

بر فروش تمرکز کنید نه بر عملکرد.

چگونه محصولات جدید را بفروشیم

● ترجمه دکتر مژگان بهرامی و دکتر ناصر خانی^۱



How to Sell New Products

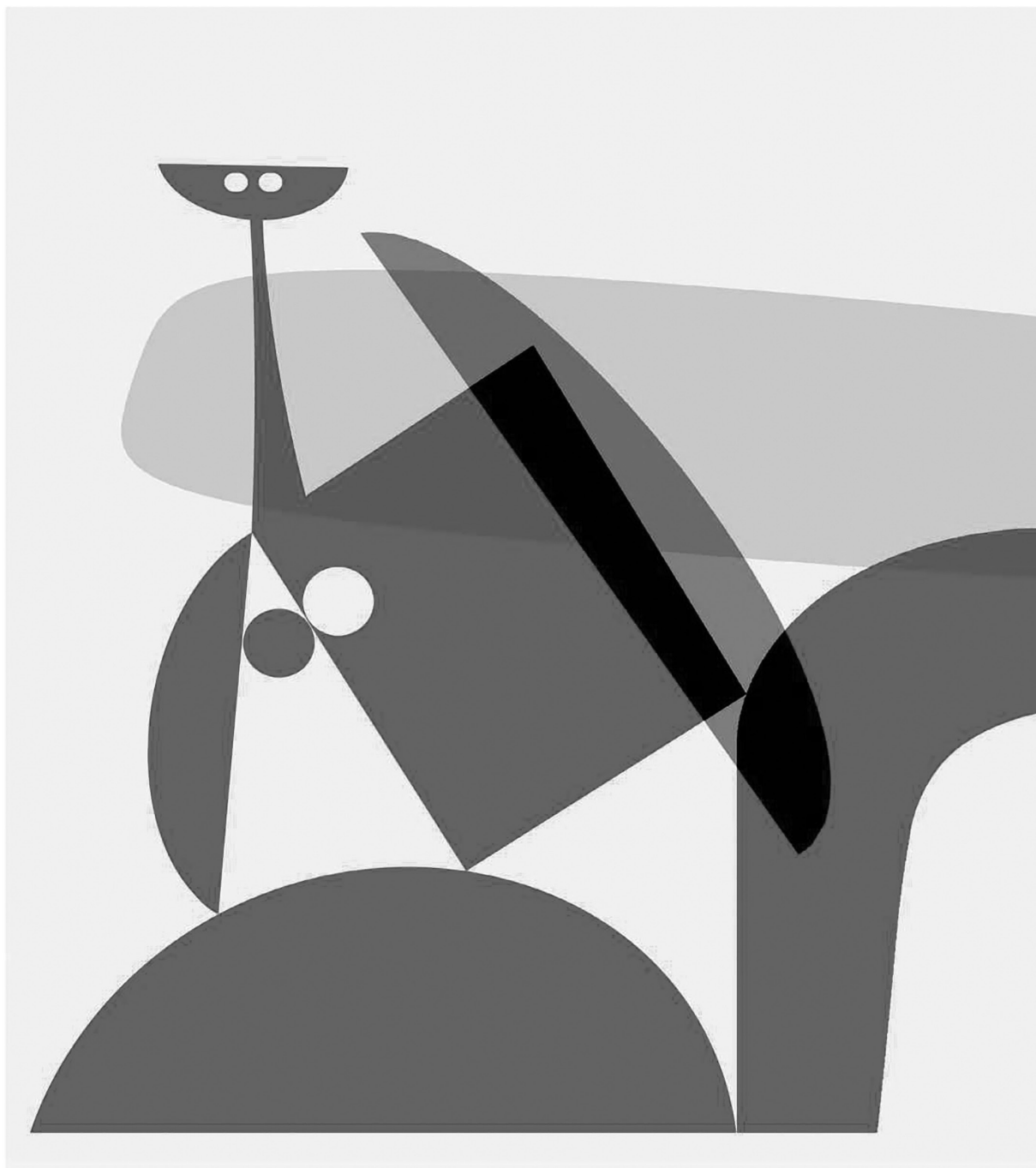
By Thomas Steenburgh/ Michael Ahearne

می‌کنند، لازم است در زمینه فروش آن‌ها نیز ماهرتر شوند. برای درک چرایی این دشواری، متون و نوشته‌های دانشگاهی را زیرورو کردیم، چندین مصاحبه حضوری با مدیران انجام دادیم و خودمان نیز تحقیقات مختلفی کردیم. در نهایت متوجه شدیم شرکت‌های موفق می‌دانند فرایند محصولات جدید، در مقایسه با شیوه‌های سنتی، نیازمند تخصیص زمان است و باید بر انواع موارد و موانع غلبه کرد. هم‌چنین متوجه شدیم افراد موفق در زمینه فروش محصولات جدید دارای خلیات و رفتارهای متفاوت با آن‌هایی هستند که به شکلی موفقیت‌آمیز، محصولات موجود را می‌فروشند

زمانی که با شرکت‌ها درباره بزرگ‌ترین چالش‌های پیش روی آن‌ها برای افزایش درآمدها صحبت می‌کنیم، همیشه مجموعه‌ای از شکایات ثابت را می‌شنویم: مدیران ارشد به توانایی خود در ایجاد نوآوری اعتماد بالایی دارند، ولی از توانایی خود در تجاری‌سازی آن‌ها مطمئن نیستند. تحقیق ما نشان می‌دهد این خلاء ناشی از فقدان فرایندهای رسمی و نبود استراتژی‌های موثر مدیریت استعداد است. این یک مشکل بزرگ است، زیرا بازده سرمایه‌گذاری شرکت‌ها در امر تحقیق و توسعه را کم می‌کند. ساده‌تر این‌که شرکت‌هایی که میلیون‌ها دلار در زمینه نوآوری‌های رویایی و جدید خرج

