

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

Pada edisi yang lalu sudah dibahas bagian pertama dalam *sales force design*, yaitu *sales force structure*. Keputusan strategik yang perlu dibuat terkait *sales force structure* adalah apakah strukturnya menggunakan *sales generalist* atau *sales specialist* atau kombinasi keduanya. Dan jika perlu *sales specialist* apakah spesialisasinya berdasarkan pada *market, product, activity*, atau kombinasi ketiganya.

Bagian kedua ini akan membahas keputusan strategik berikutnya, yaitu *sales force size* (jumlah salesman). Ada tautan kritikal antara jumlah salesman dan profitabilitas. Jumlah salesman berdampak pada pengelolaan pelanggan, biaya, dan tentu saja juga profitabilitas. Jumlah salesman yang terlalu kecil atau terlalu besar sama-sama menimbulkan masalah pada perusahaan. Kesalahan pada penetapan jumlah salesman memiliki implikasi pada aspek keuangan setidaknya pada lima hal, yaitu penjualan, pangsa pasar, penjualan per salesman, biaya salesman, dan profit. Jika *sales force size* terlalu kecil maka implikasinya adalah: penjualan akan rendah, menurun, atau tidak bertumbuh secepat yang diharapkan; pangsa pasar akan mengecil; *omzet* per salesman akan tinggi; biaya salesman terkontrol dan relatif di bawah rerata industri; profit mungkin akan lebih baik jika jumlah salesman lebih besar. Sebaliknya jika terlalu besar penjualan akan lebih tinggi dan bertumbuh; pangsa pasar akan naik; *omzet* per salesman akan rendah; biaya salesman tak terkontrol dan relatif di atas rerata industri; profit mungkin akan lebih baik bila jumlah salesman lebih kecil. Jadi penentuan jumlah salesman yang *pas* merupakan keputusan strategik.

Metode paling umum yang biasa digunakan dalam menghitung jumlah salesman yang dibutuhkan adalah berdasarkan aktifitas yang dilakukan salesman untuk mengelola pelanggan. Dimulai dengan menghitung waktu untuk melakukan serangkaian aktifitas yang dibutuhkan dalam mengelola seorang pelanggan. Misalnya, untuk perencanaan sebelum kunjungan, kunjungan teknis, kunjungan non-teknis, aktifitas setelah kunjungan, dan mungkin aktifitas lain yang dibutuhkan pada situasi-situasi khusus tertentu sehingga didapat *total jam per tahun per pelanggan* yang dibutuhkan. Total jam tersebut kemudian dikalikan dengan jumlah pelanggan maka akan

didapat *total jam per tahun* untuk mengelola seluruh pelanggan perusahaan. Dengan membagi angka yang didapat dengan *total jam kerja per tahun per salesman* maka akan didapat *jumlah salesman* yang dibutuhkan.

Jumlah salesman perlu direview secara berkala setidaknya setiap dua tahun. Jumlah salesman sebelumnya setelah dua tahun mungkin saja menjadi kekecilan atau kebesaran. Hal tersebut bisa terjadi akibat dari terjadinya perubahan eksternal (pelanggan, persaingan, lingkungan bisnis) dan internal (strategi perusahaan, inisiatif peningkatan produktifitas). Perubahan eksternal yang membuat jumlah salesman menjadi kekecilan antara lain; pasar yang berkembang pesat, pelanggan menuntut pelayanan ekstra, pesaing memperbesar jumlah salesmannya, kondisi ekonomi yang lebih baik, atau deregulasi industri. Sedangkan perubahan internal misalnya perusahaan meluncurkan lini produk baru, memasuki pasar baru, peningkatan produktifitas dengan penekanan pada peningkatan penjualan, peningkatan pangsa pasar, atau peningkatan kepuasan pelanggan.

Sedangkan perubahan eksternal yang membuat jumlah salesman menjadi kebesaran antara lain; pasar menyusut, sebagian pelanggan memilih pembelian melalui internet, pesaing mengurangi jumlah salesman mereka, tekanan harga meningkat sehingga profit tergerus, atau teknologi baru mereduksi pekerjaan salesman. Perubahan internal seperti *merger* dan akuisisi, pengurangan jumlah lini produk, keluar dari segmen pasar tertentu, atau mengurangi jumlah kunjungan ke pelanggan yang tidak memberikan profit yang cukup.

Nah, silakan evaluasi kembali jumlah salesman Anda jika terjadi perubahan-perubahan di atas.

Suhartono Chandra

- Presiden Asosiasi Manajemen Indonesia
- Dosen Marketing Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara