



# SMM

SALES & MARKETING  
MANAGEMENT

مدیریت بازاریابی و فروش

علی آزادگان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## فهرست مطالب

8	مقدمه
9	تعاریف بازار
9	بازار
9	بازار بالقوه
9	بازار موجود
9	بازار موجود واجد شرایط
9	بازار هدف
10	بازار رخنه شده یا تسخیر شده
10	تعاریف بازاریابی
10	تعریف کلاسیک
11	دامنه بازاریابی
13	مدیریت بازاریابی
13	تعریف
14	بازاریابی
15	ابعاد گوناگون مارکتینگ
15	بازار گرایی
15	بازار شناسی
15	بازاریابی
15	بازار سازی
15	بازار گردی
16	بازار سنجی
16	بازار داری
16	بازار گرمی
16	بازار گردانی
16	وظایف مدیریت بازاریابی
17	مدیریت محصول

17.....	مدیریت چرخه عمر محصول
17.....	منحنی عمر محصول
17.....	مرحله‌ی معرفی یا Market Introduction Stage
18.....	مرحله‌ی رشد یا Growth Stage
18.....	مرحله‌ی بلوغ یا Maturity Stage
18.....	مرحله‌ی افول یا Saturation and Decline Stage
18.....	وظایف مدیریت بازاریابی
19.....	سازماندهی
19.....	کنترل و یا نظارت
19.....	تامین خدمات بعد از فروش
19.....	بررسی نظریات مصرف‌کنندگان
20.....	اهم وظایف مدیریت بازار
20.....	اصول مدیریت بازاریابی اثربخش چیست
21.....	اصل سود متقابل
22.....	اصل جهت‌یابی استراتژیک
23.....	اصل شخصی‌سازی تقاضا
24.....	مدیریت IMC (ارتباط بازاریابی یکپارچه)
24.....	بازاریابی الگویی
25.....	مدیریت فروش
26.....	مسئولیت‌ها و وظایف مدیر فروش
27.....	ویژگی‌های مدیر فروش موفق
27.....	اعتماد به نفس
28.....	برنامه ریزی
28.....	یادگیری
28.....	ارتباط شفاف و کارآمد
29.....	در دسترس بودن
29.....	وظایف مدیر فروش در آغاز کار

- 30 ..... برنامه کاری خود را بر اساس نکات زیر تنظیم کنید
- 30 ..... مرحله اول: کاری انجام ندهید
- 30 ..... مرحله دوم: مشکلات خود را تجزیه و تحلیل کنید
- 30 ..... مرحله سوم: الگوی نقش موفق تیم خود را پیدا کنید
- 31 ..... مرحله چهارم: عملکرد متوسط فروش را قبول نکنید
- 31 ..... مرحله پنجم: معیارهای عملکرد را تعیین کنید
- 32 ..... مرحله ششم: افرادی که عملکرد آنها پایین تر از حداقل استاندارد است را اخراج کنید
- 32 ..... مرحله هفتم: هر چه می توانید در نقش مربی ظاهر شوید
- 32 ..... مرحله هشتم: مفهوم کیفیت بهتر زندگی را ترویج کنید
- 32 ..... مرحله نهم: خواسته های هریک از کارکنان فروش خود را شناسایی کنید
- 33 ..... مسئولیت های شغلی مدیر فروش
- 33 ..... ایجاد تعادل در سطح تیم فروش
- 33 ..... تصمیم گیری استراتژیک
- 33 ..... توسعه کسب و کار
- 33 ..... بر آوردن انتظارات مدیریت ارشد
- 34 ..... فروش، پیچیده تر از هر زمان دیگر
- 36 ..... رهبری استراتژیک تیم فروش
- 36 ..... اُفت فروش
- 38 ..... روانشناسی فروش
- 38 ..... مردم بر اساس احساسات شان تصمیم می گیرند
- 38 ..... مردم تصمیمات شان را با حقایق توجیه می کنند
- 38 ..... خودمحور هستند
- 39 ..... مردم به دنبال ارزش هستند
- 39 ..... مردم در قالب مردم فکر می کنند
- 39 ..... شما نمی توانید مردم را وادار به انجام کاری کنید
- 39 ..... مردم عاشق خرید کردن هستند
- 41 ..... فروش آسان

46	اشتباهاتی که باعث کاهش سوددهی می شود
46	بازاریابی نامناسب
46	تردید
47	کمک نگرفتن از مشاور
47	مشتری کشی
47	عدم تحلیل هزینه ها
47	عدم بازاریابی مستقیم
48	عدم مدیریت زمان
48	وادادگی قیمت
48	عدم استفاده از تکنولوژی روز
49	عدم آشنایی با علم روز
49	مدیریت ارتباط با مشتری
49	مفاهیم اولیه CRM
50	تعریف CRM
51	هدف CRM
52	بخش های اصلی CRM
52	اجزای تشکیل دهنده crm
53	تقسیم بندی مشتریان از لحاظ ارزشی که برای سازمان دارند
53	تقسیم بندی مشتریان بر اساس پایه های تصمیم گیری
53	مشتریان منطقی
54	مشتریان احساسی
54	مشتریان عرفی
54	انواع مشتری
54	مشتریان داخلی
54	مشتریان خارجی
54	مشتریان شیفته
55	مشتریان شاد

55	..... مشتری راضی
55	..... مشتری ناراضی
55	..... مشتریان خشمگین
55	..... مشتری باهوش
55	..... مشتری با وجدان
55	..... مشتری سیاستمدار
56	..... مشتری تحصیل کرده
56	..... مشتری شکاک
56	..... مشتری مثبت
56	..... مشتری قیمت شکن
56	..... مشتری از خود راضی
56	..... مشتری و همراه
56	..... مشتری عصبی
57	..... مشتری نادان
57	..... مشتری سردرگم
57	..... مشتری پر خاشاک
57	..... مشتری بی نزاکت
57	..... مشتری فریبکار
57	..... مشتری متکبر

## مقدمه

در گذشته بازار به مکان فیزیکی گفته می شد که مکان خرید و فروش کالاها بود. بازارها در میادین قرار داشتند و خریداران به آنجا مراجعه می کردند. فیلیپ کاتلر در کتاب مدیریت بازاریابی خود بازار را مجموعه خریداران بالقوه و واقعی می داند که برای محصول وجود دارد.

اندازه بازار به تعداد خریداران موجود بستگی دارد. خریداران موجود دارای سه خصوصیت هستند: علاقه، درآمد و دسترسی.

بازاریابی به عنوان فرایندی مدیریتی - اجتماعی تعریف می شود که بوسیله آن افراد و گروهها از طریق تولید و مبادله کالا با یکدیگر، به امر تأمین نیازها و خواسته های خود اقدام می کنند. بازاریابی، فرایندی است که بین تواناییهای شرکت و نیازهای مشتریان تعادل ایجاد می کند. هرگاه و هرگاه چهار اصل نیاز، نیازمند، عوامل رفع نیاز و داد و ستد وجود داشته باشد، در آنجا بازار و بازاریابی حاکم است.

بازاریابی در جستجوی افق های دوردست و رسیدن به مرحله توسعه است.

مدیریت بازاریابی عبارت است از فرایند برنامه ریزی و اجرای پندار توزیع ایده، کالا و خدمات به قصد انجام مبادلاتی که به تأمین اهداف انفرادی و سازمانی منجر گردد. برخلاف استنباط سطحی رایج، که مفهوم بازاریابی را ایجاد تقاضا برای محصول می داند، بازاریابی به طیف وسیعی از فعالیتها اطلاق می گردد که از تحقیقات بازاریابی، برنامه ریزی، اجرا و کنترل تقاضا تشکیل شده است. مدیر بازاریابی، در چارچوب برنامه ی بازاریابی، در مورد بازارهای هدف، تولید کالای جدید، قیمت گذاری، کانال های توزیع کالا، ارتباطات، برندسازی و تبلیغات، فعالیت های لازم برای رسیدن به اهداف سازمانی را ساماندهی و هدایت می کند.



## تعاریف بازار



بازار به مجموعه‌ای از خریداران بالقوه و بالفعل یک کالا یا خدمت اطلاق می‌شود. از نظر تاریخی، بازار به محلی اطلاق می‌شود که خریداران و فروشندگان برای مبادله کالا یا خدمات به آن مراجعه می‌کنند. اما اقتصاددانان به مجموعه خریداران و فروشندگانی که به خرید و فروش کالا یا خدمات خاصی مبادرت می‌کنند، بازار می‌گویند. از دیدگاه بازاریابی، مجموعه خریداران، بازار را تشکیل می‌دهند. در عین حال، کلمه بازار بعضاً به مجموعه‌هایی غیر از مشتریان یا خریداران نیز اطلاق می‌شود مانند بازار نیروی کار. فیلیپ کاتلر، بازار را این‌گونه تعریف می‌کند:

بازار مشتمل بر تمام مشتریان بالقوه‌ای است که دارای نیاز و خواسته مشترک باشند و برای تامین نیاز و خواسته خود، به انجام مبادله متمایلند و توانایی انجام این کار را نیز دارند.

**بازار:** (market) مجموعه خریداران بالقوه و بالفعل یک محصول است.

**بازار بالقوه:** (Potenital Market) بخشی از افراد جامعه که به محصول ما علاقه مند هستند.

**بازار موجود:** (Available Market) مجموعه افرادی که علاقه، درآمد و دسترسی به محصول ما دارند.

**بازار موجود واجد شرایط:** (Qualified Available Market) افرادی که به محصول ما علاقه دارند، منابع کافی برای خرید محصول در اختیار دارند، به محصول دسترسی دارند و همچنین از نظر قانونی منعی برای خرید محصول ندارند.

**بازار هدف:** (Target Market) بخشی از بازار موجود واجد شرایط است که شرکت تصمیم گرفته است آن را دنبال کند و آمیخته بازاریابی خود را به آن عرضه کند.

بازار رخنه شده یا تسخیر شده (Penetrated Market) : مجموعه ای از مصرف کنندگان است که هم اکنون محصول شرکت مورد نظر یا رقبا را خریده اند.

اگر بازاریاب بتواند با یک بررسی کامل در شناخت کالاهای موردنیاز مصرف کننده توفیق یافته و میزان توسعه کالاهای مرغوب، قیمت گذاری و توزیع کردن را به نحو موثری انجام دهد، کالاها به سادگی به فروش خواهند رفت. هدف بازاریابی این است که بیشترین فروش را انجام دهد و این ممکن نخواهد شد تا موقعی که مشتری را آنطور که خدمات یا تولیدات دقیقاً متناسب با خواسته های او باشد، بشناسیم و درک کنیم.

## تعاریف بازاریابی



**تعریف کلاسیک:** بازاریابی شامل آن دسته از فعالیت هایی است که کالاها و خدمات را از واحد تولیدی و خدماتی به مصرف کننده می رساند. اما چنین تعریفی ناقص است و فعالیت های بازاریابی را محدود می کند. امروزه این امر مسلم شده است که یک مدیر بازاریابی موفق نمی تواند فعالیت های خود را از زمانی که کالا تولید گردیده و آماده پخش است آغاز نموده و با تحویل کالا به مصرف کننده به پایان برساند.

قسمتی از فعالیت های عمده بازاریابی به کارهای پیش تولیدی معطوف می شود از جمله فعالیت های بازاریابی پیش تولیدی، شناخت مصرف کنندگان و رفتار آنان در بازار. مدیر بازاریابی باید کالا را طوری طرح ریزی کند که پس از تولید موردپسند مصرف کنندگان قرار گرفته و نیازها و خواسته های آنها را برآورده سازد.

**از جمله وظایف پس از فروش کالا را می توان:**

تعمیر و نگهداری کالاهای فروش رفته

اجرای قرارداد ضمانت کالا

ارائه خدمات به مشتریان و گردآوری اطلاعات پیرامون رضایت مصرف‌کننده نسبت به کالاهای فروش رفته و پیشنهاد آن اطلاعات به قسمت‌های مختلف سازمان به ویژه واحد طرح ریزی کالا نام برد.

## **دامنه بازاریابی**

دامنه بازاریابی بسیار وسیع بوده و فعالیت‌های گسترده اقتصادی را شامل می‌گردد. به همین جهت در حدود نیمی از جمعیت فعال کشورهای پیشرفته صنعتی را شاغلین امور بازار تشکیل می‌دهند در کشورهای در حال توسعه از جمله در کشور ایران با اینکه تمام وظایف نام برده شده به وسیله شرکت‌ها و کارخانجاتی که سهم عمده‌ای در بازار دارند اعمال می‌گردد لیکن نظر به شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی این کشورها تکیه بر پارهای از فعالیت‌های بازاریابی بیشتر از سایر فعالیت‌ها می‌باشد. اطلاعات نقش مهمی در فعالیت‌های مدیریت بازاریابی استراتژیک دارد، اطلاعات قابل اطمینان - موثق و در دسترس بخصوص در جهت تشخیص نیازمندی‌های بازار بهبود کالا و خدمات - نوآوری و خلاقیت - برنامه‌ریزی و کنترل برای مدیریت بازاریابی با ارزش و موثر است. بازاریابی عبارت از فعالیت‌های نیروی انسانی است که از طریق تبادل فرایندها به سمت ارضاء نیازها و خواسته‌ها هدایت شود.

## **احتیاجات**

احتیاجات عبارت است از بیان احساس کمبود در یک فرد. مردم در جوامع صنعتی سعی می‌کنند کالاهایی را پیدا کرده یا توسعه دهند که خواسته‌های آنها را ارضاء نماید. مردم در جوامع فقیر سعی می‌کنند که خواسته‌های خود را به چیزهایی که قابل دسترس باشند کاهش دهند.

## **خواسته‌ها**

خواسته‌های بشر زمانی که توسط فرهنگ و شخصیت افراد شکل بگیرند، شناخته می‌شوند. همراه با تکامل جامعه، خواسته‌های اعضای آن نیز افزایش و گسترش می‌یابد. تولیدکنندگان کوشش می‌کنند که رابطه‌ای بین چیزهایی که آنها تولید می‌کنند و نیازهای مردم برقرار نمایند.

## **تقاضاها**

خواسته‌ها وقتی تبدیل به تقاضاها می‌شوند که با قدرت خرید همراه باشند. مصرف‌کنندگان به تولیدات به عنوان مجموعه‌های پرمفعت می‌نگرند و کالاهایی را انتخاب می‌کنند که بهترین و بیشترین استفاده را به آنها می‌دهد. مردم کالایی را انتخاب می‌کنند که حداکثر رضامندی را در ارتباط با خواسته‌ها و منافع آنها ایجاد نماید.

## محصولات

یک محصول عبارت از هر چیزی است که بتواند جهت اطلاع و رویت، اکتساب، استفاده یا مصرف، به بازار ارائه شود و بتواند یک خواسته یا یک نیاز را ارضاء نماید. تمامی محصولات به طور مساوی مورد درخواست نیستند. قابل دسترس‌ترین و کم قیمت‌ترین محصولات محتملا در درجه اول اهمیت، برای خرید شده قرار دارند. اگر واژه (محصول) مناسب نباشد، می‌توانیم از واژه‌های ارضاء‌کننده (منبع یا پیشنهاد) استفاده نماییم.