۱- مژگان بهرامی، دارای مدرک دکترای مدیریت از دانشگاه یو.تی.ام مالزی و استادیار گروه مدیریت موسسه آموزش عالی هشت‌بهشت اصفهان است. ناصر خانی، دارای مدرک دکترای مدیریت از دانشگاه یو.تی.ام مالزی و استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف‌آباد است.

مدیران ارشد
به توانایی
خود در ایجاد
نوآوری
اعتماد بالایی
دارند، ولی
از توانایی
خود در
تجاری سازی
آنها مطمئن
نیستند.



نحوه وقت گذاشتن آنها در فرایند فروش و تنوع چالش‌هایی بود که آنها در این فرایند با آن مواجه می‌شدند.

زمان لازم. ما دریافتیم فروش محصولات جدید نیازمند تمرکز و توجه بیش‌تری است. به‌طور میانگین، فروشندگان برای فروش محصولات جدید در مقایسه با فروش کالاها و خدمات مقبول موجود، ۳۵ درصد زمان بیش‌تری صرف ملاقات‌های چهره‌به‌چهره با مشتریان خود می‌کنند. از آن‌جا که بیش‌تر این زمان صرف آموزش به مشتریان در زمینه‌ی تاثیر محصول

و این‌که بهترین شرکت‌ها، سازمان‌ها و فرهنگ‌هایی برای حمایت از فروشندگان در مقابله با این چالش توسعه می‌دهند.

یک فرایند فروش جدید

برای درک بهتر این‌که چه چیزی می‌تواند فرایند فروش محصولات جدید را متفاوت سازد، با پانصد فروشنده در شرکت‌های بی.توبی^۱ در صنایع مختلف (از تکنولوژیک گرفته تا خدمات مالی و محصولات) مصاحبه کردیم. هدف، آگاهی و درک

۱- B2B شرکت‌هایی که محصولات خود را فقط به سایر شرکت‌ها می‌فروشند.

**شرکت‌هایی
که میلیون‌ها
دلار در
زمینه
نوآوری‌های
رویایی و
جدید خرج
می‌کنند،
لازم است
در زمینه
فروش آن‌ها
نیز ماهرتر
شوند.**

جدید بر شیوه‌های کاری فعلی آن‌ها می‌شود. این دیدارها عموماً حضوری است و در جلسات چهره‌به‌چهره، ۳۲ درصد زمان بیش‌تر صرف می‌شود. از آنجایی هم که تعهد به یک محصول کاملاً جدید نیازمند هم‌سوایی و اجماع نظر در یک شرکت است، فروشندگان سعی در صد زمان بیش‌تر برای ملاقات با تیم‌های شرکت‌های مشتری صرف می‌کنند. با توجه به این‌که زمان، بهترین و ارزشمندترین زمان فروشندگان است، پس نوعی سرمایه‌گذاری پرهزینه تلقی می‌شود.

موانع نهایی کردن فروش. از افراد خواستیم گزارش کنند چه زمانی با مقاومت مواجه می‌شوند و در هر یک از مراحل شش‌گانه فرایندهای فروش، بزرگ‌ترین چالش آن‌ها چیست. این مراحل عبارتند از: ۱) تحقیق فروش، زمانی که نخستین تماس برقرار می‌شود؛ ۲) شناخت نیازها، زمانی که فروشنده به مشتری کمک می‌کند درک بهتری از نیازهای خود داشته باشد؛ ۳) ارزیابی، زمانی که مشتری شروع به تفکر در خصوص محصولات مختلف می‌کند؛ ۴) ارائه راه‌حل، زمانی که مشتری با مجموعه‌ای محدود از تامین‌کنندگان مواجه است و راه‌حل‌های بالقوه را بررسی می‌کند؛ ۵) تصمیم‌گیری، زمانی که مشتری تصمیم می‌گیرد خرید کند یا نکند؛ و ۶) نگهداری پس از فروش که از زمان شروع مصرف محصول توسط مشتری اتفاق می‌افتد.

یکی از یافته‌های مهم این است که مقاومت در فروش معمولاً در ادامه فرایند مربوط به نوآوری‌های جدید و محصولات نو رخ می‌دهد تا محصولات شناخته‌شده. دلیل آن است که مشتریان اغلب نسبت به محصولات جدید، مشتاق هستند و اکثر آن‌ها در جلسه نخست فروش، جواب مثبت می‌دهند. یک مشتری که به‌ندرت قبول می‌کرد با نمایندگان فروش ملاقات حضوری داشته باشد این‌گونه عنوان می‌کرد: «اگر کسی ایده جدیدی برای من بیاورد، من همیشه آن را می‌پذیرم. من می‌خواهم مطمئن شوم ما با بهترین چیزی که در صنعت تولید شده مواجه هستیم.» ولی با تداوم فرایند، مشتریان تردید بیش‌تری به‌خرج می‌دهند.

چالش‌های پیش روی فرایند فروش با گذر زمان تغییر می‌کنند. در دو مرحله نخست، بزرگ‌ترین مانع این است که مشتریان فکر می‌کنند اطلاعات محدودی پیرامون محصول دارند، چرا که فروشنده چیز مهمی راجع به آن محصول نشان نمی‌دهند. به شکلی مشابه در مرحله بعد یعنی مرحله ارزیابی، مشتریان اغلب نگران هستند هنوز هم کاملاً محصول را نمی‌شناسند.

در مرحله ارائه راه‌حل نیز چرخش بزرگی

خلاصه ایده

مساله

اکثر شرکت‌ها به جای آموزش فروشندگان برای درک و غلبه بر موانع ذاتی فروش محصولات کاملاً جدید، بر نمایش محصول تاکید می‌کنند. بنابراین، تیم‌های فروش اغلب در نهایی کردن فروش با مشکل مواجه هستند.

