

sales performance

and sales network steering

The sales plan, a translation of the overall corporate strategy and a multi-channel management tool

The sales plan contains the operational translation of the company strategy and should image the annual marketing plan. It is the mainstay of sales effectiveness. The sales plan should go beyond the simple strategy application to become a real management tool. It must be widely communicated among company managers and teams to reach the status of unique reference document for all operational actions. Local actions in complete inconsistency with the corporate plan should absolutely be prevented. For instance, if we prioritize the residential market, two channels top the sales: indirect points of sales and distance selling (customer service, internet, voice server, etc.). Objectives per channel should be defined and aggregated to avoid any cannibalization effect.

The indirect sales network, a necessity for a broad coverage, should follow strict steering and animation rules

An indirect sales network, such as partner resellers, either exclusive or not, mass distribution, shop around the corner... is essential to create a "seamless" sales coverage. More flexible and less costly than a proprietary point-of-sales (PoS) network, indirect sales are much more difficult to control and pilot. What are the right tools and mechanisms to operate in order to obtain a better control over this distribution network? As for a proprietary sales network, the support of the operator is absolutely necessary, point of sales communication, merchandising choice, price oriented spot action etc. are some of the imperative basic actions. Yet, sales force commission policy and network stimulation are key elements within a sales monitoring policy.

Unlike regarding a proprietary sales network, "money" remains a major factor for boosting indirect sales efficiency: line rate, threshold achievement fee, possible air time commission, bonuses, all mechanisms should be carefully assessed since they strongly impact the involvement and efficiency level of sales network teams.

A strict animation policy is the only method for the operator to control its brand name image and values towards final customers. Sales force managers are not only in charge of selecting new PoS, but they are also in charge of the daily existing network management and monitoring. Thus, they should pay special attention in terms of site visits, PoS turnover, offers selection and sales, financial rewarding policy implementation...

Free and fluidify the "HQ - field" processes

Distribution assistance processes are often not perceived as a contributing factor to overall performance and sales dynamism, but are fundamental regarding sales performance. Assistance to PoS should be supplied from a single entry point, available for providing a relevant service to distributors to prevent any sales force disheartenment. The other processes related to customer experience like ordering-provision, billing, after-sales service... must be perfectly in line with the customer promise.

Performance assessment is essential

Last but not least, performance assessment is crucial to service analysis and improvement. Too many operators meet difficulties producing sales follow-up reports in a simple and reliable way. The performance monitoring and assessment should be a priority for every reliable company.

Alexandre Karras

alexandre.karras@sofrecom.com

Elements of sales performance



performance commerciale

et pilotage du réseau de ventes

Le plan d'actions commerciales, traduction de la stratégie de l'entreprise mais aussi outil de management multi-canal

Le plan d'actions commerciales traduit les orientations stratégiques de l'entreprise et doit refléter le plan annuel marketing. Il est la pièce maîtresse de la performance commerciale. Le plan d'actions commerciales devra dépasser la seule fonction de déclinaison de la stratégie et du choix de l'entreprise pour devenir un véritable outil de management. Il doit être largement diffusé pour constituer le point de départ de toute opération menée sur le terrain par les managers. Il faut éviter de voir des actions locales en complète divergence avec le plan global. A titre d'exemple, sur la cible des particuliers, deux canaux constituent l'essentiel des ventes : la distribution indirecte et les canaux de vente à distance (service clients, web, serveurs vocaux, etc.), les objectifs définis par vecteur de ventes devront être centralisés et ce afin d'éviter toute cannibalisation.

Le réseau de distribution indirecte, nécessaire pour assurer une large couverture, doit être soumis à des règles de pilotage et d'animation extrêmement rigoureuses

Le réseau de ventes indirectes, revendeurs partenaires, exclusifs ou non, grande distribution, commerces de proximité,... est indispensable pour assurer une couverture géographique optimale. Plus souple et moins coûteux que le réseau propriétaire, il est cependant plus difficile à contrôler et à piloter. Quels moyens doit-on mettre en œuvre pour animer et obtenir une meilleure maîtrise de son réseau de distribution ? Comme pour la vente propriétaire, le support de l'opérateur est essentiel, la communication sur le lieu de vente, les options de merchandising, les actions promotionnelles, la création de trafic en point de vente sont des fondamentaux. La politique de rémunération et l'animation du réseau sont cependant des éléments décisifs dans une stratégie de pilotage commercial. Contrairement à son propre

réseau, la rémunération demeure un levier important de dynamisation des ventes indirectes : rémunération à la ligne, à l'atteinte de seuil, rémunération ou non à l'air time, reprise de rémunération sont des mécanismes à étudier avec précaution car ils impactent fortement le niveau d'implication et de motivation du réseau. Une politique d'animation rigoureuse est la seule garantie pour l'opérateur de maîtriser son image et ses valeurs vis-à-vis de ses clients finaux. Les ingénieurs commerciaux de l'opérateur sont non seulement chargés de recruter de nouveaux points de vente mais ils sont aussi responsables du pilotage au quotidien du portefeuille existant. Ils doivent attacher une attention particulière à la préparation de leurs visites : chiffre d'affaires du point de vente, types d'offres vendues, historique de versement de la rémunération, etc.

Libérer et fluidifier les processus «siège - terrain»

Les processus d'assistance à la distribution, un volet souvent non perçu comme facteur contributif à la performance et au dynamisme commercial, sont pourtant les premiers fondamentaux. C'est le socle vital de la performance commerciale. L'assistance opérateur - distributeurs doit être délivrée à partir d'un point d'entrée unique, disponible, et fournir un service pertinent, au risque de décourager les vendeurs. Les autres processus liés au parcours client : la commande-livraison, la facturation, le SAV, etc. devront quant à eux être parfaitement conformes aux engagements pris envers le client.

La mesure de la performance, indispensable

Un dernier point est à souligner : la mesure de la performance. Nombreux sont les opérateurs qui ne sont pas en mesure de produire des rapports de vente ou de suivi de la rémunération de manière simple et fiable. Le chantier de pilotage de la performance doit être une priorité dans toutes les entreprises.

Alexandre Karras

alexandre.karras@sofrecom.com

Composantes de
l'efficacité commerciale