## مبادله

مبادله عبارتست از عمل به دست آوردن چیز مورد درخواست از یک شخص و دادن چیزی در مقابل آن. مبادله طریقه‌ای است که مردم می‌توانند توسط آن کالای موردنیاز و درخواست خود را به دست آورند. محدودیت‌های مبادله: مردم ناچار به التماس یا محتاج بخشش دیگران نیستند. مردم باید دارای مهارت‌ها و تخصص‌هایی باشند که بتوانند چیز مورد احتیاجی را تولید نمایند یا خدمت موردنیازی را ارائه کنند و در مقابل کار یا کالای تولید یا ارائه شده دیگران را به دست آورند.

## مبادله هدف اصلی بازاریابی می‌باشد.

**شرایط مبادله:** باید حداقل دو طرف وجود داشته باشد و هر طرف نیز باید چیز ارزشمندی برای طرف مقابل در اختیار داشته باشد، هرطرف باید بخواهد تا با طرف دیگر معامله کند و هرکدام باید در قبول یا رد محصول ارائه شده توسط دیگری آزاد باشند و بالاخره هر طرف باید قادر به برقراری ارتباط و تحویل کالا باشد. این شرایط، مبادله را ممکن می‌سازد.

برای اینکه یک معامله واقعا صورت پذیرد، دو طرف باید به توافق برسند.

## معاملات

معامله محور فعالیت‌های بازاریابی است. معامله عبارتست از داد و ستد ارزش‌ها بین دو طرف. یک معامله حداقل شامل دو چیز با ارزش، شرایطی که در یک زمان معین روی آنها توافق شده و یک محل مورد توافق است.

## بازارها

یک بازار عبارتست از مجموعه خریداران واقعی و بالقوه یک کالا. همانطور که تعداد افراد و معاملات در یک جامعه رو به افزایش است، تعداد تجار و مکان‌های بازار نیز رو به افزایش است. یک بازار می‌تواند در اطراف یک محصول، یک خدمت، یا هر چیز با ارزشی رشد نماید.

## بازاریابی

بازاریابی یعنی کار کردن با بازارها، به این منظور که باعث رضامندی احتیاجات و خواسته‌های بشر می‌گردد. فعالیت‌های اصلی بازاریابی: فروشندگان مجبورند خریداران را جستجو کنند، نیازهای آنها را شناسایی نموده و کالاهای خوب و مناسب طراحی نمایند، آنها را توسعه داده، انبار نموده و قیمت‌گذاری کرده و تحویل نمایند. چنین فعالیت‌هایی از قبیل توسعه محصول، تحقیق، ارتباطات، توزیع، قیمت‌گذاری و خدمات، فعالیت‌های اصلی بازاریابی می‌باشند.

**بازار فروشندگان:** بازاری است که در آن فروشنده دارای قدرت زیادتری می‌باشد و خریداران مجبورند که خیلی دقیق و کوشا باشند.

**بازار خریداران:** خریدار دارای قدرت زیادی بوده و فروشنده، مجبور است که بسیار فعال و کوشا باشد.

## مدیریت بازاریابی



## تعریف

بر اساس تعریف فیلیپ کاتلر، مدیریت بازاریابی عبارت است از فرایند برنامه‌ریزی و اجرای پندار توزیع ایده، کالا و خدمات به قصد انجام مبادلاتی که به تامین اهداف انفرادی و سازمانی منجر گردد. برخلاف استنباط سطحی رایج، که مفهوم بازاریابی را ایجاد تقاضا برای محصول می‌داند، بازاریابی به طیف وسیعی

از فعالیت‌ها اطلاق می‌گردد که از تحقیقات بازاریابی، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل تقاضا تشکیل شده است. مدیر بازاریابی، در چارچوب برنامه‌ی بازاریابی، در مورد بازارهای هدف، تولید کالای جدید، قیمت‌گذاری، کانال‌های توزیع کالا، ارتباطات، برندسازی و تبلیغات، فعالیت‌های لازم برای رسیدن به اهداف سازمانی را ساماندهی و هدایت می‌کند. همانطور که از تعریف برمی‌آید، بازاریابی امری است که در جهت برنامه‌ریزی نحوه حضور در بازارهای هدفگیری شده برای محصولات/خدمات نقشی پررنگتر ایفا می‌کند. اما باید توجه داشته باشیم، امر برنامه‌ریزی کردن صرفاً نوشتن چند بند از وظایف و مشخص کردن زمان انجام آنها نیست، بلکه وجود یک تیم اجرایی قوی در این زمینه بسیار مهم است. البته می‌توان به این نکته نیز اشاره کرد که وجود تیم‌هایی که میزان فاصله سازمان یا یک واحد خاص را با ارائه گزارش‌های دوره‌ای و مدیریتی مورد بررسی قرار می‌دهند نیز حائز اهمیت است. به روشنی از تعاریف بالا مشخص است، واحد بازاریابی کاری فراتر از فروش و جذب مشتری دارد. و این دو بخش کوچکی از کارهای عمده واحد بازاریابی محسوب می‌شود.

## بازاریابی



بازاریابی دارای 9 بخش است:

- 1-بازارگرایی 2-بازار شناسی 3-بازار یابی 4-بازار سازی 5-بازار گردی 6-بازار سنجی 7-بازار داری 8-
- بازار گرمی 9-بازار گردانی

## ابعاد گوناگون مارکتینگ

### بازار گرایی

گرایش به بازار و نیاز مشتریان اولین ویژگی بازاریابی جدید است. مدیر کامیاب کسی است که سازمان را با شرایط روز همگام کند و این زمانی امکان پذیر است که کارکنان و مدیران گرایش به بازار را به عنوان یک فرهنگ و بینش بپذیرند و دنبال کنند.

### بازار شناسی

“شناخت” لازمه ی هر حرکت عاقلانه و هر تصمیم اصولی است. شناخت بازار تلاشی نظام مند است برای گردآوری، ضبط و ثبت اطلاعات مربوط به همه ی اجزای تشکیل دهنده ی نظام بازار و همه عواملی که بر نظام بازار تاثیر می گذارند.

### بازاریابی

بازاریابی یعنی جستجو برای یافتن مناسبترین بازار و بخش هایی که سازمان می تواند در آن جا به صورت مفید تر و موثرتر حضور یابد و پاسخگوی نیاز و خواسته مردم باشد. بازاریابی یعنی بخش بندی یا تقسیم بازارها و تعیین محصولات شرکت برای مناسب ترین بازارها.

### بازار سازی

بازارسازی یعنی نفوذ در بازار و معرفی و شناساندن سازمان و محصولات و خدمات آن با استفاده از عوامل قابل کنترل بازاریابی (محصول، قیمت، توزیع و ترفیع فروش). بازاریابان با بکارگیری درست و اصولی این عوامل می توانند در شرایط مختلف جایگاهی در بازار برای خود به دست آورند و با سیاست ها و برنامه های مناسب سهم بیشتری از بازار را در اختیار بگیرند.

### بازار گردی

بازار گردی وظیفه ای است که بازار یاب را وادار می سازد تا بیش از دیگران با تحولات و تغییرات بازارها آشنا گردد. این آگاهی از طریق حضور در صحنه رقابت و مبادله و مشاهده بازارها امکان پذیر است. شرکت کردن در نمایشگاهها، بازدید از بازار های گوناگون و بودن در محیط بازار، دید مدیران را بازتر می سازد. به عبارتی، مهمترین نقش بازار گردی تقویت و گاهی تغییر “دید” است.

## بازار سنجی

بازار سنجی یعنی تحلیل موقعیت بازار با توجه به آنچه بودیم و داشتیم و آنچه هستیم و داریم و آنچه باید داشته باشیم. همه محصولات و خدمات و سازمان‌ها دارای منحنی عمر خاصی هستند که این منحنی شامل مراحل معرفی، رشد، بلوغ و اشباع، و افول است و هر مرحله شرایط ویژه‌ای دارد که بازار یاب باید براساس این ویژگی‌ها واکنش‌های مناسبی نشان دهد. بازار سنجی یا ارزشیابی و سنجش فعالیت‌های سازمان، نقاط قوت و ضعف را به خوبی نمایان می‌سازد.

## بازار داری

بازار داری یعنی حفظ مشتریان کنونی و تشویق و ترغیب آنان به خرید بیشتر و تداوم خرید از طریق ایجاد "رضایت" در آنان آگاهی از رفتار مشتریان، ارتباط برقرار کردن با آنان، داشتن اطلاعات روانشناختی و جامعه‌شناختی و نیز اطلاع داشتن از حرکات و امکانات رقبا نقش ارزنده‌ای در حفظ مشتری دارد.

## بازار گرمی

برای بازار داری لازم است بازار گرمی را از دست ندهیم. بازار گرمی یعنی تبلیغات و تشویقات به موقع جهت آگاه ساختن، متقاعد ساختن و ترغیب مشتریان برای ارتباط بیشتر با سازمان و خرید از آن و مقابله با حرکات رقیب. یکی از مهمترین ابزارهای بازار گرمی استفاده از خلاقیت‌ها، نوآوری‌ها و ابتکارات است.

## بازار گردانی

بازار گردانی یعنی مدیریت بازار که شامل برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل امور گوناگون بازار و ابعاد مختلف بازاریابی است. بازار گردانی شامل تنظیم و تنظیم استراتژی‌ها و برنامه‌ها، سازماندهی و اجرای همه‌ی امور مربوط به شناساندن و معرفی محصولات شرکت به بازارها، نظارت بر فعالیت‌ها برای دستیابی به اهداف سازمان و ایجاد رضایت برای مشتریان و جامعه است.

با توجه به ابعاد گوناگون مارکتینگ می‌توان گفت واژه‌ی مناسب برای **Marketing** "بازار گردانی" است که همان "مدیریت بازار" است و همه امور مربوط به برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل فعالیت‌های گوناگون را در بر می‌گیرد.

## وظایف مدیریت بازاریابی

- ❖ شناسایی و ارزیابی عوامل محیط بازاریابی
- ❖ شناسایی و تجزیه و تحلیل فرصت‌های بازار



- Ø بخش‌بندی بازار یا Segmentation
- Ø انتخاب بازار هدف یا Segment Selection
- Ø جایگاه‌یابی در بازار یا Positioning
- Ø طراحی و توسعه آمیزه بازار یا آمیخته بازار (آمیزه بازاریابی) "Marketing Mix" که به آن P4 یا P7 گفته می‌شود
- Ø تهیه، اجرا و کنترل برنامه‌های بازاریابی
- Ø افزایش آگاهی برند و بالا بردن سطح شناخت برند و تقویت برند

### مدیریت محصول

یکی از موضوعات در مدیریت محصول، موضع‌یابی است. تمام محصولات در بازار دارای موضع و جایگاه خاصی هستند. موضع و جایگاه محصول عبارتند از نحوه‌ی ادراک مصرف‌کنندگان از آن محصول در مقایسه با ادراک آن‌ها از محصولات رقیب.

### مدیریت چرخه عمر محصول

به روشی که مدیران بازرگانی برای جانشینی محصولات با استفاده از چرخه‌ی عمر محصولات به کار می‌بندند مدیریت چرخه عمر محصول می‌گویند.

### منحنی عمر محصول

محصولات دارای منحنی عمر خاصی هستند. در منحنی عمر محصول، مراحل‌ی که محصول جدید در بازار طی می‌کند نشان داده می‌شود.

- Ø مرحله‌ی معرفی
- Ø مرحله‌ی رشد
- Ø مرحله‌ی بلوغ
- Ø مرحله‌ی افول

### مرحله‌ی معرفی یا Market Introduction Stage

در این مرحله محصول برای نخستین بار به بازار عرضه می‌شود، فروش به کندی افزایش می‌یابد و سودی وجود ندارد. علت کندی افزایش فروش، ناآشنایی مصرف‌کنندگان با محصول و علت عدم سود، هزینه‌های زیاد بازاریابی و سرمایه‌گذاری است.

## مرحله‌ی رشد یا Growth Stage

در این مرحله قیمت تمام شده‌ی محصول به دلیل افزایش مقیاس تولید کاهش می‌یابد، حجم فروش به سرعت افزایش می‌یابد، در ابتدا سوددهی کم کم افزایش می‌یابد، آگاهی عمومی بالا می‌رود، رقابت با حضور بازیگران جدید افزایش می‌یابد. و نهایتاً به دلیل افزایش رقابت شاهد کاهش قیمت خواهیم بود.

## مرحله‌ی بلوغ یا Maturity Stage

در این مرحله هزینه‌های محصول تحت تأثیر افزایش حجم تولید و همچنین تحت اثر تجربه یا (به انگلیسی: *The Experience Curve*) کاهش می‌یابد، فروش به بالاترین حد خود رسیده و بازار به مرحله‌ی اشباع می‌رسد و شاهد ورود رقبای جدید به بازار هستیم و همچنین تحت تأثیر وجود محصولات رقابتی زیاد، قیمت تمایل به کاهش پیدا می‌کند. در این مرحله از طریق تمایز برند و تنوع تولید (به انگلیسی: *Diversification*) شاهد حفظ با افزایش سهم از بازار خواهیم بود و در نهایت سود شرکت کاهش می‌یابد.

## مرحله‌ی افول یا Saturation and Decline Stage

در این مرحله‌ی فروش، قیمت و سودآوری کاهش یافته و سودآوری در این مرحله از افزایش فروش با اهمیت‌تر می‌شود. این مرحله سرآغاز مرگ محصول می‌باشد.

## وظایف مدیریت بازاریابی



فعالیت‌های مدیریت بازاریابی باید در چارچوب برنامه‌های استراتژیک یک شرکت و با نگرش نظام‌گرا انجام گیرد. مدیریت بازاریابی وظایف زیر را به عهده دارد:

جمع‌آوری و بررسی اطلاعات به منظور تشخیص وضعیت و استعداد بازار و به طور کلی تعیین نیاز مصرف‌کنندگان موردنظر. لازم به توضیح می‌باشد که مدیران بازاریابی باید از طریق تقسیم بازار بتوانند مصرف‌کنندگان موردنظر را شناسایی نمایند و با توجه به خصوصیات مصرف‌کنندگان، کالا و خدمات موردنیاز آنها را تامین کنند. تعیین هدفهای بازاریابی با توجه به نتایج اطلاعات به دست آمده و منابع شرکت مانند مشخص کردن هدفهای فروش و سهمیه بازار. تعیین آمیزه و یا ترکیب بازاریابی **Mix Marketing** که عناصر عمده آن عبارتند از محصول، قیمت، کانال‌های توزیع و فعالیت‌های پیشبرد فروش که این عناصر به عنوان فعالیت‌های قابل کنترل مدیریت بازاریابی می‌باشند. مدیران بازاریابی باید به این سوالات جواب دهند که چه محصولی، با چه قیمتی تولید و در چه مکانی عرضه نمایند و با چه شیوه تبلیغاتی به اطلاع مصرف‌کنندگان برسانند. بدیهی است که این عوامل قابل کنترل مدیریت بازاریابی با توجه به شرایط محیطی (سیاسی، اقتصادی، بازرگانی، فرهنگی و...) که بر فعالیت‌های بنگاه اقتصادی تاثیر دارند با امکانات موسسه مشخص می‌گردند. در نتیجه مدیریت بازاریابی با توجه به نیاز مصرف‌کنندگان و منابع سازمان باید کالا یا خدمات موردنیاز مصرف‌کنندگان را تهیه و عرضه نمایند.

**سازماندهی:** به منظور اینکه مدیریت بازاریابی بتواند به اهداف موردنظر برسد باید فعالیت‌های بازاریابی خود را سازماندهی نماید و نیروی انسانی و آموزش لازم را تامین نماید و ضمناً جهت پیشبرد فعالیت‌ها هماهنگی‌های لازم را داشته باشد.

