

## Sudah Efisien dan Efektifkah Sales Force Design Anda? [Bagian Pertama]

Banyak yang mengatakan bahwa di era digital tenaga penjual sudah tidak dibutuhkan. Bagi saya tidaklah demikian, khususnya di Indonesia. Setidaknya dalam kurun 5-10 tahun mendatang tenaga penjual masih dibutuhkan. Terutama untuk produk-produk dimana keterlibatan konsumen tinggi dalam proses pembuatan keputusan pembelian. Umumnya ini terjadi dalam proses penjualan langsung (direct selling) ke konsumen. Sebut saja penjualan polis asuransi jiwa, properti, atau otomotif roda empat sebagai contoh.

Dengan kondisi demikian maka pertanyaan kritis bagi sektor industri di atas adalah seberapa efisien dan efektif sales force design Anda. Sales force design mencakup tiga hal penting, yaitu sales force structure, sales force size, dan assignment of responsibility. Tulisan ini akan dibuat menjadi beberapa bagian. Bagian pertama akan mengupas mengenai sales force structure.

Sebelum menelaah ketiga hal tersebut, pertama-tama Anda perlu mengkaji kembali fase-fase yang ada dalam proses penjualan yang meliputi interest creation, pre-purchase, purchase, post-purchase immediate, dan post-purchase ongoing. Dalam setiap fase sejauh mana peranan tenaga penjual? Pemahaman ini penting dalam menghitung beban kerja tenaga penjual dan pemetaan aktifitas. Mana yang harus dikerjakan oleh tenaga penjual dan mana yang bisa disederhanakan melalui penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

Analisis di atas diperlukan untuk menjawab apakah Anda membutuhkan tenaga penjual spesialis atau generalis atau kombinasi keduanya, yang menjadi dasar bagi keputusan manajemen untuk merancang sales force structure yang tepat. Spesialisasi tenaga penjual ditentukan oleh faktor-faktor karakteristik proses penjualan, kapasitas tenaga penjual (salesperson bandwidth), serta sasaran dan strategi perusahaan.

Jika karakteristik proses penjualan sederhana dan pelanggannya homogen, serta masih dalam kapasitas tenaga penjual maka pilihan struktur tenaga penjual generalis akan lebih efisien. Sebaliknya jika prosesnya kompleks dan

pelanggannya berbeda-beda serta melampaui kapasitas tenaga penjual maka pilihan yang terbaik adalah dengan struktur tenaga penjual spesialis. Namun, tantangannya adalah efektifitas. Terakhir tentu saja keputusan di atas disesuaikan dengan sasaran dan strategi perusahaan. Misalnya; jika strategi perusahaan adalah customer focused maka pilihan strukturnya adalah tenaga penjual spesialis. Sedangkan jika strateginya adalah lowest cost maka struktur tenaga penjual generalis adalah yang terbaik.

Spesialisasi dapat dilakukan pada salah satu atau kombinasi atas tiga pilihan spesialisasi, yaitu spesialisasi berdasarkan produk, pasar, atau aktifitas.

Pertanyaan-pertanyaan kritis yang harus dijawab jika mengkaji spesialisasi berdasarkan produk, antara lain; apakah tenaga penjual Anda mampu menguasai dan menjual semua barang/jasa perusahaan Anda?, apakah dibutuhkan keterampilan dan atau pengalaman khusus untuk memahami dan menjelaskan portofolio produk perusahaan? Dapatkah efektifitas yang signifikan didapat melalui spesialisasi produk?

Untuk spesialisasi berdasarkan pasar, pertanyaan-pertanyaan kritisnya, antara lain; dapatkah pasar disegmentasi sehingga pelanggan atau prospek di setiap segmen memiliki proses pembelian yang mirip?, apakah ada perbedaan yg signifikan mengenai proses penjualan dan atau keahlian industri di antara segmen pelanggan yang ada? Sedangkan terkait dgn spesialisasi berdasarkan aktifitas, pertanyaan-pertanyaan kritisnya antara lain; seberapa kritis setiap aktifitas?, apakah beberapa aktifitas yang kompleks membutuhkan orang yang spesialis untuk menyelesaikannya secara efektif?, seberapa besar nilai yang akan ditambahkan jika aktifitas tersebut diselesaikan oleh seorang spesialis?

Secara umum, peran tenaga penjual berdasarkan efficiency-focused adalah sales assistant, customer service specialist, tele-channels, part-time salespeople, generalist. Sedangkan effectiveness-focused adalah product specialist, technical specialist, market specialist, hunter, farmer.

Nah, silakan Anda review apakah sales structure Anda sudah tepat atau belum?

Suhartono Chandra

- Presiden Asosiasi Manajemen Indonesia

- Dosen Marketing Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara