

Sudah Efisien dan Efektifkah Sales Force Design Anda? [Bagian Ketiga-Habis]

Dua keputusan strategik terkait *sales force design*, yaitu *sales force structure* dan *sales force size* sudah dibahas pada dua edisi sebelumnya (November dan Desember 2018). Kali ini akan dibahas keputusan strategik terakhir yang perlu dibuat, yaitu *assignment of responsibility* atau pembagian wilayah kerja berdasarkan teritori yang dipercayakan kepada setiap salesman (*sales territory alignment*).

Memang tidak semua perusahaan menetapkan teritori tertentu sebagai wilayah kerja salesman, seperti salesman mobil, agen asuransi jiwa, atau salesman properti dan hampir semua perusahaan penjualan langsung (*direct selling*) seperti Tupperware, Bio-7, dan lain-lain. Mereka dapat menjual kepada prospek mana pun berdasarkan hubungan yang mereka bangun. Namun, bagi perusahaan produk konsumen atau produk-produk *durable* seperti mesin fotocopy kapasitas besar yang dijual langsung ke perusahaan-perusahaan *sales territory alignment* yang baik menjadi penting.

Setidaknya ada tiga alasan. *Pertama, alignment* yang baik berdampak pada penggarapan pelanggan yang lebih baik karena beban kerja setiap salesman tidak kurang atau tidak lebih, yang berujung pada produktifitas penjualan yang lebih tinggi. *Kedua, alignment* yang baik juga akan berdampak pada imbalan yang adil dan meningkatkan moral salesman, khususnya pada sistem remunerasi salesman yang dikaitkan pada hasil penjualan salesman. Dalam hal ini distribusi potensi pasar di setiap teritori harus setara (menghilangkan istilah teritori *basah* atau *kering*), sehingga imbalan yang berbeda hanya dikarenakan oleh perbedaan kinerja salesman. *Ketiga, waktu* dan biaya perjalanan salesman akan terkontrol (menghilangkan istilah rute salesman *bintang*, yaitu dari barat ke timur ke barat daya ke utara ke tenggara lalu ke barat dan seterusnya).

Sama halnya dengan *sales force structure* dan *sales force size*, *sales territory alignment* juga harus terus menerus dievaluasi, minimal setiap dua tahun. *Driver*-nya antara lain bisa karena perubahan *sales force structure*, penambahan atau pengurangan jumlah salesman, terjadi merger atau akuisisi, perubahan kondisi pasar, atau perusahaan meluncurkan lini produk

yang baru.

Ada lima aturan yang dapat digunakan untuk menghasilkan *territory alignment* yang baik. *Pertama*, pilihlah kriteria *alignment* yang tepat dengan menetapkan sasaran yang ingin dicapai, misalnya; menghubungkan dengan *pas* antara beban kerja teritori dan kapasitas salesman, distribusi potensi pasar setiap teritori kepada salesman secara adil, atau rute dan biaya perjalanan salesman yang solid dan efisien. *Kedua*, mengelola *disruption* yang bisa terjadi setelah dilakukan *realignment*, khususnya manakala efektifitas kerja salesman didasarkan pada hubungan yang dibangun dengan pelanggan. Penggantian salesman berpotensi men-*disrupt* hubungan tersebut karena salesman yang lain harus membangun hubungan dari awal lagi. Mengontrol *disruption* menjadi sangat penting jika pengetahuan salesman terhadap pelanggan merupakan sumber daya saing. *Ketiga*, mengelola isu kompensasi insentif salesman yang seringkali menjadi kendala dalam *realignment*. Aturan *keempat*, gunakan proses *alignment* terstruktur. *Sales force realignment* harus dilihat oleh perusahaan sebagai sebuah upaya penting manajemen perubahan. Agar sukses maka *realignment* harus ditangani secara hati-hati. *Kelima*, proses *alignment* atau *realignment* adalah pekerjaan yang kompleks. Adanya piranti lunak optimasi teritori akan sangat membantu.

Sebagai penutup, *sales force design* (*sales force structure, sales force sizing, dan sales territory alignment*) yang efisien dan efektif dalam upaya mencapai sasaran perusahaan dapat menjadi keunggulan strategik sebuah perusahaan.

**)Pertanyaan dan tanggapan dapat dikirim ke marketingsparks@yahoo.com*

Suhartono Chandra

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