**کنترل و یا نظارت:** به منظور اینکه فعالیت‌ها با توجه به برنامه پیش برود مدیریت بازاریابی باید در مقاطع زمانی مختلف عملکرد را با برنامه مورد بررسی و مقایسه قرار دهد و در جهت رفع مشکلات و تجدیدنظر در برنامه اقدام نماید.

**تامین خدمات بعد از فروش:** مثل تامین لوازم و قطعات و ارائه خدمات تعمیراتی جهت محصولاتی که به فروش رفته‌اند. بدیهی است مصرف‌کنندگان در تصمیم‌گیری جهت خرید کالا در یک بازار رقابتی حتماً به پارامتر خدمات بعد از فروش توسط تولیدکنندگان نیز توجه دارند.

**بررسی نظریات مصرف‌کنندگان:** مدیران بازار در نهایت، نقطه‌نظرات و عکس‌العمل مصرف‌کنندگان را در مورد کالا یا خدماتی که ارائه شده باید از طریق شیوه‌های مختلف تحقیقات بازاریابی دریافته و آنها را بررسی و مورد استفاده در تصمیم‌گیری و برنامه‌های خود قرار دهند. زیرا فرض ما در بازاریابی پیشرفته

این است که مصرف‌کنندگان حرف اول را می‌زنند و اگر بنگاه اقتصادی بخواهد در اقتصاد رقابتی (اقتصاد بازار) فعال باشد و سهم عمده‌ای از بازار را به خود اختصاص دهد و در نتیجه سود داشته باشد و به زندگی خود ادامه دهد باید حتماً به مصرف‌کنندگان توجه لازم را داشته باشد.

علاوه بر وظایف مذکور، ایجاد تقاضا برای محصول و خدمات ارائه شده نیز جزو وظایف مدیریت بازار می‌باشد. مدیریت بازاریابی وظیفه دارد «مقدار»، «زمان» و «خصوصیات» تقاضا را طوری هماهنگ کند که سازمان بتواند به اهداف خود برسد. بدیهی است در هر زمان مقدار واقعی تقاضا برای کالا یا خدمات ممکن است «پایین‌تر»، «مساوی» و یا «بالا‌تر» از سطح تقاضای موردنظر باشد. برای ایجاد تقاضا در مورد کالا سه شرط باید وجود داشته باشد: اول باید نیاز برای آن کالا توسط گروهی از مردم وجود داشته باشد، دوم آنکه این گروه قدرت خرید کالاها را داشته باشند و سوم آنکه میل داشته باشند قسمتی از پول خود را در رفع نیاز خود بپردازند.

### اهم وظایف مدیریت بازار

- ✓ جمع‌آوری و بررسی اطلاعات به منظور تشخیص وضعیت و استعداد بازار و تعیین نیاز مصرف‌کنندگان
- ✓ مشخص نمودن هدف‌های فروش و سهمیه بازار.
- ✓ تعیین آمیزه و یا ترکیب بازاریابی که عناصر آن از محصول، قیمت، کانال‌های توزیع و فعالیت‌های پیشبرد فروش می‌باشند.
- ✓ سازماندهی فعالیت‌های بازاریابی و نیروهای انسانی و آموزش لازم برای آن.
- ✓ کنترل و یا نظارت به منظور اینکه فعالیت‌ها با توجه به برنامه پیش برود.
- ✓ تامین خدمات بعد از فروش: مثل تامین لوازم یدکی و قطعات.
- ✓ بررسی نظریات مصرف‌کنندگان در ارتباط با محصولات و خدمات ارائه شده.
- ✓ ایجاد تقاضا برای محصول و خدمات.
- ✓ ایجاد هماهنگی بین مقدار، زمان و خصوصیات تقاضا.

### اصول مدیریت بازاریابی اثربخش چیست

اثربخشی مدیریت بازاریابی: عبارت است از یک ارزیابی جامع از کیفیت و کمیت توزیع، فعالیت‌های تبلیغاتی و تثبیت موقعیت کالاها، خدمات و ایده‌ها در جامعه‌ای که ماموریت و بودجه هر حجم از معاملات بخشی از بازار را دربرمی‌گیرد.

با توجه به محدودیت دسترس‌پذیری منابع ملموس و غیرملموس، کارآیی مدیریت بازاریابی در هر شرکتی علاوه بر بهبود عملکرد هزینه‌های کلی و هزینه تولید، به یافتن ذخایر نامرئی نیز بستگی دارد.

در دنیای مدرن، غیرممکن است که بدون ارزیابی افکار عمومی و شرکت در فعالیتهای اجتماعی در جامعه به نتایج مثبت در فعالیتهای بازاریابی دست یافت. در نتیجه اثربخشی مدیریت بازاریابی ادغام وظایفی است که ارتباط بین استراتژی‌های توسعه‌یافته، استفاده از عناصر بازاریابی، اجرای عملیاتی برنامه‌ها در جامعه و مسوولیت‌های انسانی را برای کسب نتایج کاری منعکس می‌کند.

وظیفه اصلی بازاریابی هماهنگی تصمیمات مدیریتی در حوزه تقاضای بازار، قیمت‌گذاری محصول، ارتباطات و سیاست‌های خدماتی در جهت رسیدن به اهداف و موفقیت سازمان است. سودهای بازاریابی می‌توانند از طریق اصول اثربخش مدیریت بازاریابی اثربخشی بالایی داشته باشند. قوانین زیادی از فعالیتهای بازاریابی با توجه به اصول ذیل حداکثر می‌شود:

Ø اصل سود متقابل.

Ø اصل جهت‌یابی استراتژیک.

Ø اصل شخصی‌سازی تقاضا.

Ø اصل یکپارچگی بازاریابی.

Ø اصل بازاریابی الگویی.

### اصل سود متقابل

سود تولیدکننده و مصرف‌کننده محصولات و خدمات را برای تمام شرکت‌کنندگان در معاملات بازار به‌طور برابر نشان می‌دهد. واضح است که اهداف آنها به هم مرتبط و هردو متقابل هستند. پارامترهایی که برای تولیدکننده سودآور است باعث یک خرید با یک قیمت سودآور برای مشتری نیز می‌شود. اما سود کلی، پارامترهایی از کیفیت محصول است که به‌طور مستقیم بر توسعه تولیدکننده و ارضای نیازهای مصرف‌کننده تاثیرگذار است. موفقیت بلندمدت شرکت نه‌تنها به رضایت مصرف‌کننده و تولیدکننده، بلکه به رضایت گروه‌های دیگری که سودی در شرکت دارند نیز بستگی دارد.

این موضوع مستلزم داشتن مدیران حرفه‌ای است که شرکت، کارکنان، تامین‌کننده، مشتری و شرایط منطقه‌ای را که شرکت در آن قرار دارد مدیریت کنند. تمام این موارد دارایی‌های باارزشی برای شرکت هستند که نیازهای آنان برای این عملیات برآورده می‌شود. هرچند سود سهامداران ممکن است با اهداف کارکنان متفاوت باشد. سود عمومی اغلب با برنامه‌های مدیریتی در افزایش حجم عملیات و افزایش منفعت

در تضاد است. وظیفه اصلی هیات‌مدیره شرکت، توسعه استراتژی است که باعث تلفیق تقاضای گروه‌های ذی‌نفع می‌شود. مدیران شرکت برای ایجاد مشارکت با مشتریان خود و بازبینی مشکلات مشتریان و شرکت آنها در فرآیند ایجاد محصولات و خدمات جدید، باید یک استراتژی را توسعه دهند.

## اصل جهت‌یابی استراتژیک

اثر متقابل زیاد بین کارکنان و مشتریان این موضوع را ضروری می‌کند که روی توسعه استراتژی‌های بازاریابی در جهت یکپارچگی آنها با استراتژی‌های سازمان باید تمرکز داشت. اگر شرکت بخواهد به کیفیت بالای خدمات برسد و به ساختار هزینه‌ای توسعه یافته‌ای دست یابد، وجود استراتژی‌های هماهنگ شده در جریان بازاریابی حیاتی است. برای رسیدن به نتایج اصل جهت‌یابی استراتژیک، شرکت باید بین تمرکز بر بازاریابی و دیدگاه بازاریابی جدید که در قلب خریدار قرار دارد تمایز ایجاد کند.

برای تمرکز بر بازاریابی استفاده از تکنیک‌های تشویقی برای ترغیب خریدار برای خرید محصول پیشنهادی، بزرگنمایی قابلیت‌ها و سوددهی محصولات و خدمات، ارائه پیش از موعد و دادن امتیازات قیمتی برای نتیجه‌گیری سریع معاملات پیشنهاد می‌شود. اما امروزه این روش‌ها غیرقانونی و غیر موثر ارزیابی می‌شوند و اجازه نمی‌دهند روابط بلندمدت با مشتری برقرار شود. در حقیقت ماهیت مشتری‌مداری، شناسایی نیازهای مشتری و یافتن راه‌های سودمند برای تولیدکننده و مشتری برای رسیدن به این نیازها است که بازاریابی حرفه‌ای را شامل می‌شود. اصل جهت‌یابی استراتژیک، شامل آنالیز هدف استراتژیک بازاریابی می‌شود.

جهت‌یابی استراتژیک پیش فرض‌هایی مبتنی بر قرارگرفتن در یک بخش جذاب بازار از نظر اندازه، رشد، میزان رقابت، سود ممکن و منابع موجود و پتانسیل‌های شرکت است. قدم بعدی شناسایی جزئیات نیازهای واضح و مجازی مشتریان است. مشتریان با چه مشکلاتی روبه‌رو هستند؟ چه خدماتی برای آنان کیفیت بالایی دارد؟ در بازار هدف چه رقاباتی وجود دارند؟ به چه میزان شرکت‌ها نیازهای مشتریان را می‌بینند؟

وقتی بازار هدف شناسایی شد، شما باید یک استراتژی ثبت موقعیت به‌وجود آورید تا مشتری به‌طور جدی به رفتار در مورد خدمات شرکت که به بهترین شکل انتظارات مشتری را برطرف کند، بیندیشید. به این ترتیب به‌جای بهبود خدمات ارائه شده، در استراتژی ارتباط با مشتری بهبودی حاصل می‌شود که در این فرآیند، خدمات و فعالیت‌ها باعث تشویق خریدار می‌شود.

چه تجهیزاتی مورد نیاز است؟ نیروی کار شما باید چه کسی باشد؟ چگونه استانداردهای مشتری تخمین زده و برقرار می‌شود؟ چه سیستمی باید وجود داشته باشد تا فروش و نیروهای تامین را شبیه سازی کند؟

مدیر بازاریابی، اجرایی بودن استراتژی‌های انتخاب شده برای توسعه بازار، کمپین‌های تبلیغاتی و خدمات توسعه‌ای که تصویر ذهنی را تجزیه و تحلیل می‌کند و افکار عمومی مثبت خلق می‌کنند. در نهایت فرصت‌های بازاریابی در جهت یابی استراتژیک به عملکرد بالای شرکت خواهد انجامید.

### اصل شخصی سازی تقاضا

این رویکرد نیازمند تشکیل تقاضای انبوه با ملاحظه تمایلات شخصی هر مشتری است. پذیرش این اصل باعث انعطاف در استفاده از عناصر بازاریابی می‌شود که با سیاست‌های تولید و توزیع ترکیب می‌شود. این اصل فرصت‌هایی را برای ساختن پل ارتباطی بین شرکت و مشتریان هدف، با توجه به نیازهای هر مشتری خلق می‌کند.

در این زمان فروش شخصی اهمیت بسیار زیادی دارد. شرکت‌ها با ایجاد یک ارتباط دوطرفه بین خریدار و فروشنده عملکرد بسیار خوبی خواهند داشت. این ارتباط پویا و مستقیم به شرکت‌ها اجازه می‌دهد نیازهای هر مشتری را بیابند تا بتواند انعطافی در توسعه، اطاعت واسطه‌ها و عملکرد آنها داشته باشند. فروشندگان باید تلاش کنند تا خریداران را به استفاده از ارزش‌آفرینی بلندمدت و استانداردهای بالا در خدمات و توجه به نیازهای آنان، به مشتریان همیشگی تبدیل کنند. مدیریت بازاریابی با شخصی سازی تقاضا نه تنها نتایج زیادی از فعالیتهای بازاریابی به دست می‌آورد، بلکه باعث ارائه سرویس بهتر به مشتری می‌شود.

برقراری ارتباط بلندمدت با خریداران برای تامین‌کننده، این امکان را ایجاد می‌کند که فرصت‌هایی را برای خریداران به وجود آورد، موانعی را برای ورود رقبا ایجاد کند و کمی از فشارهای مربوط به قیمت و سود را کاهش دهد. فاکتور تصمیم‌گیری برای متناسب کردن تقاضا، داشتن فروشندگانی با صلاحیت‌های بالاتر است.

نماینده فروش باید مهارت‌های تجربی و بازاریابی داشته باشد تا بتواند نیازهای مشتری و شراکت بلندمدت را درک کند. بنابراین برای یک نیروی فروش، انتخاب موارد آموزش، انگیزه و پاداش بسیار مهم است.

## مدیریت IMC (ارتباط بازاریابی یکپارچه)

به معنی سازماندهی موفق در ارتباط بازاریابی یکپارچه در یک برنامه جامع، برای داشتن ابزار تبلیغات، روابط عمومی و بازاریابی راه دور است. هدف از IMC جذب حداکثر نرخ واکنش مشتریان است. IMC یک نگاه جدید برای ارتقای محصول با استفاده از ایجاد یک واحد کامل مالی و مدیریت ایده است. شرکتی که در حال یکپارچه‌سازی طیف بزرگی از ارتباطات است، در بازار دارای جایگاه بسیار قوی است. یکی از دلایل مهم برای افزایش کانال‌های پخش IMC، رسانه‌های تقابلی و رسانه‌های خاص دیگر است، اما دلیل اصلی، تغییر روانشناسی مشتری برای داشتن ارتباط مهم متقابل با تولیدکنندگان محصولات و افراد مشهور در جامعه است.

نقش روابط عمومی در کسب و کار بسیار سازنده است. بدون روابط عمومی دستیابی به مشتریان، در بازاریابی بسیار مشکل است.

## بازاریابی الگویی

این نوع از بازاریابی با استفاده از ارزیابی گروهی از فرآیندهای سیستم بازاریابی، جایگاه رهبری و رقبا، عملکرد شرکت را بهبود می‌بخشد. بازاریابی الگویی از دهه 70 میلادی در ژاپن شروع شده است. حالت کنونی توسعه جهانی بازاریابی الگویی به سازمان‌دهی تبادلات بین‌المللی، با توسعه‌های علمی و تکنولوژیک، فرهنگی و شناسایی ملی سازمان‌های تجاری کمک خواهد کرد. بازاریابی الگویی از واژه «BENCHMARK» گرفته شده است و به‌عنوان یک استاندارد برای نشان دادن عملکرد بهتر دیگران در انجام امور کاربرد دارد. بر این اساس الگوبرداری (Benchmarking) روشی سیستماتیک است که سازمان‌ها به‌وسیله آن می‌توانند فعالیت‌های خود را براساس بهترین صنعت یا سازمان اندازه‌گیری و اصلاح کنند؛ هدف از بازاریابی الگویی توسعه تئوری و تجربی تحقیقات بازاریابی است که روی موفقیت تجاری و اطمینان از توسعه قابل‌تحمل، تمرکز می‌کند.