تحقیق

مطالعات نشان می‌دهند مشتریان اغلب در ابتدای چرخه فروش محصول جدید علاقه زیادی به محصول دارند، ولی در ادامه مقاومت می‌کنند. مطالعات هم‌چنین می‌گویند فروشندگانی که دیدگاه بلندمدت دارند و از ذهنیت یادگیری برخوردارند، از آمادگی بهتری هم برای مواجهه با سرخوردگی ناشی از فرایندهای طولانی‌تر فروش برخوردارند.

راه‌حل

کارکنان فروش را در خصوص فرایند فروش آموزش دهید، نه در خصوص شاخ و برگ محصول و جذابیت‌های آن. نمایه روانشناختی خریدار ایده‌آل را تهیه کنید. فروشندگان را بر اساس میزان تاب‌آوری و ثباتشان ارزیابی کنید. از مدیریت استراتژیک حساب مشتریان استفاده کنید.

رخ می‌دهد. در این مرحله، مشتریان توجه خود را معطوف به این می‌کنند که در صورت قبول محصول، شیوه‌های کاری آن‌ها چگونه تغییر می‌کند. دو معضل مهم در این‌جا عبارتند از: مشتریان موقعیت‌های باز نامعلوم^۱ را که باعث عدم اطمینان شده و تردید را افزایش می‌دهند، دوست ندارند و نگران هستند روش انجام کارهای آن‌ها را به‌هم بریزد. هم‌چنین، واحد خرید معمولاً در این مرحله گسترش می‌یابد و آن‌هایی که به فرایند پیوسته‌اند، این‌گونه فکر می‌کنند که چه اتفاقی برای من رخ خواهد داد؟ در مرحله تصمیم‌گیری نیز نکات مشابهی مطرح هستند، مشتریان هم‌چنان بر ریسک و این‌که افراد سازمان چگونه تحت‌تاثیر محصول قرار خواهند گرفت، تمرکز دارند و نگران این هستند که از تصمیم خرید پشیمان شوند و نمی‌دانند آیا می‌توانند هزینه‌های تغییر محصول را به‌درستی پیش‌بینی کنند یا خیر.

از نظر سازمان فروش، این الگو مساله‌ساز و فائق‌شدن بر آن مشکل است. از آن‌جا که فروشنده‌های

موانع
احساسی
برای فروش
بسیار مهم‌تر
از موانع
اطلاعاتی و
دانشی است.



اعتمادسازی و نشان‌دادن درک عمیق از چالش‌های پیش روی مشتری می‌شود. در ادامه چرخه، فروشنده باید به درک، ارزیابی و مدیریت مشتری در مواجهه با ریسک‌ها و مسائل مربوط به این تغییر کمک کند. شرکت‌های بسیار اندکی در یادگیری این زمینه به فروشندگان کمک می‌کنند.

تیم‌های فروش باید وقت بیشتری را صرف توسعه نمایه (پروفایل) روان‌شناختی مشتری ایده‌آل کنند. چه خصیصه‌هایی پیشنهاد می‌دهند که مشتری احتمالی مایل به اتخاذ شیوه جدیدی برای انجام کسب‌وکار خواهد بود؟ چه نشانه‌های رفتاری نشان می‌دهند که او (مرد یا زن) به‌جای یادگیری صرف در مورد تکنولوژی جدید، در مورد خرید جدی است؟ آیا فرهنگ سازمانی مشتری موردنظر از یادگیری و تغییر حمایت می‌کند؟ برای مشتری‌های احتمالی که مناسب‌ترین نمایه را دارند، تیم فروش بایستی تمام گام‌های این مسیر را ترسیم و تمام کسانی که لازم است با آن‌ها ملاقات شود را معین کند. ماهیت این تمرین خلاقانه است، زیرا هدف این است که تصور کنید چه چیزی در فرایند فروش باید جدید و متفاوت باشد. تیم باید بپرسد: «آیا بایستی قبل از به‌فروش رفتن محصول، خریدار معیارهای جدیدی برای ارزیابی داشته باشد؟ در سازمان خرید، کدام گروه‌ها در مقابل از دست‌دادن قدرت ایستادگی می‌کنند و چه‌طور می‌توان آن‌ها را آرام کرد؟ آیا همه

