازی نیست؛ فقط باید آن را انجام دهید. بهترین کوچ‌هایی که تابحال دیده‌ایم در اختصاص زمان برای گفتگو درباره اجرا، وسواس زیادی به خرج داده‌اند. این زمان بسیار مقدس است. آنها می‌دانند اگر فرایند مدیریت رسمی را در خود نهادینه نکنند، خیلی زود گرفتار یک دنیای واکنشی می‌شوند که در آن همه کارهای مهم به خاطر کارهای فوری به حاشیه رانده شده‌اند.

به علاوه، در همین جلسات "کوچینگ اجرا" شور و اشتیاق بیشتری وجود دارد. بهترین کوچ‌ها گفتگو را دقیقاً روی فعالیت‌هایی متمرکز می‌کنند که حاصل بحث‌های همسوسازی هستند. برای مثال، اگر بازاریاب‌های آنها برای جذب مشتریان جدید از طریق افزایش فعالیت مشتری‌یابی توافق کند، مدیر زمانی را صرف برنامه‌ریزی تماس‌های مشتری‌یابی بعدی و تعیین تعداد فرصت‌ها می‌کند. اگر بازاریاب قبول کند تعداد حساب‌های مشتریان فعلی را از



طریق برنامه‌ریزی بهتر توسعه دهد، باز هم مدیر زمانی را صرف بازبینی و گفتگو درباره برنامه حساب‌ها می‌کند. آپولو هوا کردن نیست، فقط به نظم نیاز دارد.

بنابراین، برای کوچینگ اجرایی یک مدل جدید ظهور کرد که در آن کلید فعالیت‌های فروش به ریتم مدیریت رسمی با مکالمه‌های ساخت‌مند اضافه شده است. ما (کاملاً هوشمندانه) این مدل کوچینگ را A-R-C می‌نامیم، که تضمین می‌کند گفتگوهای همسوسازی {فعالیت-اهداف-نتیجه} به شکلی دقیق و قابل پیش‌بینی قدم به قدم بازاریاب را همراهی می‌کند.

و تحقق رویاها!

وقتی مدل همسوسازی AOR را با مدل اجرایی ARC ترکیب می‌کنیم به یک چارچوب کوچینگ جامع می‌رسیم که همسوسازی را در کنار اجرا تضمین می‌کند. شاید سر واژه آن به اندازه GROW و CIGAR جذاب نباشد، اما مخصوص نیروی فروش است و به خوبی در فعالیت‌های روزانه بازاریاب‌ها ترکیب می‌شود.

پس این همان چیزی است که امیدواریم "کوچینگ" در آینده‌ی نزدیک به آن شبیه شود. دیگر از تصاویر رویایی کوچینگ که در آن کارهای فوری جای خود را به کارهای مهم می‌دهند گذر کرده‌ایم، و مکالمات متناوب به فعالیت‌های روزانه راه یافته‌اند.

نتایج مطلوب خود را به اهداف منطقی و به دنبال آن فعالیت‌ها پیوند دهید. مرتبا و در گفتگوهای ساخت‌مند درباره این فعالیت‌ها بحث و تبادل نظر کنید. در این صورت است که کوچینگ شما روی عملکرد فروش بازاریاب تاثیرگذار خواهد بود. و آیا این دقیقا همان چیزی نیست که از کوچینگ انتظار می‌رود؟



نشر الکترونیکی: کانون یادگیری فردا

پاییز ۱۳۹۶