فرآیند بازاریابی الگویی شامل فعالیت‌هایی است که به یافتن و تخصصی کردن کارها و روش‌ها با کیفیت بالا و تخمین سینرژی در توسعه ارتباطات امروز نسبت به گذشته کمک می‌کند. در پیاده‌سازی اصل بازاریابی الگویی، یک تیم از نمایندگان خدمات شرکت یا افراد متخصص از بیرون شرکت تشکیل می‌شود. این تیم استراتژی بازاریابی را با رویکرد مدیریت کیفیت، با استفاده از عناصر آمیخته ارتباطی و سودهای روابط عمومی در جهت حفظ ارتباط با شریک‌های تجاری توسعه می‌دهد.



استفاده از تمام اصول یاد شده در مدیریت فعالیتهای تجاری می تواند به پیاده سازی تکنولوژی مدیریت بازاریابی اثربخش و بهترین کاربردها در این زمینه کمک بزرگی کند.

## مدیریت فروش



مدیریت فروش از مباحثی است که در سالهای اخیر مطرح شده و بیشتر به برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل نیروی فروش تاکید می کند.

برای درک و اهمیت مدیریت فروش، ابتدا باید مشخص کرد فروش چیست ؟

فروش عبارتست از کمک کردن به مشتری به منظور خرید چیزی که آنها برای رفع نیازهای خود می خواهند. فروش عبارتست از فرآیندی که دارای سه مرحله زیر است:

✓ درک نیازهای مشتری

✓ ارائه راه حلی برای رفع این نیازها

✓ کسب رضایت مشتری

کالاها و خدمات توسط شرکتها تولید شده و روانه بازار می گردند و با انجام عملیات فروش توسط فروشندگان بدست خریداران رسانده می شوند. فروشندگان نقش پل ارتباطی بین تولید کننده و مصرف کننده را بازی می کنند، لذا فعالیتهای فروشندگان می بایست توسط مدیران فروش به نحوی مقتضی، برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل شود.

مدیران فروش، تیم های فروش را هدایت می کنند. تعیین اهداف فروش، تحلیل داده های بدست آمده از بازار، توسعه برنامه های آموزشی برای نمایندگان فروش سازمان، از وظایف مدیران فروش است.

مسئولیت‌های مدیران فروش بسته به اندازه سازمان متفاوت است. اگرچه اکثر آنها به مدیریت نحوه توزیع محصولات و خدمات از طریق تعیین قلمروهای فروش، تعیین اهداف فروش و برگزاری برنامه‌های آموزشی برای نمایندگان فروش سازمان می‌پردازند، در برخی موارد آنها کارهای مربوط به استخدام و آموزش نیروی کاری جدید در بخش فروش را نیز بر عهده دارند.

مدیران فروش با ارائه راه‌های بهبود عملکرد به نمایندگان فروش سازمان کمک می‌کنند. آنها همچنین با واسط‌های فروش و توزیع‌کنندگان در ارتباطند. آنها از تحلیل آمارهای فروش برای تعیین پتانسیل فروش و میزان موجودی لازم از محصولات و همچنین برای نظارت بر ترجیحات مشتریان استفاده می‌کنند.

مدیران فروش ارتباط نزدیکی با مدیران سایر بخش‌ها دارند. برای مثال بخش بازاریابی مشتریان جدید را برای انجام فروش به این بخش معرفی می‌کند. ارتباط این دو بخش برای گسترش کمی و کیفی مشتریان بسیار حیاتی است. از آنجا که مدیران فروش بر ترجیحات مشتری و میزان موجودی لازم در انبارها نظارت دارند، ارتباط نزدیکی نیز با بخش‌های طراحی و توسعه و انبارداری خواهند داشت.

مدیران فروش مسئولیت‌های مختلفی دارند و شغل آنها پر استرس است. بسیاری از مدیران فروش مرتباً برای رفتن به دفاتر استانی، محلی و منطقه‌ای در سفرند. اکثر آنها به صورت تمام وقت کار کرده و حتی گاهی در شب‌ها و تعطیلات نیز مشغول به کار می‌باشند.

در ادامه با وظایف مدیر فروش، توانایی‌ها و مهارت‌ها، نحوه ورود به شغل مدیر فروش، بازارکار و درآمد مدیر فروش و تیپ‌های شخصیتی مناسب شغل مدیر فروش آشنا می‌شوید.

## مسئولیت‌ها و وظایف مدیر فروش



مدیران فروش وابسته به اینکه در چه صنعتی و چه شرکتی با چه ابعادی کار می کنند دارای وظایف مختلف می باشند. ولی موارد زیر از جمله مهمترین وظایف مدیران فروش در شرکتهای متوسط و بزرگ در صنایع مختلف است :

- ✓ نظارت بر مدیران فروش استانی و منطقه ای و کارکنان آنها (در شرکت های بزرگ).
- ✓ حل مشکلات مشتری در رابطه با فروش و خدمات پس از فروش.
- ✓ تهیه بودجه فروش و تایید هزینه های واحد فروش.
- ✓ نظارت بر ترجیحات مشتری برای تعیین تمرکز فعالیت های فروش.
- ✓ تحلیل آمارهای فروش و گزارش به مدیرعامل و هیأت مدیره.
- ✓ طرح ریزی فروش ها و تعیین سودآوری محصولات و خدمات.
- ✓ تعیین نرخ های تخفیف و برنامه های قیمت گذاری خاص.
- ✓ برنامه ریزی و هماهنگی برنامه های آموزشی کارکنان فروش.

### ویژگی های مدیر فروش موفق



### اعتماد به نفس

اعتماد به نفس یکی از مهم ترین ویژگی های مدیران فروش موفق است. نشان دادن هرگونه تردید می تواند فعالیت شما به عنوان مدیر فروش را تحت تاثیر قرار دهد. البته اعتماد به نفس با تکبر کاملاً متفاوت است. تکبر نه تنها می تواند مدیر فروش را از اهداف مورد نظر دور نماید، بلکه احتمال تحت تاثیر قرار گرفتن کل تیم فروش را نیز افزایش می دهد. در مقابل، اعتماد به نفس می تواند الهام بخش تیم فروش بوده و بازدهی آنها را افزایش دهد.

## برنامه ریزی

پس از آن که رهبری تیم حرفه‌ای فروش کسب و کاری را بر عهده گرفتید در کوتاه‌ترین زمان ممکن باید به برنامه ریزی اقدام کنید. به عنوان مدیر فروش باید درباره نیازهای خود برای کسب موفقیت تصمیم گیری کرده و چگونگی دستیابی به اهداف تعیین شده را مشخص کنید. در شرایطی که باید برای تیم فروش خود اهداف مختلفی را تعیین کنید، امکان تحقق این اهداف از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. اهداف و انتظارات غیر واقعی می‌توانند خیلی زود منجر به نارضایتی و یأس در میان افراد تیم فروش شوند. در مقابل، اهداف کوچک‌تر و واقع بینانه‌تر موجب افزایش اعتماد به نفس افراد در زمان تحقق آنها می‌شود. این اعتماد به نفس آنها را برای دستیابی به اهداف بزرگ‌تر آماده می‌کند.

## یادگیری

هر مدیر فروش حرفه‌ای نیازمند یادگیری و آشنا شدن با شغل خود است. بر همین اساس باید به جزئیات کوچک توجه ویژه‌ای داشته باشید. ممکن است تصور کنید با آنچه که باید انجام دهید آشنا هستید، اما برای ارائه بهترین کار باید کوچکترین موقعیت‌ها و نیازها را نیز مد نظر قرار دهید. هر کسب و کاری دارای تفاوت‌های ظریفی است که امکان نادیده گرفتن آنها وجود دارد. توجه و رسیدگی به این تفاوت‌ها انجام وظایف و کار شما را آسان‌تر می‌کنند.

## ارتباط شفاف و کارآمد

چگونگی برقراری ارتباط با دیگران در مدیریت حرفه‌ای بخشی از کسب و کار دارای اهمیت فوق العاده‌ای است. افراد تیمی که مدیریت آن بر عهده شما گذاشته شده باید درباره انتظاراتی که از آنها دارید، آگاهی کامل داشته باشند.

نحوه برخورد و ارتباط شما با آنها باید به گونه‌ای باشد که احساس آرامش دو طرفه برقرار شده و در صورت مواجه شدن با مشکل ترسی از در میان گذاشتن آن با شما وجود نداشته باشد. این مساله می‌تواند در رسیدگی به مشکلات به طور موثر و در کوتاه‌ترین زمان ممکن تاثیرگذار باشد. کارمندی که ارتباط موثری با مدیر خود نداشته و یا از وی می‌ترسند ممکن است مشکلات مهمی را پنهان کرده و این مشکلات به مواردی خارج از کنترل مبدل شوند. البته این نکته را نیز به خاطر بسپارید که بیش از اندازه با کارمندان خود صمیمی نشوید. در محیط کسب و کار، شما باید قادر به اتخاذ تصمیم‌های دشوار بدون در نظر گرفتن روابط دوستانه باشید.

## در دسترس بودن

مدیران فروش باید همواره در دسترس باشند. طی فعالیت‌های روزانه هر کسب و کاری امکان مطرح شدن پرسش‌هایی وجود دارد و از این رو، در دسترس بودن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. خود را با جلسات بیش از حد و یا موارد دیگر درگیر نکرده و از دسترس تیم خود خارج نشوید. آنها باید تا حد ممکن با شما در ارتباط باشند. برگزاری منظم دوره‌های آموزش مدیریت فروش یکی از گزینه‌هایی است که می‌تواند ارتباط شما با اعضای تیمتان را حفظ کند. ناتوانی در دریافت پرسش‌ها و ارائه پاسخ به آنها در کوتاه‌ترین زمان ممکن می‌تواند فعالیت‌های کسب و کار را تحت تاثیر قرار داده و حتی آنها را متوقف کند.

## وظایف مدیر فروش در آغاز کار



متأسفانه عدم درایت در هنگام شروع کار مدیران فروش در یک شرکت آنها را دچار زحمت می‌کند. آنها بعد از مدتی در می‌یابند که ابتدای راه اشتباه رفته‌اند.

● پنج اشتباه بزرگی که ممکن است مدیر فروش مرتکب شود عبارتند از:

- 1 - تمرکز بر کمیت مکالمات فروشندگان با مشتریان بالقوه و بالفعل به جای تمرکز بر کیفیت مکالمات.
- 2 - اتلاف وقت در دفتر کار خود به جای ایجاد ارتباط با کارکنان فروش خود.
- 3 - تصور اینکه چون فردی آموزش دیده است پس می‌داند که چگونه ب‌فروشد.
- 4 - نداشتن زبان مشترک فروش به منظور تشخیص فرصتها.

5 - تمرکز بر روابط بسته و محدود به جای توسعه و بهبود کارکنان فروش.

## برنامه کاری خود را بر اساس نکات زیر تنظیم کنید:

### مرحله اول: کاری انجام ندهید

وقتی برای اولین بار مسئولیت بخش فروش را به عهده گرفتید با عجله دست به کار نزنید. زمانی را برای شناخت موقعیت سازمان، جمع آوری اطلاعات درمورد افراد شاغل در بخش فروش و سایر موارد اختصاص دهید.

### مرحله دوم: مشکلات خود را تجزیه و تحلیل کنید

برای مثال بزرگترین مشکل من این بود که افراد بخش فروش من اعتماد به نفس و اعتقاد به خویشتن نداشتند. حتی هیچ گونه موفقیتی را تجربه نکرده بودند و هیچ الگوی موفقیتی را در پیش روی خود نداشتند که ادعا کنند «شخص موفقیتی همچون من در سازمان وجود دارد». شاید فکر کنید که «آیا نقش من به عنوان مدیر فروش نباید الگویی برای آنها می شد؟»، البته جواب این سوال بلی است ولی الگویی که شما برای افراد خود تعیین کرده اید کافی نیست زیرا بسیاری از فروشندگان با دید رقابتی به اقدامات همکاران خود نگاه می کردند بنابراین، نیاز به فروشنده ای بود که نقش رهبری را ایفا کرده و باعث شود رفتارهای موفق در بین اعضای تیم متداول شود.

### مرحله سوم: الگوی نقش موفق تیم خود را پیدا کنید

وقتی در ورزش، شخصی نقش رهبر در تیم را ایفا می کند به او پیشرو گفته می شود. اگر در تیم خود چنین افرادی را دارید آینده موفقیتی در انتظار شماست. شما به عنوان مدیر فروش باید آنها را از جایگاه مهمشان در تیم آگاه کنید و از آنها بخواهید که دانش و تجارب خود را به فروشندگان کم تجربه انتقال دهند. متأسفانه به خاطر عدم وجود شخصی که توانایی رهبری در تیم را داشته باشد من مجبور بودم فروشنده دیگری را استخدام کنم که الگوی موفق تیم من باشد. مطمئن بودم که این استخدام می تواند نقش مهمی در مثبت بودن روند عملکرد تیم من داشته باشد.

خلاء وجود یک الگوی موفق در تیم با استخدام «یک نفر جدید» پر شد. من به او گفته بودم که اگر واقعاً از برنامه های من پیروی کند و دقیقاً کارهایی را انجام دهد که من به او می آموزم، در این صورت فرد موفق خواهد شد. او می دانست که من روی او حساب می کنم بنابراین، هیچ وقت به عنوان عامل

منفی در عملکرد تیم تلقی نشد. بعد از 4 ماه از استخدام، عملکرد او به طور فوق العاده ای افزایش یافته بود. می توان گفت که طرزتفکر در بخش فروش در مورد عملکرد ضعیف یک شبه تغییر پیدا کرده بود و همه می پرسیدند عامل موفقیت «او» چیست و او چه کارهایی انجام می دهد. عملکرد «او» باعث شد دیگران نیز به حرکت دربیایند و از حالت رخوت و سستی خارج شوند و حتی بعداً به عملکرد ضعیف خود اعتراف کنند.

### **مرحله چهارم: عملکرد متوسط فروش را قبول نکنید**

افرادی که دارای عملکرد ضعیف هستند به طرق ناکارآمدی به کار خود ادامه می دهند. شاید مدیر نخواهد به یک استخدام و جایگزینی دست بزند و از مقابله و رویارویی اجتناب کند، درحالی که این کار اشتباه بزرگی است. یک مدیر فروش موفق عملکرد فروش ضعیف را تحمل نمی کند بلکه درعوض با ارائه نقش مربیگری و آموزش به ارتقای عملکرد افراد می پردازد. یکی از کارهایی که مدیر می تواند انجام دهد انتخاب افراد موفق از میان بخشهای دیگر است. در این صورت افرادی که دارای عملکرد ضعیفی هستند دو راه چاره بیشتر در پیش رو ندارند:

1 - یا خود را به انجام رفتارها و فعالیتهای ضروری متعهد سازند .

2 - یا فوراً شرکت را ترک کنند.

اگر فکر می کنید نیاز به شخصی دارید که هنوز او را استخدام نکرده اید زود دست به کار شوید و این فرد را از میان بخشهای دیگر انتخاب کنید.

### **مرحله پنجم: معیارهای عملکرد را تعیین کنید**

شما باید انتظارات خود را بیان کنید و معیارهای مطابق با رفتار، فعالیت و نتایج موردنظر خود را تعیین کنید. برای مثال، یک معیار رفتاری می تواند این باشد که هر روز قبل از ساعت 8 صبح سرکار خود حاضر باشید. یکی از معیارهای فعالیت می تواند این باشد که بایستی حداقل 25 مکالمه تلفنی در روز انجام شود و یک معیار مبتنی بر نتیجه می تواند این باشد که با افزایش تجربیات فروش کارکنان، شرکت باید به ازای هر ویزیتور هر ماه 10,000,000 تومان افزایش داشته باشد.