محصولات جدید می‌توانند قرار جلسات اولیه زیادی را بگذارند، نوعی حس موفقیت به آن‌ها دست می‌دهد: آن‌ها در برابر مشتریان هستند و روابطی ایجاد می‌کنند که قبلاً نبوده است. اشتیاق اولیه مشتری اغواکننده است و فروشنده را مجاب می‌کند زمانی که گذاشته مفید بوده است. ولی با پیش‌رفتن فرایند مشخص می‌شود که بسیاری از این دیدارها ناشی از کنجکاوی بوده و فرصت‌هایی واقعی نبوده‌اند و باعث می‌شود فروشنده‌ها سود زیادی از تلاش‌های خود نبرند.

آموزش لازم. به‌طور کلی، سازمان‌ها در جریان این فرایند پیچیده به فروشندگان کمک کافی نمی‌کنند. تحقیقات ما نشان می‌دهد آن‌چه معمولاً برای عرضه یک محصول جدید در بازار آموزش داده می‌شود، تنها پرده‌برداری از ویتترین محصول است؛ چالش‌های اصلی که در طول چرخه فروش به‌وجود می‌آیند مورد توجه قرار نمی‌گیرند. در جلسه رونمایی محصول، تیم‌های توسعه محصول معمولاً توجه بسیار زیادی به توضیح درباره ویژگی‌های محصول می‌کنند و اعتقاد دارند هدف اصلی آن‌ها، هیجان‌زده کردن فروشندگان در مورد نوآوری در نحوه عرضه محصول به همه مشتریان خود است. در اوایل این چرخه، نه‌تنها فروشنده باید اطلاعات درستی از محصول ارائه دهد بلکه مشتریان نیز بایستی احساس کنند که اطلاعات درست در اختیار دارند. این مساله، شامل

افراد با اهداف
بلندمدت،
روی نتیجه
آینده متمرکز
هستند و
استراتژی‌های
انطباق را
برای مقابله با
موانع در طول
مسیر، توسعه
می‌دهند.

افراد متأثر از تغییر را می‌شناسیم؟ اگر نه، چگونه می‌توانیم شبکه مورد نیاز خود را توسعه دهیم؟»

گرچه تیم فروش در مراحل اولیه، تمام اطلاعات مورد نیاز را به‌درستی در اختیار ندارد، اما کارکردن همراه با تمرین، کمک خواهد کرد از موانع اصلی خطا پرهیز شود و تمرکز فقط روی یافتن مشتریان مناسب باشد.

عوامل موفقیت فروشندگان

برای فهم این‌که ویژگی‌ها و صلاحیت‌های افراد موفق در زمینه فروختن محصولات جدید کدامند، ویژگی‌های بیش از ۲۵۰۰ فروشنده از پنج شرکت پیشرو در صنایع مختلف (از جمله رسانه‌های دیجیتال، صنایع داروسازی، محصولات و خدمات صنعتی) را تجزیه و تحلیل کردیم.

دیدگاه بلندمدت دارند. نخستین مشاهدات ما: اکثریت فروشندگان موفق، وقت خود را آگاهانه بیش‌تر از سایر فروشندگان مدیریت می‌کنند. در مجموع، آن‌ها توجه خود را به محصولات و خدمات موجود کم می‌کنند و وقت کم‌تری برای انجام کار اداری می‌گذارند تا بیش از ۴٫۵ ساعت از زمانشان در هفته را صرف فروش نوآوری‌ها کنند. آن‌ها زمان بیش‌تر را صرف شناسایی پیشاپیش مشتریان مناسب احتمالی می‌کنند و به جای پخش کردن حواسشان در امور متعدد، شجاعانه فقط چند مشتری قابل قبول و مورد پذیرش را هدف قرار می‌دهند. هم‌چنین متوجه شدیم تمرکز بر نتایج درازمدت حاصل از تعامل با مشتریان، با موفقیت، همبستگی کامل دارد. یک مشتری، نماینده فروش موردعلاقه خود را این‌گونه توصیف کرد: «فلسفه او این بود که اگر بتواند به ما کمک کند تا بهتر عمل کنیم، ما در نهایت پول بیش‌تر را در شرکت او صرف می‌کنیم و در بلندمدت همه ما از این تعامل نفع خواهیم برد.»

