

ניהול ידע תומך מכירות (אוגוסט 2007)

מערך ניהול ידע אפקטיבי המשלב פתרון טכנולוגי, תהליכים ותרבות ארגונית מהווה גורם מכריע בהגדלת המכירות, קיצור זמן הטיפול במכרזים והתמודדות עם שאלות ובעיות העולות בשלבי המכירה השונים. לאחרונה יותר ארגונים עוסקים בשאלה, האם מערך ניהול ידע יכול לתמוך בתהליכי מכירה.

ניטיב להבין את הצורך של שילוב ניהול ידע בשלבי המכירה השונים בעזרת ציטוט מפיו של סמנכ"ל שיווק בחברת היי-טק גדולה, שאמר לי לפני כמה ימים: "קו המוצרים שלנו גדל מחודש לחודש, ומחזור החיים של המוצרים הולך וקצר. גם התחרות גוברת, עם שחקנים חדשים בשוק המציגים פתרונות אלטרנטיביים לשלנו. על רקע נתונים אלה אני מתקשה להכשיר בצורה מהירה ויעילה את אנשי המכירות שלי, בכדי שיוכלו להתמודד עם הלקוח הפוטנציאלי והמתחרים".

כפי שניתן להבין מדבריו של סמנכ"ל השיווק הנ"ל, בתהליכי המכירה נדרשים אנשי המקצוע לידע רב ומגוון על מוצרי החברה, השוק, הלקוחות, המתחרים ועוד.

כשאנו בוחנים את הידע לו זקוקים עובדי המכירות, ניתן להבחין בין ידע "אובייקטיבי" לידע "סובייקטיבי" הנדרש להם במהלך העבודה. הידע האובייקטיבי הינו ידע רשמי (בדרך כלל כתוב במסמכים הפורמליים של החברה). ידע זה מופיע בנהלים, דפי מוצר או מידע שיווקי כתוב אחר, המתאר את היכולות של המוצרים, יתרונותיהם על מוצרים מתחרים, מוצרים משלימים וכדומה.

הידע הסובייקטיבי הינו ידע אישי (בדרך כלל לא כתוב במסמכים הפורמליים של החברה) אשר צובר כל איש מכירות (או בעל תפקיד אחר בארגון), עקב ההתנסויות והאינטראקציות שעברו במסגרת הפעילות השוטפת שלהם. לארגון יש אינטרס לאסוף ידע זה, לנתחו, לעורכו ולהפיצו חזרה לשימושם של כל אנשי המכירות.

בארגונים אשר לא מיישמים עקרונות ניהול ידע במערך המכירות שלהם, נשמע לעתים קרובות משפטים כמו: "למה לא התקשרת אליי? כבר הכנתי מסמך כזה", "נדרשתי למצוא פתרון מקורי לבעיה של הלקוח ומסתבר שפתרון זה כבר פותח ללקוח אחר שלנו", "עבדתי 3 ימים על הנושא ובסוף מסתבר שכבר בדקו את זה..." וכדומה.

כיצד ניהול ידע יכול, אם כן, לסייע לעוסקים במכירות בשלבים השונים של התהליך? נבחין בשלושה אפיקים נפרדים של זרימת ידע לשם שיפור ביצועי המכירות והגדלת התחרותיות:

1. העברת ידע מהארגון לעובד.
2. העברת ידע מהעובד לארגון.
3. העברת ידע מעובד לעובד.

האפיק הראשון עוסק בהפצת הידע הנדרש ממטה החברה לאיש המכירות, לצורך ההתמודדות היומיומית. ההפצה יכולה להיות בנוגע לעדכוני גרסה, פיצ'רים חדשים, מידע SWOT כזה או אחר, אביזרי עזר למכירה כמו תסריטים, case studies, טיפול בהתנגדויות וכדומה. ההפצה מבוססת על חומרים שנאספים מהיחידות הארגוניות השונות, מאנשי המכירות עצמם (אפיק זרימת הידע השני), אנשי BI וכדומה.

האפיק השני עוסק בליקוט הידע אשר צובר העובד במהלך עבודתו, עיבודו, ניתוחו והפיכתו לחלק אינטגרלי ממאגר התובנות של הארגון. תהליך זה של הבניית הזיכרון הקולקטיבי הארגוני חשוב



מאד, הן בהיבט של ייעול העבודה עקב התבססות על תובנות והארות שהיו נחלתם של עובדים אחרים, והן בהיבט של איסוף ידע מודיעיני על מתחרים מאנשי השטח.

האפיק השלישי וה"חברתי" מבין השלושה הוא השיתוף בידע בין העובדים. באפיק זה מתמקדים בעזרה ההדדית שיכולים עובדים להעניק זה לזה, תוך התבססות על ניסיונם, תובנותיהם והידע אשר רכשו במהלך האינטראקציה שלהם עם הלקוחות והלקוחות הפוטנציאליים.

את זרימת הידע בשלושת האפיקים הללו ניתן להבטיח בעזרת טכנולוגיה, תהליכי עבודה יעודיים ומאפיינים תרבותיים "רכים" (תרבות ארגונית). מערך המקיים זרימת ידע באמצעות שלושת המרכיבים הנ"ל מאפשר הטמעה מהירה יותר של ידע בקרב אנשי המכירות, ויעילות גדולה יותר שלהם במהלך העבודה.

לסיכום, מערך ניהול ידע אפקטיבי המשלב פתרון טכנולוגי, תהליכים ותרבות ארגונית מהווה גורם מכריע בהגדלת המכירות, קיצור זמן הטיפול במכרזים והתמודדות עם שאלות ובעיות העולות בשלבי המכירה השונים.

בעזרת איסוף שיטתי של הידע הרלבנטי מהשטח, הזרמתו באופן שוטף לגורמים המתאימים, ויצירת תהליכי שיתוף בידע בין עובדי הארגון - ניתן להעניק לאנשי המכירות כלים טובים יותר להתמודדות עם ריבוי המוצרים, ציפיות הלקוחות, קיצור חיי המוצר והגידול בתחרות.

כותב המאמר: עידו נמיר, שותף/ראש תחום ניהול ידע בחברת Deloitte
ליצירת קשר: inamir@deloitte.co.il