پیشنهاد می کنم که برای معیارهای مبتنی بر نتیجه دو نوع معیار تعیین کنید. اولین معیار باید مربوط به حداقل سطح ابقاء شغل باشد. به عنوان مثال، فروشندگانی که عملکرد فروش شان در سه ماه پیاپی پایین تر از حداقل سطح عملکرد باشد باید جابجا شوند و در صورتی که در فصل بعدی فروش مربوط

به آن شخص افزایش نیافت در این صورت آن فرد را باید اخراج کرد و دومین معیار عملکرد می تواند رسیدن به سطح فروش بالاتر باشد.

### **مرحله ششم: افرادی که عملکرد آنها پایین تر از حداقل استاندارد است را اخراج کنید**

ممکن است کارمندان شما تعجب کنند و از خود بپرسند که «آیا شما واقعاً این کار را انجام داده اید؟» اخراج اولین نفر این پیام آشکار را به گوش همه خواهد رساند که «عملکرد کاهش یافته است».

### **مرحله هفتم: هر چه می توانید در نقش مربی ظاهر شوید**

مانند کسانی نباشید که دلشان را به رئیس بودن و میز ریاست خوش کرده اند. از پشت میز خود بیرون بیایید و با تیم خود شروع به کار کنید، زیرا این کار تنها عامل رشد و موفقیت شرکت و کارکنان شما خواهد بود.

### **مرحله هشتم: مفهوم کیفیت بهتر زندگی را ترویج کنید**

این کار بسیار جذاب است. ما یک سری از مباحث را مطرح کردیم که باعث می شد افراد بر روی اهداف تیمی متمرکز شوند. برای مثال، اگر به اهداف بخش فروش دست پیدا می کردیم برنامه ای را پیاده می کردیم که در آن نیروهای فروشی که به سطح استانداردهای فردی دست یافته بودند بصورت یک تیم معرفی می شدند. بنابراین، حس فعالیت و دستیابی به سطوح بالای عملکرد در میان افراد تیم ایجاد می شد. نتیجه این اقدامات این بود که میانگین فروش هریک از افراد دو برابر شد و جابجایی افراد در حدود 45 درصد کاهش یافت.

### **مرحله نهم: خواسته های هریک از کارکنان فروش خود را شناسایی کنید**

هریک از افراد عوامل انگیزشی خاص خود را دارند. شما باید خواسته های افراد خود را شناسایی کرده و به آنها کمک کنید تا به خواسته های خود دست پیدا کنند. با تک تک افراد خود بنشینید و سعی کنید مشخص سازید که خواسته های آنها از سازمان چیست و اهداف بیرون از سازمان آنها چه چیزی است؟ چگونه می توانید در رسیدن به اهداف و خواسته ها به آنها کمک کنید؟ برای مثال، یکی از افراد فروشنده تیم در نظر دارد خانه بخرد، در حالی که دیگری در نظر دارد در یکی از 10 تیم برتر گلف در جهان بازی کند، دو هدف کاملاً متفاوت، ولی این افراد می توانند با تلاش خود و با همفکری شما به این اهداف برسند.



## مسئولیت های شغلی مدیر فروش

### ایجاد تعادل در سطح تیم فروش

وظیفه یک مدیر فروش زمانی که به مدیریت و اداره اعضای تیم خودش می پردازد، به پایان نرسیده است؛ بلکه برقرار کردن یک تعادل بین چندین تیم در زمانی که باهم به کار و فعالیت می پردازند، وظیفه اصلی وی می باشد. این نقش و وظیفه صرفاً در سازمان های دانش محوری که هماهنگی بین دپارتمان های مختلف در آن ها لازم و ضروری است، مانند بانک ها، به روشنی قابل مشاهده است. به طور مشابه، در حوزه کالاهای مصرفی بادوام همواره باید نوعی هماهنگی بین بخش خدمات تدارکات، بازاریابی و دیگر بخش های سازمانی وجود داشته باشد و برقراری این هماهنگی بین بخش های مختلف به منظور انجام شدن کارهای سازمان به صورت روان و منظم یکی از وظایف مدیر فروش است.

### تصمیم گیری استراتژیک

همچنان که پیش از این بدان اشاره شد، هماهنگ و منطبق کردن کار تیم فروش با انتظارات مدیریت ارشد سازمان وظیفه مدیر فروش است. از این رو، تصمیم های استراتژیک مهمی وجود دارد که در سطوح و زمان های مختلف باید توسط مدیر فروش اتخاذ شود. به عنوان مثال یک مدیر فروش می تواند از دادن تخفیف چشم پوشی کند یا در زمان مناسب با استفاده از این تکنیک اعضای تیم خودش را مجبور به فروش بیشتر نماید که منجر به افزایش حاشیه سود شرکت یا سازمان متبوع شود.

### توسعه کسب و کار

توسعه کسب و کار از طریق چندین مجری مختلف فروش استراتژی های بخش بندی مختلف شغل و وظیفه اصلی یک مدیر فروش است. در یک بازار اشباع شده، یک مدیر فروش باید از نزدیک با بخش بازاریابی سازمان تعامل داشته باشد تا از این طریق قادر به جذب مشتریان بهتر و بیشتری به سازمان باشد. در یک بازار با وسعت جغرافیایی بسیار گسترده، مدیر فروش باید با بخش تدارکات به طور بسیار مطلوب همکاری داشته باشد تا از این طریق توزیع قابل قبول کالا برآورده شود. بنابراین توسعه و افزایش فروش در دستان مدیر فروش قرار دارد.

### برآوردن انتظارات مدیریت ارشد

در نهایت و به عنوان مهم ترین نقش و وظیفه می توان گفت که وظیفه مدیر فروش اجرای استراتژی و هدایت تیم فروش به گونه ای است که انتظارات مدیریت ارشد سازمان برآورده شود و اگر مثلاً این انتظارات بیهوده است، وظیفه انتقال این موضوع هم بر عهده مدیر فروش است. اگر وی در اجرای وظایف

خودش نیاز به دریافت هرگونه کمکی دارد، انتقال این به مدیریت ارشد سازمان هم بر عهده مدیر فروش است. به طور خلاصه، می توان گفت اگر فرایند فروش به طور مطلوب انجام نپذیرد، اولین کسی که هدف انتقاد تک تک بخش های سازمان قرار می گیرد نیز همین مدیر فروش است.

## فروش، پیچیده تر از هر زمان دیگر



کل فرآیند فروش، امروزه از هر زمان دیگری در گذشته پیچیده تر است. در گذشته، فروشندگان یکبار با واحد خریداری تماس تلفنی برقرار می کرد و خریدار نیز می بایست درباره خرید کالا یا محصول ارائه شده طی یک مرحله تصمیم گیری کند. در این شکل ساده فروش، ما از الگوی چهار مرحله ای توجه / علاقه / تمایل / عمل استفاده می کردیم تا محصول خود را معرفی کنیم و شدیداً بر راه های مختلف انعقاد قرارداد با خریدار تمرکز می کردیم. سپس هنگامی که فرآیند فروش پایان می یافت در بسیاری از موارد دیگر هرگز خریدار یا مشتری را نمی دیدیم.

### ● همه چیز تغییر کرده است

اما امروز همه چیز دگرگون شده است. امروزه ما باید بارها و بارها – به طور متوسط پنج تا هشت بار – تماس تلفنی برقرار کنیم تا کار فروش به مرحله انعقاد قرارداد برسد. در دوران حاضر ما مجبوریم با افراد مختلف که در سازمان تصمیم می گیرند و هر یک می توانند بر خرید کالا یا خدمت تأثیر بگذارند ارتباط برقرار کرده و متقاعدشان کنیم. بخش عمده فرآیند فروش هنگامی صورت می گیرد که ما حضور ندارم. اکثر اوقات ما هرگز کسی را که در نهایت چک خرید کالا را امضاء می کند و تصمیم گیرنده نهائی است نمی بینیم و کاملاً امکان دارد در هر مرحله و حتی در آخرین لحظه به علت حادثه ای کاملاً غیرمنتظره، عملیات فروش متوقف شود.

### ● رقابت شدید

زمان قاتل قراردادهای فروش است. سرعت تبدیل یک مشتری بالقوه به خریدار بالفعل و تعداد مشتری‌های بالقوه که باید مورد مراجعه قرار گیرند تا یک مشتری بالفعل از آنها حاصل شود تعیین کننده کارایی دوره فروش شرکت شماست.

از طرف دیگر، شدت رقابت امروز بیش از هر زمان دیگر در گذشت است. ما باید بر مبنای قیمت، کیفیت، خدمات، ویژگی‌ها، توانایی‌ها و منابع مالی با بسیاری دیگر از ارائه‌دهندگان کالا و خدمات مشابه رقابت کنیم. رقبای ما بسیار مصمم هستند و در بازار بسیار پرقابیت و در برابر مشتری‌هایی بسیار آگاه مشغول فعالیت هستند. آنها مصمم هستند که زودتر خدمات و کالاهای خود را ارائه دهند، سخت‌تر کار کنند و ساعات بیشتری فعالیت نمایند تا مشتری‌ها بیشتری را به سوی خود جلب کرده و سهم بزرگتری در بازار نصیب خود نمایند.

### ● مشتری‌های سردرگم

مشتری‌ها از هر سو مورد هجوم پیشنهادهای فروشندگان کالا و خدمات قرار دارند. آنها چون امکان انتخاب‌های مختلف دارند و به جزئیات توجه می‌کنند اصلاً برای تصمیم‌گیری عجله ندارند. با توجه به تغییر مداوم بازارها و محدود شدن منابع مالی، مشتری‌ها برای صرف سرمایه و خرید کالا و خدمات، از هر زمان دیگری در گذشته با دقت بیشتری عمل می‌کنند.

### ● کلید سود دهی

هدف اصلی هر شرکت، جذب و حفظ مشتری است. اگر شرکت بتواند تعداد کافی مشتری کسب کرده و این کار را با هزینه مناسب انجام دهد، سود نصیب خود خواهد کرد. کسب سود حاصل جلب و حفظ مشتری به شکلی مؤثر و داشتن کارایی است.

### ● مشتری‌ها را جلب و حفظ کنید

به‌عنوان رئیس بخش فروش شرکت، وظیفه شما جذب و حفظ مشتری است و چون هر شرکت برای تأمین خواسته‌های دائماً در حال تغییر مشتری‌ها در بازار باید همواره کالاها و خدمات جدید و مناسب‌تری ارائه دهد، شما به‌عنوان فروشنده باید دائماً از روش‌های جدیدتر و پیچیده‌تری برای بازاریابی استفاده کنید تا بتوانید تعداد کافی مشتری داشته و آنها را حفظ کنید.

### ● اقدام عملی

در اینجا به دو اقدام اشاره می‌شود که با استفاده از آنها فوراً می‌توانید اصول بالا را به عمل درآورید:

- 1) آماده باشید که برای انعقاد قراردادهای بزرگ بارها و بارها با طرف مقابل تماس برقرار کنید. برنامه بازاریابی خود را نظام‌مند تدوین کنید طوری که هر بار برای تماس گرفتن دلیلی جدید داشته باشید.
- 2) اگر می‌خواهید در بازار بسیار رقابتی کنونی موفق داشته باشید دائماً به این موضوع فکر کنید که چطور می‌توانید مهارت‌های خود را در زمینه فروش ارتقاء دهید. چه از لحاظ شخصی و چه شغلی قدمی به پیش بردارید و هرگز رشد را متوقف نکنید.

### رهبری استراتژیک تیم فروش



برای رهبری استراتژیک تیم فروش خود:

1. وضعیت موجود را به شکل صحیح تشخیص دهید.
2. از یک مدیر متخصص و یا مشاور در این فرایند کمک بگیرید.
3. یک استراتژی بازاریابی و فروش عملیاتی تدوین نمایید.
4. استراتژی فوق را پیاده‌سازی کنید.
5. نتایج را درست ارزیابی نمایید.

### اُفت فروش

- 1- بیشتر به فروشندگان پاره وقت یا فصلی متکی باشید.

هیچ کارفرمایی نمی خواهد فروشنده خوبش را از دست دهد اما برخی اوقات برای اینکه سازمان را حفظ کنیم، این کار لازم است. این مسئله در مورد کسب و کارهایی که فروش فصلی متفاوتی دارند مانند بوتیک هایی که در روزهای مانده به نوروز ایجاد می شوند بیشتر صدق می کند.

ممکن است در سایر ماه های سال کار کافی وجود نداشته باشد تا بتوان وجود تعداد زیاد فروشندگان را توجیه کرد بنابراین باید به این مسئله در زمان استخدام فروشندگان حرفه ای به صورت تمام وقت، چند نیروی پاره وقت را استخدام کرد تا فصل یا فصول پر از ازدحام سال را به کمک آنها سپری کرد و زمانی که فروش افت محسوسی می کند با تعداد زیادی از آنها قطع همکاری نمود. واضح است که به لحاظ اخلاقی این مسئله باید از همان ابتدا برای فروشندگانی که استخدام می شوند، توضیح داده شود.

## 2- به کوتاه کردن ساعت های کاری فکر کنید

یک کسب و کار برای آنکه درآمدزایی کند، باید باز باشد. اما فرض کنید که شما یک پیتزافروشی دارید که در ماه های زمستان روزانه تنها چند مشتری به آن سر می زنند. در این شرایط بهتر است برای چند ساعت رستوران شما باز باشد و به مشتریان خدمت رسانی کنید.

هرچه بیشتر فروشگاه شما باز باشد، هزینه برق و گاز و حقوق پرسنل بالاتر می رود و اگر در بخش مرتبط با مواد غذایی فعالیت دارید، خطر فاسدشدن مواد غذایی افزایش می یابد. تمام اینها یعنی افزایش هزینه در شرایطی که درآمدی وجود ندارد. برای اینکه چه ساعت هایی برای باز بودن مناسب است، لازم است بسته به صنعت خود با چند بار آزمون و خطا کردن بهترین و شلوغ ترین ساعت ها را در فصول افت فروش تشخیص دهید و تنها در آن ساعت ها به فعالیت پردازید.

## 3- قبل از رسیدن به افت فروش به اندازه کافی پس انداز کنید

برای یک کسب و کار فصلی خیلی سخت است که بتواند در ماه های آرام سال سودده باشد. در چنین ماه هایی حتی ناگزیر باید ضرر را نیز متحمل شد. به همین دلیل پس انداز کردن برای چنین ماه هایی بسیار مهم است.

البته پیش بینی میزان دقیق ضرر کار سختی است و از این رو لازم است که در ماه های رونق بازار تا جایی که می توان پس انداز کرد. در غیر این صورت ممکن است مجبور شویم به گرفتن وام هایی با سود و کارمزد بسیار بالا روی بیاوریم که در کوتاه مدت مشکل را حل می کنند، اما در بلندمدت مشکلات

بسیار زیاد دیگری را به وجود می آورند. هرچقدر بیشتر به پس انداز خود متکی باشیم راحت تر و بی دغدغه تر می توانیم ماه های بد سال را پشت سر بگذاریم و مجدداً به سوددهی برسیم.

## روانشناسی فروش

### مردم بر اساس احساسات شان تصمیم می گیرند

تصمیمات انسان ها بر پایه احساسات، نیازها و عواطف آنها شکل می گیرد و فرآیندی منطقی را طی نمی کند. به همین دلیل است که تاکید بر مزایا کلید متقاعد کردن مردم به شمار می آید.

زمانی که شما مشغول نوشتن هستید باید از خودتان بپرسید: «چه چیزی می تواند احساسات مردم را برانگیزد؟!»

### مردم تصمیمات شان را با حقایق توجیه می کنند

به عنوان مثال: مردی به یک آگهی تبلیغاتی نگاه می کند که در آن عکسی از یک خودرو اسپورت نقش بسته است و به سرعت عاشق آن خودرو می شود اما او نمی تواند خود را متقاعد کند که بر اساس احساساتش به خرید آن خودرو اقدام کند؛ بنابراین شروع به خواندن مشخصات تکنیکی مانند قدرت موتور، ویژگی های ایمنی و نیاز به مراقبت های بعدی کم می کند.

او آن خودرو را می خواهد زیرا باعث می شود احساس خوبی پیدا کند اما زمانی آن را خواهد خرید که خود را از لحاظ منطقی قانع کرده باشد.

### خودمحور هستند

صفت «خودمحور» به معنای آن است که شخصی تمام امور را بر محور خودش انجام دهد. همه ما معنی این کلمه را چنان که به خودمان مربوط است در نظر می گیریم. بنابراین توجه داشته باشید که آگهی تبلیغاتی شما باید به این سوال ناپرسیدنی پاسخ دهد که «خب این محصول چه ارتباطی به من دارد؟!»

اگر کمی عمیق تر به موضوع نگاه کنیم، این سوال کمی تغییر می کند و به این شکل ظاهر می شود: «این محصول چگونه باعث می شود که من احساس ارزشمندی کنم؟»

## مردم به دنبال ارزش هستند

ارزش، یک رقم ثابت نیست. ارزش به آن چیزی بستگی دارد که شما عرضه می کنید، مبلغی که دیگر رقبا طلب می کنند، هزینه ای که معمولاً مشتری پرداخت می کند و همچنین به میزان علاقه مشتری به محصول و توجه او به تفاوت های میان محصول شما و دیگر محصولات نیز وابسته خواهدت بود.

شما باید ارزشی عرضه کنید که یا هم تراز یا برتر از مبلغ محصولتان باشد. هر چه نسبت ارزش محصولتان به قیمت آن بیشتر باشد، مردم رغبت بیشتری به خرید آن پیدا خواهند کرد.

## مردم در قالب مردم فکر می کنند

مغز انسان کامپیوتر نیست؛ ماشین حساب یا پردازنده اطلاعاتی هم نیست. دانشمندان نشان داده اند که اولین عملکرد مغز انسان رسیدگی به تعاملات اجتماعی است.

به یاد دارید که چگونه مسئله های دوران ریاضی دوران مدرسه در قالب موقعیت های زندگی واقعی عنوان می شدند؟ حل کردن آنها همیشه آسان تر از مسئله های انتزاعی بود. بنابراین آگهی تبلیغاتی شما نیز باید شامل اسامی، ضمائر شخصی، نقل قول ها، شهود، داستان ها و عکس هایی از مشتریان راضی باشد.

## شما نمی توانید مردم را وادار به انجام کاری کنید

زمانی که مردم خرید می کنند به این دلیل نیست که شما وردی جادویی را در گوش آنها خوانده اید. شما می توانید اصرار کنید یا فشار وارد کنید اما در نهایت مردم کاری را انجام می دهند که می خواهند. این به آن معناست که وظیفه شما نشان دادن ارتباط محصولتان به نیازهای مردم است.

## مردم عاشق خرید کردن هستند

بعضی ها می گویند مردم دوست ندارند چیزی به آنها فروخته شود. حقیقت ندارد.

🚫 مردم دوست دارند چیزهایی بهشان فروخته شود. آنها عاشق این هستند که محصولات و تجربه های جدید را از آن خود کنند.

❌ چیزی که مردم دوست ندارند این است که سرشان کلاه گذاشته شود یا با آنها بدرفتاری شود. بنابراین باید چنین مواردی را از فرآیند بازاریابی خود حذف کنید.

❌ به جای آن که بخواهید چیزی به مردم بفروشید، بهتر است به آنها کمک کنید. محصولات خوبی به فروش برسانید، پیشنهادهای جذابی ارائه کنید و با انصاف با مردم رفتار کنید. این فرمول اطمینان بخش موفقیت است.

❌ مردم به طور ذاتی در خرید، شکاک هستند

❌ اغلب مردم نسبت به هر گونه پیشنهادی به دیده شک می نگرند. آنها به دنبال آن هستند که از خطرات دوری کنند.

❌ شما هیچ گاه نمی توانید سطح شک و تردید یک شخص خاص را پیش بینی کنید، پس بهتر است از قبل تمام شواهد و مدارک مورد نیاز از قبیل نتایج نظرسنجی، نتایج آزمایش ها، آمار و ارقام و داده های علمی را در ذهن یا در کیف خود داشته باشید.

❌ مردم همیشه دنبال چیزی هستند

❌ عشق، ثروت، شکوه، آسایش، امنیت؛ مردم به طور ذاتی ناراضی هستند و کل عمرشان را در جستجوی رضایتمندی می گذرانند.

❌ در ساده ترین حالت ممکن باید بدانید که نوشتن یک آگهی تبلیغاتی خوب به مردم نشان می دهد که چگونه محصول یا خدمات شما می تواند یک یا چند نیاز آنان را برطرف کند.

❌ مردم به دلیل راحتی و انحصاری بودن، مستقیم خرید می کنند

اگر مردم بتوانند محصولات شما را به آسانی از نزدیکترین فروشگاه تهیه کنند، حتما این کار را خواهند کرد. بنابراین اگر آنها محصولات تان را به طور مستقیم از خود شما نمی خرند، به این دلیل است که آنها نتوانسته اند آن آیتم ها را در جای دیگری پیدا کنند. (یا نمی دانند که کجا می توانند آنها را خریداری کنند.)

به همین دلیل است که شما باید در آگهی تبلیغاتی خود راحتی و انحصاری بودن خرید محصول مورد نظر را یادآوری کنید.

❌ مردم دوست دارند محصول تان را قبل از خرید ببینند، بشنوند، لمس کنند، مزه یا بو کنند.

برخی از مردم هیچ گاه به صورت اینترنتی خرید نمی کنند زیرا نمی توانند محصول مورد نظر را به طور کامل مورد بررسی قرار دهند. برخی از محصولات، مانند کتاب یا سی دی آنقدر شناخته شده هستند که



بتوان به صورت اینترنتی آنها را خرید زیرا شک و تردید خیلی کمی در مورد کیفیت فیزیکی محصول وجود دارد.

اما فروش آنلاین محصولات دیگری مانند لباس یا غذا کمی سخت تر است. (حداقل تا زمانی که مردم تجربه خرید رضایتبخشی پیدا کنند.) دلیل این موضوع این است که کیفیت این محصولات قابل تغییر است.

به نحوه خرید مردم در فروشگاه ها فکر کنید و از خود بپرسید که آیا برخی از عناصر تجربه احساسی خرید از پیام تبلیغاتی شما جا مانده اند؟

❌ بسیاری از مردم از جمعیت تبعیت می کنند

ما به دیگران نگاه می کنیم تا رهنمایی بگیریم، به ویژه زمانی که در مورد چیزی احساس عدم اطمینان داشته باشیم، می پرسیم: «دیگران در این مورد چه فکری می کنند؟ چه احساسی دارند؟ چه کار می کنند؟» آن گاه بر اساس پاسخ های مان عمل می کنیم.

## فروش آسان



اگر گمان می کنید فروش کار آسانی است سخت در اشتباه هستید و بهتر است این متن را نخوانید، زیرا این متن فقط به شما کمک می کند کمی از سختی کار فروش کم کرده و با دقت بیشتر، عملکرد فروش خود را بهبود ببخشید.

1. فرآیند بازاریابی و فروش همچون رشد یک نهال آرام و همیشگی است. روشی تحت عنوان فروش برق آسا نداریم. موارد استثنا و فروشهای شانسی را جزئی از فرآیند فروش به حساب نیاوریم.
2. مشخصات محصول برای مشتری مهم نیست بلکه آنچه از خرید محصول عایدش می شود اهمیت دارد آنها را توضیح دهید. مشتری هنگام خرید تلویزیون، مارک آن را خریداری نمی کند بلکه تفریح، راحتی، پرستیژ و ... را می خرد.
3. مطمئن باشید از مشتری عاقل تر نیستید پس بهتر است نقش آنها را نیز بازی نکنید. نگاه عاقلانه و از بالا به پائین در هنگام فروش یعنی شکست فروش و یا آخرین فروش.
4. دانش و اطلاعات خود را به رخ مشتری نکشید و فقط سؤالات او را پاسخ دهید.
5. در مورد فروشهای مهم سعی نکنید در ملاقات اول قرارداد ببندید. قرارداد در ملاقاتهای بعدی محکم تر و منطقی تر خواهد بود چراکه فرصت بیشتری به خود و مشتری جهت بررسی نیازها و رفع آن داده‌اید. ملاقات اول را به شنیدن خواسته ها و نیازهای مشتری اختصاص دهید.
6. برای محصولات خود کاربردهای تازه تعریف کنید، این یعنی جلوگیری از هزینه سنگین تغییر خط تولید یا کاهش آن.
7. روشهای فروش برای محصولات متفاوت یکی نیستند، تفاوتها را هوشمندانه ببینید و متفاوت با آن به تدوین و انتخاب روش پردازید. مزیت استحکام یا ایمنی در یک اسباب بازی با یک ظرف آشپزخانه متفاوت است.
8. فرآیند فروش میدان مبارزه نیست که فقط شما از آن پیروز خارج شوید. دو طرف پیروز یعنی فروش پایدار. پس به توافقی دست یابید که منافع دو طرف در آن لحاظ شده باشد در غیر اینصورت منتظر نقص قرارداد و مشکلات بعدی باشید.
9. هنر خوب شنیدن را بیاموزید. هوشمندانه شنیدن شرط اول فروش صحیح و موفق است. بی صبرانه منتظر رسیدن نوبتتان جهت ایراد سخنرانی غرا و دلنشین در مورد محصول یا قابلیت‌های خودتان نباشید.
10. سعی نکنید پیشاپیش جواب سؤالات احتمالی مشتری را بدهید حتی بهتر است جواب سؤالات را به بررسی بیشتر موکول نمائید. البته به کندذهنی و نادانی نیز تظاهر نکنید.

11. هر شغلی آفتی دارد . آفت فروش هم عجله است و غرور. عجله برای عقد قرارداد و غرور برای اولین موفقیتها.
12. بر خلاف دیگران توصیه می کنم تا می توانید به مشتری اعتماد کنید و البته جایی که ارزش اعتماد شما حفظ شود تفاوت زیرکی را با ترس دریابید.
13. فروش لذت بخش است و شما هنگامی طعم این شادی را خواهید چشید که خرید از شما نیز شادی بخش باشد. آنگاه این فرآیند ادامه می یابد.
14. مسن تر ها روشهای مدرن فروش را زیر سؤال می برند و جوانترها و تحصیل کرده ها عملکرد بازاریان سنتی را به باد انتقاد می گیرند اما الفبای فروش یکی است و اولین حرف آن رضایت مشتری است.
15. در انتخاب روش فروش از رهبر و پیشرو بازاری که در آن فعالیت می کنید تقلید نکنید ، هرگز تقلید نکنید. چرا که در هر حال و در عین موفقیت کامل یک دنباله رو هستید آیا شما از یک دنباله رو خرید می کنید؟
16. برای فروش موفق بدقولی ممنوع، انتخاب زمان با مطالعه قبلی و مدیریت زمان جهت تحویل سفارش ها یا اتمام پروژه هایی که متعهد شده اید اولین سابقه مثبت و تبلیغ مستقیم را برای شما رقم خواهد زد. این فرصت را از دست ندهید.
17. محصولات خود را بی عیب و نقص معرفی نکنید چراکه واقعاً اینطور نیست. عنوان کردن این مسئله نسبی است پی به بیان تفاوتها و تغییرات احتمالی در کارآیی محصول پردازید.
18. اولین ملاقات با مشتری را فقط به شنیدن نیازها و نقطه نظرات او اختصاص دهید و دومین جلسه را جهت ارائه راه حل و امکانات خود تعیین نمائید. و بدین ترتیب ارزشی را که برای گفته های جلسه اول قائل شده اید نشان دهید.
19. در فروشهای انبوه که امکان ملاقات حضوری وجود ندارد آمار و ارقام بخش مالی را به تنهایی ملاک شناخت نیازهای بازار قرار ندهید. نظرسنجی ها، کسب اطلاعات به طور ناشناس، بررسی روند گذشته فروش و ... را به عنوان ابزاری برای همگام شدن با نیازهای بازار مورد استفاده قرار دهید.

20. تفاوت بین نیاز و خواسته بسیار ظریف است . هوشمندانه آنرا تشخیص دهید و فراموش نکنید برای رفع نیاز حاضر به قرض گرفتن هم هستید ولی خواسته هزینه ای تجملی است که اگر نیازها رفع شده باشد قابل اجرا می‌باشد.
21. با ارائه تعریفی متناسب با خواسته های مشتریان و تبلیغات مناسب آنرا به محصولی جهت رفع نیاز آنها تبدیل نمائید.
22. از پیشنهاد 23 تعجب نکنید چراکه عیب گرفتن از هر چیزی آسانترین کارهاست و از عهده هر کسی بر می‌آید.
23. نقص کوچکی را پیشاپیش بپذیرید تا از عیبجوئی‌های بزرگتر در امان باشید و بعد در جهت رفع آن نقص صادقانه بکوشید. ضمن آنکه با این روش همدردی مخاطب را نیز جلب نموده و او را با خود همراه ساخته اید.
24. در مورد خودتان هم همینطور: از صداقت و درستی خود نگوئید کمتر باور می کنند.
25. در تبلیغ و اعلان برای محصول از کیفیت برتر ، عالی و ... صحبت نکنید. خیلی تکراری شده به جای آن یک ویژگی متفاوت را که در ذهنها می‌ماند عنوان نمائید.
26. تفاوتها در ذهنها می‌ماند نه برتری‌ها. ضمن آنکه برتری ها نقض شدنی است ولی تفاوتها اینطور نیست.
27. قسمتی از بازار را که برای عموم هم شناخته شده و جذاب است هدف قرار دهید نه همه بازار را، مطمئن باشید در صورت موفقیت در آن قسمت پیروزی در دیگر قسمتها نیز از آن شما خواهد بود.
28. اگر می خواهید دارای کسب و کار موفق و روبه‌رشدی باشید و نام تجاری اتان یکه تاز بازار شود باید یا رهبر بازار باشید یا نفر دوم آن . بقیه نامها در ذهن نمی‌ماند.
29. اگر می‌خواهید رهبر بازار باشید باید در رشته‌ای (تخصصی یا ارائه خدمتی) اولین باشید.
30. اگر همه رتبه‌های اول را دیگران قبضه کرده‌اند موضوع جدیدی را پیشنهاد کنید که رتبه اول آن مال شما باشد.
31. اول بودن در ارائه هر محصول یا خدمتی را بدون پشتوانه مالی آغاز نکنید چراکه پول تنها امکان رواج یک ایده جدید در بازار است. نبوغ شما هر چه باشد برای ترویج و گسترش به پول نیاز دارد.

32. اول بودنی را انتخاب کنید که مطلوب و مقبول بازار باشد و هر اول بودنی به موفقیت منتهی نمی شود.
33. شعار «همیشه حق با مشتری است» را شنیده‌اید فماً آنرا باور کنید. چون جرأت کرده و در این بازار ما را برای خرید انتخاب نموده است.
34. پیرو پیشنهاد 35 یادآور می‌شوم بحث و جدل و اثبات حقانیت در هر شرایطی نادرست و اشتباهی جبران ناپذیر است و در مذاکرات فروش یعنی پایان همه چیز.
35. در تبلیغات خود ذهنها را هدف قرار دهید شما هنگامی به نتیجه می‌رسید که نام یا علامت مورد نظر خود را در ذهنها ماندگار کنید و نه ویتترینها و تابلوهای درخشان خیابان.
36. دستکاری ذهنها ممنوع: اگر کلمه‌ای یا علامت تجاری را برای یک محصول خاص جا انداخته‌اید از آن کلمه برای محصولاتی متفاوت استفاده نکنید. رشته‌های متفاوت نام‌ها و علائم متفاوت می‌خواهد.
37. تخصصی تولید کنید و تخصصی بفروشید. آچار فرانسه نباشید که فقط به درد پیچ‌های دم دست و پیش‌پا افتاده بخورید. هنگامی که سعی می‌کنید برای همه مفید باشید نهایتاً به درد هیچ کس نمی‌خورید.
38. مردم باید شما را با مهارت و تجربه‌ای خاص بشناسند آنرا هوشمندانه انتخاب کنید و به مردم معرفی نمائید.
39. به موجهها و مدها تکیه نکنید فروش فصلی و حراجی ... انتخاب شایسته کسی که می‌خواهد بماند نمی‌باشد. اعتبار خود را با روشهایی از این دست خدشه دار نکنید.
40. فروش را با برنامه ریزی آغاز کنید ولی در همان مرحله برنامه‌ریزی درجا نزنید، با اجرای چند برنامه فروش و کسب آشنایی لازم روند فروش را متناسب با بازار موجود، امکانات مالی و دانش به کار رفته در آن تدوین نمائید.
41. به دنبال ایجاد روند برای فروش باشید. اگر عمر موجهها یک ماه باشد، عمر برنامه ریزی 6 ماه تا یکسال عمر روند فروش 5 تا 10 سال است.
42. خیلی به خودتان سخت نگیرید. با زور زدن و غصه خوردن فروش افزایش نمی‌یابد. کارها با آرامش پیش می‌رود و آرامش با عدم تلاش اضافی به دست می‌آید.

43. تفاوت بین فعالیت و عمل را دریابید. عمل یعنی اقدامی به موقع ، زمانی که نیاز است ولی فعالیت چنین نیست وقتی عمل را انتخاب می‌کنید در دریای پرتلاطم بازار دست و پا نمی‌زنید، غوطه‌ور (شناور) می‌شوید.

44. با عدم فعالیت اضافی انرژی خود را برای مقاطع حساس و شکار لحظه‌ها حفظ نمائید.

45. برای کارکنانتان مدیر و برای مشتریانتان رهبر باشید.

46. به سادگی امتیاز ندهید حتی امتیازهای از پیش تعیین شده را هنگامی رو کنید که در قبال آن چیزی گرفته باشید.

47. برای فروش و بازاریابی موفق به خلاقیت نیاز جدی دارید. برای خلاقیت فقط کافی است در عین آرامش هوشمندانه ببینید و بشنوید.

48. به هر دلیل اگر بدقولی کردید به دروغگویی متوسل نشوید.

## اشتباهاتی که باعث کاهش سوددهی می‌شود

### بازاریابی نامتناسب

هنگامی که شما تصمیم به راه اندازی یک کسب و کار می‌گیرید به همان اندازه نیز به بازاریابی و فروش محصولات و خدمات آن فکر کنید. اگر چه غیر ممکن نیست، اما شروع یک کسب و کار بدون بازاریابی هماهنگ دشوار است .

راه حل: در هر زمان به فکر بازاریابی محصولاتتان باشید .

### تردید

فروشنندگان و بازاریابان در اصرار کردن برای فروش مردد هستند. و به همین دلیل بسیاری از فرصت های سود آور را از دست می‌دهند. آن‌ها بیش تر نگران این هستند که دیگران راجع به آن‌ها چه فکر می‌کنند تا اینکه به فکر درآمد کسب و کار خود باشند. اگر اصرار کردن برای فروش را مشکل می‌دانید، مطمئن باشید که نخواهید توانست به حداکثر سود دهی برسید .

راه حل: اصرار برای فروش را تمرین کنید .

## کمک نگرفتن از مشاور

آن‌ها در جنبه‌هایی از کسب و کار که اغلب نیاز به کمک دارند، تقاضای کمک نمی‌کنند. بیشتر صاحبان کسب و کار در یک حوزه بخصوص توانمند هستند اما خواه از روی ضرورت یا بی‌توجهی اکثراً در محدوده‌ای کار می‌کنند که جزء توانایی آن‌ها نیست. هنگامی که کسب و کار آن‌ها به گونه‌ای پیش نمی‌رود، در کمک گرفتن تعلل می‌کنند یا آن‌ها را به تأخیر می‌اندازند. باید بدانید که بهره‌کمر از بهره‌ماکزیمم ممکن، به معنی پولی است که از جیب‌تان رفته است.

راه حل: از مشورت یک کارشناس، وکیل، حسابدار یا سایر خدمات حرفه‌ای قبل از اینکه واقعاً به آن نیاز پیدا کنید بهره‌بگیرید.

## مشتری‌کشی

مشتریان قبلی خود را به سهولت از دست می‌دهند. اینکه یک مشتری اولیه را فعال کنید بسیار ساده‌تر است تا یکی جدید را جذب کنید. اگر مشتری‌های گذشته را با اصول منظمی پیگیری نکنید در حال کاهش پتانسیل سوددهی خود هستید.

راه حل: یک برنامه منظم برای پیگیری مشتری را طرح و توسعه دهید.

## عدم تحلیل هزینه‌ها

به‌طور منظم به هزینه‌های خود رسیدگی نمی‌کنند. صاحبان کسب و کار با هوش و زرنگ به‌طور منظم هزینه‌های کسب و کار خود را ارزیابی کرده و راه‌هایی را برای کاهش هزینه‌ها بدون فدا کردن کیفیت پیدا می‌کنند. اگر به‌تازگی تحلیل هزینه را انجام نداده‌اید ممکن است بیش از آنچه که باید، پرداخت کرده باشید که این سوددهی شما را کاهش خواهد داد.

راه حل: حداقل هر سه ماه یکبار هزینه‌ها را مرور کرده و برای تعدیل آن به‌صورت مقتضی وارد عمل شوید.

## عدم بازاریابی مستقیم

مبالغ زیادی را برای اجناس خوش‌رنگ و لعاب و مشتری‌پسند خرج می‌کنند و انتظار دارند که کسب و کارشان بدون هیچ‌تلاش اضافه‌ای به جریان بیفتد. افزودن بروشورهای خوش‌ظاهر و اجناس مشتری‌پسند تنها برای فعال کردن انواع بازاریابی از قبیل ملاقات با مردم، تماس با مردم و صحبت با آنها خوب است. کارت‌های ویزیت و بروشورها، هر چند زیبا، جایگزین تماس مستقیم نمی‌شوند. اگر به‌جای

بازاریابی مستقیم، برای اجناس بازاری رزق و برق دار پول خرج می کنید کمتر از آنچه می توانید، سودده خواهید بود .

راه حل: سعی کنید بروشورهای رزق و برق دار را در فرصت ممکن مستقیماً به دست مردم بدهید.

### عدم مدیریت زمان

زمان گران بها را صرف فعالیت های بدون بازده می کنند. (مانند شمارش پول، جستجو در اینترنت، و ...) اگر شما اکثر روزتان را به انجام کارهایی که موماً اداری هستند یا می توانند به آسانی توسط شخص دیگری انجام شوند، می گذرانید، سوددهی خود را کاهش می دهید .

راه حل: زمانتان را تقسیم بندی کرده و حساب کنید به ازای هر ساعت چه مقدار درآمد داشته اید. اگر بخش عمده وقتتان را صرف کارهای اداری می کنید، یک همکار استخدام کنید .

### وادادگی قیمت

کمتر از آنچه تمایل دارند، مطالبه می کنند. به نظر می رسد که این چالش بخصوص برای مشاوران و مربیان که خدمات ارائه می کنند وجود دارد. بنابراین عمولاً فقط کمی بیش تر از هیچ پول درمی آورید. کار کردن در ازای مبلغ خیلی کمی بعد از مدتی می تواند شما را درمانده و رنجیده کرده و سوددهی شما را متوقف کند .

راه حل: عهد کنید در فرصت بعدی، بهای کامل را طلب کنید و اینکار را انجام دهید .

### عدم استفاده از تکنولوژی روز

هرگز یا به ندرت از تکنولوژی که می تواند در زمان و تلاش صرفه جویی کند، استفاده می کنند. به عنوان یک دارنده کسب و کار، شما زمان و انرژی ثابتی در اختیار دارید که باید با آن بهره خود را ماکزیمم کنید . تکنولوژی به شما کمک می کند تا این کار را به شکل پاسخگوهای خود کار، پست صوتی، ارتباطات بی سیم اینترنت، نرم افزار بازشناسی کلام و نظایر آن انجام دهد. همه این ابزارها طراحی شده اند تا در زمان و تلاش شما صرفه جویی شود . اگر کسب و کار خود از تکنولوژی مناسب بهره نمی گیرید، احتمالاً آن طور که باید سودده نیستید .

راه حل: به دنبال راه هایی باشید که مراحل کسب و کارتان را با استفاده از تکنولوژی کم خرج مؤثرتر کند



## عدم آشنایی با علم روز

در کسب و کار طرفدار طرح ها یا مدل های قدیمی هستند. اگر روش کسب و کارتان به روز نمایید با کاهش مداومی در سوددهی خود مواجه خواهید شد .

راه حل: به جلسه ها و کنفرانس هایی که شما را در مسیر هدف کسب و کارتان قرار می دهد توجه کنید. وسایل جدید را برای کسب و کارتان به کار بگیرید و برنامه کسب و کار خود را حداقل هر دو سال یکبار به روز کنید .

## مدیریت ارتباط با مشتری



### مفاهیم اولیه CRM

استفاده از تکنیک های مدیریت ارتباط با مشتری به کسب و کارها کمک می کند تا نسبت به رفتار مشتریان آگاهی یافته و عملیات تجاری را طوری تغییر بدهید تا در مسیر خدمت به مشتری قرار گیرد. در واقع CRM به کسب و کارها کمک می کند که به ارزش مشتریان پی برده و برای بهبود ارتباط با آن ها سرمایه گذاری کنند. هر چه شناخت بیشتری از مشتریان خود داشته باشید طبیعتاً نسبت به نیاز هایشان نیز پاسخگو تر خواهید بود.

به طور کلی، بنا به دلایل زیر سازمانها علاقه دارند تا سیستم های CRM را در مجموعه خود پیاده سازی کنند:

1- همیشه برای کسب بهترین نتایج، نیاز به شناخت عمیق مشتریان و یک برنامه دقیق و عمیق بازاریابی است. CRM به سازمانها کمک می کند تا شناختی عمیق تر نسبت به نیازها و خواسته های مشتریان پیدا کرده و یک برنامه پویای بازاریابی تدوین نماید.

2- همه مشتریان به یک اندازه اهمیت ندارند و به یک اندازه باعث سود آوری سازمان نمی شوند. یکی از فواید پیاده سازی سیستم های CRM کشف کردن، جذب نمودن و حفظ بهترین مشتری هاست.

3- بعضی روال های فروش در سازمان تکرار می شود. اگر این روال ها شناسایی شده و به کار گرفته شود، فروش سریعتر و بی نقص تر صورت خواهد پذیرفت.

4- پاسخگویی و رفع نیاز مشتریان با استفاده از CRM، فرآیندی بهینه تر خواهد داشت که منجر به رضایت بیشتر مشتری خواهد شد.

5- یکی از راههای افزایش درآمد، توجه به مشتریان فعلی و کسب درآمد از آنهاست. زیرا هزینه فروش کالا به یک مشتری جدید، 6 برابر فروش به مشتریان فعلی است.

6-CRM ها مدعی هستند که خدمت رسانی به مشتری را بهبود می بخشند. این راهکار، ارتباطات ما بین سازمان و مشتری را به طرق ذیل تسهیل می سازد: فراهم آوردن اطلاعات محصول، اطلاعات مصرف محصول و پشتیبانی فنی از طریق وب سایت هایی که معرفی می شوند، کمک در شناسایی مشکلات بالقوه پیش از بروز مشکل، فراهم آوردن مکانیسمی کاربرپسند برای ثبت شکایات مشتری، فراهم آوردن مکانیسم سریعی برای رسیدگی به مشکلات و شکایات، فراهم آوردن مکانیسم سریعی برای رفع مشکلات خدمت رسانی، شناسایی نحوه تعریف کیفیت از دیدگاه مشتری و طراحی استراتژی خدمت رسانی برای هر مشتری بر اساس نیازمندی های وی، فراهم آوردن مکانیسم سریعی برای مدیریت و برنامه ریزی زمانی نگهداری، تعمیر و پشتیبانی، فراهم آوردن مکانیسمی برای ردیابی قراردادهای مشتری با شرکت.

## تعریف CRM



برای سود آوری، باید به دنبال روابط بلند مدت و فروش های طولانی مدت بود و به فروش های مقطعی اکتفا نکرد. مدیریت روابط با مشتریان عبارت است از : مجموعه گام هایی که به منظور ایجاد، توسعه، نگهداری و بهینه سازی روابط طولانی مدت و ارزشمند بین مشتریان و سازمان برداشته می شود.

روابط بلند مدت، یعنی به فروشهای مقطعی و تک محصولی اکتفا نکنیم و با ایجاد یک حس خوب و پیشنهاد محصولات متنوع، مشتری را با سازمان درگیر کنیم.

تعریفی دیگر از مدیریت ارتباط با مشتری می گوید: مدیریت ارتباط با مشتری یعنی ایجاد و حفظ ارتباط شخصی شده با مشتریان سود آور، از طریق استفاده مناسب از فناوری های اطلاعات و ارتباطات.

تعریف دیگری از مدیریت ارتباط با مشتری می گوید: مدیریت ارتباط با مشتری، استراتژی جامع کسب و کار و بازاریابی است که فناوری، فرآیندها و تمام فعالیت های کسب و کار را حول مشتری یکپارچه می سازد.

اگر تمام تعاریف CRM را بررسی کنیم، همه آنها از سه نگرش نسبت به مدیریت ارتباط با مشتری نشات می گیرند که سعی شده است در تعاریف بالا هر سه رویکرد گنجانده شود:

1. گروهی CRM را استراتژی می دانند.
2. گروهی CRM را فرآیند می دانند.
3. گروهی CRM را سیستم اطلاعاتی و نرم افزار های یکپارچه سازی می دانند.

#### هدف CRM

هدف در CRM، مدیریت بر روابط با مشتریان است و فرض بر آن است که مشتریان نه فقط به دلیل محصول متمایز و منطبق با نیازهایشان بلکه به دلیل تعلق خاطر به روابطشان با عرضه کنندگان محصولات، از یک سازمان خرید می کنند.



بنای CRM هم از نقشه ها، استراتژی ها و مصالحی ساخته می شود که یک مدیر CRM باید آنها را بشناسد تا بتواند از CRM به عنوان ابزاری کارآمد در سازمان خود استفاده کند. مصالحی که برای ساخت بنای CRM در سازمان مورد نیاز است عبارتند از: مشتری، ارتباطات و مدیریت.

CRM از سه بخش اصلی تشکیل شده است:

Ø مشتری (Customer): منظور از مشتری، مصرف کننده نهایی است که در روابط ارزش آفرین، نقش حمایت کننده را دارا می باشد.

Ø روابط (Relationship): منظور از روابط، ایجاد مشتریان وفادارتر و سودمندتر از طریق ارتباطی یاد گیرنده می باشد.

Ø مدیریت (Management): عبارت است از خلاقیت و هدایت یک فرایند کسب و کار مشتری مدار و قرار دادن مشتری در مرکز فرایندها و تجارب سازمان.

### اجزای تشکیل دهنده crm

مشتری: یکی از سه پایه مهم CRM مشتری است. خریدار یا مشتری به کسی می گویند که تمایل به معاوضه دارایی خود با دارایی دیگری دارد. این دارایی می تواند کالای مشخص، یا یک موضوع معنوی باشد. به عبارت دیگر، مشتری کسی است که نیاز و خواست خود را، خودش تعیین و تعریف می کند و بابت کالاها و خدمات سازمان، حاضر است مبلغ آن را بپردازد. ولی زمانی این هزینه را متقبل می شود که در کالاها و خدمات تحویلی، ارزشی را ببیند که پرداخت آن هزینه را توجیه نماید و بین کالاها و خدمات موجود متنوع حق انتخاب دارد.

در CRM، مشتری عبارت است از تمام هستی یک سازمان و به عبارتی رییس واقعی سازمان مشتری آن است، بطوری که در چارت سازمانی مشتری در راس یعنی بالاتر از مدیر عامل قرار می گیرد، مدیر

عامل در پایین آن و همینطور در ادامه کلیه واحدهای دیگر، که در واقع این القاء کننده اهمیت مشتری در بین واحدهای سازمان می باشد.

### **تقسیم بندی مشتریان از لحاظ ارزشی که برای سازمان دارند:**

مشتری های پلاتینی : این مشتریان بیشترین ارزش را از سازمان دریافت می کنند و سازمان نیز از آنها بیشترین را کسب می کند. درباره آنها سازمان باید اتحاد راهبردی ایجاد کند.

مشتریان طلایی: مشتریانی هستند که تقریباً به اندازه مشتریان پلاتینی اهمیت دارند، اما جوهر لازم برای ایجاد هسته راهبردی را ندارند.

مشتریان نقره ای : مشتریانی هستند که نوع متفاوتی از محصولات و خدمات را از سازمان برایشان عرضه می کند. لازم است که با این مشتریان رابطه حداقل مداوم برقرار شده و با آنها در فرهنگ سازی تدریجی تلاش و همکاری به عمل آید.

مشتریان برنزی: برای این قشر مشتریان، سازمان از سمت سود آوری به سمت غیرسود آوری در حال حرکت است. تحقیقات نشان می دهد که تنها دو سوم تا سه چهارم از مشتری های سازمان هزینه های ثابت و متغیر آن را پوشش می دهند.

مشتریان قلعی: سازمان ها باید راهی پیدا کنند تا این مشتریان به مشتریان سود آور تبدیل شوند و یا به سمت انتخاب تامین کننده دیگر سوق پیدا کنند.

### **تقسیم بندی مشتریان بر اساس پایه های تصمیم گیری**

یکی از مهمترین تقسیم بندی مشتریان، تقسیم بندی بر اساس پایه های تصمیم گیری است. البته در همه افراد درصدی از شخصیت های زیر وجود دارد، ولی یکی از آنها غالب است. آدم ها خیلی راحت تیپ تصمیم گیریشان را لو می دهند. در همان برخورد اول و در همان مکالمات اول می توان به تصمیم گیری افراد پی برد.

**مشتریان منطقی:** مشتریانی هستند که پایه منطقی تصمیم گیری در آنها پر رنگ تر است و بر اساس منطق و حساب و کتاب تصمیم گیری میکنند. مشتریان منطقی کمتر وارد حاشیه میشوند و برای خرید خیلی تحقیق میکنند.

**مشتریان احساسی:** بلافاصله و بر اساس احساسات تصمیم گیری میکنند. برای این دسته از مشتریان مهم این است که از محصول یا خدمات لذت برند و کاری به مشخصات ندارد. این دسته از مشتریان خیلی اهل احوالپرسی و بحث های اقتصادی هستند. برای فروش خدمات یا محصول به این دسته از مشتریان، زود وارد بحث نشوید. چون زده خواهند شد.

**مشتریان عرفی:** برای این دسته از مشتریان، فرهنگ، عرف، سنت، بخشنامه و قانون برایشان اهمیت دارد. این دسته از مشتریان به دنبال چهار چوب ها هستند. برای فروش خدمات یا محصولات به این دسته از مشتریان، سراغ عرف بروید. بگویید که فلان شرکتها از ما خرید داشته اند.

## انواع مشتری



مشتری را به طرق مختلفی می توان تقسیم بندی کرد. در برخورد با هر مشتری، ابتدا باید فهمید که او در چه دسته بندی قرار می گیرد. سپس با هر مشتری، رفتار و برخورد متناسب با خودش را باید داشت. مشتری را می توان به دو دسته بسیار کلی مشتریان داخلی و مشتریان خارجی تقسیم بندی کرد.

**مشتریان داخلی:** که همان کارکنان سازمان ها هستند. این دسته از مشتریان از این جهت اهمیت دارند که یک مشتری داخلی ناراضی نمی تواند رضایت مشتری خارجی را فراهم کند.

**مشتریان خارجی:** ارباب رجوع، مشتری خارجی سازمان است که به دنبال خدمت سریع، آسان، دقیق، همراه با انعطاف، نظم، ادب و نزاکت و با اطلاعات مناسب و پاسخ گویی کافی در یک محیط پاک است.

می توان مشتری را از نظر میزان رضایتی که از سازمان دارد را به دسته های زیر تقسیم بندی کرد:

**مشتریان شیفته:** در صورت ارائه خدماتی بیش از انتظار مشتری، می توان به مشتریان شیفته دست یافت. اینها مشتریان متعصب و پروپا قرص سازمان شما هستند و با اصرار دیگران را به سوی سازمان شما

می کشانند. حتی از خودشان هزینه می کنند تا سازمان شما را به شهرت برسانند. اینها ارزشمندترین مشتریان شما هستند .

**مشتریان شاد:** این مشتری میزان وفاداریش به شما بیشتر است ، زیرا شما را باور دارد و از شما نزد دوستانش تعریف می کند و مشتریان جدیدی را می آورد. ولی این مشتری توقعاتی نیز دارد که باید در ابتدا خود را آماده برآورده ساختن توقعات بعضا نابجای او نمایید وگرنه نداشتن برنامه منطقی و مدون برای برآورده ساختن او می تواند او را به مشتری ناراضی مبدل کند.

**مشتری راضی :** مشتری راضی کسی است که در حال حاضر، راضی بوده ولی هنوز جزء مشتریان ارزشی و وفادار و دائمی ما نیست. این مشتری در سطح خوبی قرار داشته ولی دمدمی مزاج بوده و رقیب ما می تواند نظر او را تغییر دهد.

**مشتری ناراضی:** او به جای راضی بودن، متأسفانه در گروه مخالفان و ناراضیان شما قرار داد. زیرا شما نیازش را برآورده نکرده اید و رقبای شما بهتر از شما به او سرویس داده اند، بنابراین تلاش کنید تا با ارائه خدمات بنیانی از ابتدا مانع نارضایتی مشتریان شوید.

**مشتریان خشمگین:** عملکرد شما و سازمانتان نه تنها موجب رضایت آنها نشده بلکه آنها را ناراحت و حتی خشمگین کرده است. این نوع مشتریان در پی انتقام گیری بوده و برای نابودی شما تلاش می کنند و کمترین خواسته آنها محو شما و سازمانتان از صحنه است .

مشتری را بر اساس روانشناسی رفتار هم می توان به دسته های زیر تقسیم بندی کرد:

**مشتری باهوش:** در برخورد با این دسته از مشتریان، اجازه دهید تا خودش مسیر رسیدن به نیازهایش را مشخص کند. در این صورت از هوش او در راه رسیدن به اهداف سازمانی خود بهره برده اید.

**مشتری با وجدان:** این دسته از مشتریان از زرق و برق و کارهای نمایشی پر سر و صدا بیزارند. ولی امیال و نیات انسان دوستانه این مشتریان فوق العاده است ، چنان که اگر حتی رغبتی به معامله احساس نکنند ، حمایتتان خواهند کرد.

**مشتری سیاستمدار:** این مشتری خیلی به بحث و مجادله های سیاسی علاقه مند است. شما باید به صراحت به او بگویید که شما تنها یک کاسب اید و ترجیح می دهید کار سیاست را به سیاست مداران واگذار کنید.

**مشتری تحصیل کرده:** نام این مشتریان با رشته ای از القاب و عناوین کوتاه و بلند آمیخته است. برای برانگیختن ایشان از ذکر عناوین و صفات ارزنده خود صرف نظر کرده و با طرح داستان کوتاه شخصیت و الان آنها را مورد تاکید قرار دهید.

**مشتری شکاک:** این گونه مشتریان همواره دنبال دلایلی هستند ، تا از معامله امتناع کنند. از این رو برانگیختن آنها کار سهل و آسانی نیست . اگر تلاش شما در ترغیب ایشان حاصلی نداشت ، با طرح پرسشی ، انگیزه آنها را برای انجام معامله خود جویا شوید.

**مشتری مثبت:** از هر گونه موانع ذهنی مبرا است . برای ترغیب او تنها کافی است از این اصل طلایی استفاده کنید : بی درنگ کالای خود را به نمایش بگذارید، آن را معرفی کنید ، توافق مشتری را به دست آورید و با اظهار تشکر معامله را به پایان برسانید.

**مشتری قیمت شکن:** این گونه مشتریان می کوشند که برای معامله هر چیزی ، تخفیف چشمگیری بگیرند. از این رو شما باید با قاطعیت، قیمت هر نوع خدمات را برایشان توجیه کنید.

**مشتری از خود راضی:** این نوع مشتریان با استفاده از هر فرصتی به شما تفهیم می کنند که پیشاپیش از چگونگی و کیفیت خدمات و یا عقاید شما آگاهند. بهترین برخورد با این گونه مشتریان ، متقاعد کردن ایشان در نهایت زیرکی و بدون فوت وقت است. آنها باید باور کنند که خدمات شما نسبت به دیگران از امتیازات بیشتری برخوردار است و نیاز ایشان را برطرف می کند.

**مشتری و همراه:** بسیاری از مواقع، به همراه مشتری دوستی است که به اصطلاح از کیفیت و چگونگی کار سررشته دارد و اغلب هم با تکذیب نقطه نظرهای فروشنده می پردازد و در واقع یک مزاحم به شمار می رود. در چنین شرایطی مشاور فروش باید با توسل به ترفندهای خود هر دو نفر را به معامله ترغیب کند، در عین حال پس از حصول توافق، فقط سخنان مشتری را کانون توجه قرار داده و به همراه بی اعتنا باشد . چنانچه به این نتیجه رسیدید که همراه ، فردی مؤثر است و مشتری ، بی چون و چرا به حرفها و نظرات او گوش می کند ، حتما به همراه توجه کنید و در واقع کانون توجه شما باید بیشتر همراه باشد تا خود مشتری.

**مشتری عصبی:** این گونه مشتریان اغلب بی تجربه و بی دست و پا بوده و از ارتکاب اشتباه در هراسند . قبل از هر گونه معامله ای با این نوع مشتریان ، باید مانند یک دوست با ایشان رفتار کرده و تنش عصبی آنها را فرو نشاند.



**مشتری نادان:** اگر به این نوع مشتری بگویید  $1+1=2$  می شود او می گوید که  $1+1=5$  می شود! با وجود این اشتباه او را به رخس نکشید . به عکس وانمود کنید که تحت تاثیر و هوش و خرد او قرار گرفته اید و به پاس قدردانی از نکته های هوشمندانه ای که از وی آموخته اید، قصد دارید بهترین خدمات خود را به او عرضه کنید و اطمینان دارید که مورد توجه او قرار خواهد گرفت . آنگاه با در نظر گرفتن تخفیف و با ایجاد انگیزه ای دیگر، قبل از اینکه پشیمان شود به معامله خاتمه دهید.

**مشتری سردرگم:** در برخورد با چنین مشتری، نخست بکوشید که با طرح چند سؤال به علت گیجی او پی ببرید و سپس در قالب پرسش و پاسخ این علت را برایش توجیه کنید. به این ترتیب با اهرمی که در اختیار دارید، به سهولت بر موانع ذهنی او چیره شده و وی را تا مرز انعقاد قرارداد هدایت خواهید کرد.

**مشتری پرخاشگر:** کنترل این نوع مشتری مستلزم مهارت فراوانی است ، زیرا او با یافتن کوچک ترین بهانه ای به بحث و جدل می پردازد. یک اصل اساسی در تجارت و بازرگانی می گوید: همیشه حق با مشتری است، حتی اگر اشتباه کند فراموش نکنید که هدف شما انجام معامله است و نه اثبات اشتباه مشتری . به هر حال پیروزی در مباحثه، به قیمت از دست دادن مشتری ، هرگز هدف فروشنده حرفه ای نیست. به هر تقدیر بکوشید اطلاعاتی را درباره او کسب کنید و در عین حال هرگز در بازی اش شرکت نکنید. سپس در نهایت شکیبایی و خویشتن داری ، گفت و گو را تا حصول یک نتیجه ادامه دهید.

**مشتری بی نزاکت:** این دسته از مشتریان نیز در همه جا یافت می شوند. هرگونه تلاشی برای مهار کردن وقاحت آنها بی ثمر است. تنها راه چاره ، مقاومت در برابر بی نزاکتی آنهاست . اگر بی ادبی آنها جنبه شخصی پیدا کرد و به صداقت رنگ و بوی توهین و تهدید به خود گرفت و غیر قابل تحمل شد، از تلافی کردن اجتناب کرده و بکوشید با متانت گفت و گو را به گونه ای فیصله بدهید.

**مشتری فریبکار:** دشوارترین مشتریان در این طبقه قرار می گیرند که ضمن تملق و چاپلوسی فروشنده، از خرید هر چیزی امتناع می کنند. آنها اعتراف میکنند که فوق العاده تحت تاثیر خدمات شما و نحوه عرضه بیان آن قرار گرفته اند و اذعان دارند که خدمات شما نسبت به آن فوق العاده ارزشمند است . در عین حال خیلی بی ثباتند . آیا مقاومت آنها ناشی از بی نیازی است و یا به رغم نیاز مبرمشان توانایی خرید ندارند؟ هر دو حالت جواب سؤال باید بررسی و شناخته شود.

**مشتری متکبر:** نیازهای روانی او با تملق دیگران ارضاء می شود. از این رو باید با ظرافت شخصیت او را ستود و چون مسئولی که نظر و عقیده اش محترم است ، از وی نظر خواهی کرد.