دغدغه‌های متفاوتی دارند. نگاه فروشندگان موفق به موانع بسیار متفاوت‌تر از دیگران است. آن‌ها نگرانی‌هایی در مورد افراد و معضلات فرایندی در سازمان خرید دارند و در مورد این‌که آیا اگر خریدار فاقد معیارهای ارزیابی خرید باشد، فروش متوقف خواهد شد. آن‌ها نگران هستند مشتری بیند هزینه‌های تغییر محصول، بیش از حد بالا هستند یا این‌که افراد بسیار زیادی به‌شدت تمایل دارند در وضع موجود سرمایه‌گذاری کنند. در مقابل، فروشندگان دیگر بر دانش خود از محصول تمرکز دارند و نگران هستند فاقد اطلاعات توصیفی باشند یا اطلاعات دریافتی‌شان واضح و شفاف نباشد.

عزم بیش‌تری دارند. گرچه پافشاری در بیش‌تر فروش‌ها مهم است، اما در هنگام فروش محصولات جدید اهمیت بیش‌تر دارد. عقب‌نشینی‌ها اغلب در اواخر فرایند فروش رخ می‌دهند و به فروشندگان این احساس را می‌دهند که فرش از زیر پای آن‌ها کشیده شده است. همان‌طور که یکی از مدیران ارشد فروش به ما گفت: «فروشندگان، هرگز فرصت خود را برای فروش محصولات جدید از دست نخواهند داد. آن‌ها این فرصت را به‌عنوان تیر دیگری در کمان خود می‌بینند و

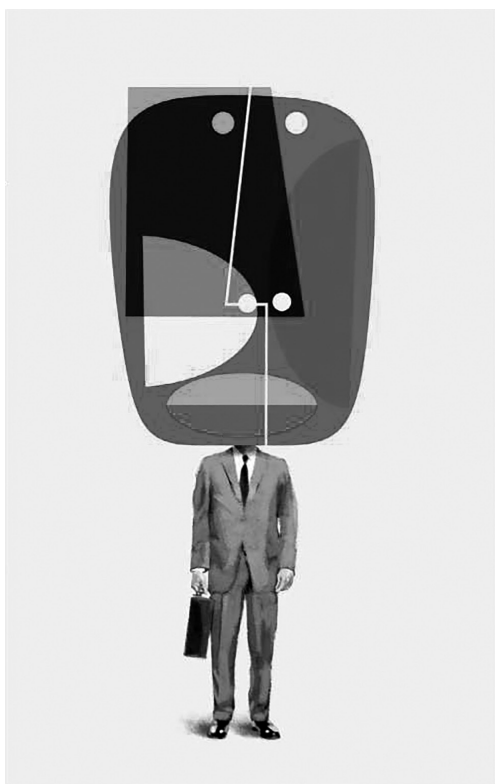
بلافاصله از آن به‌عنوان کلیدی برای موفقیت خود استفاده می‌کنند. اما این‌که آیا تلاش مستمری برای فروش محصولات می‌کنند، مساله دیگری است.» افراد با اهداف بلندمدت، روی نتیجه آینده متمرکز هستند و استراتژی‌های انطباق را برای مقابله با موانع در طول مسیر، توسعه می‌دهند.

ذهنیتی یادگیرنده دارند. هدف‌گرایی نیز نقش مهمی در موفقیت فروش محصولات جدید ایفا می‌کند. برخی فروشندگان گرایش به یادگیری (تمایل به بهبود توانایی‌ها و نیاز به مهارت‌یابی در وظایف دشوار) دارند آن‌ها برای رشد شخصی ارزش زیادی قائل هستند. سایر افراد دارای گرایش به عملکرد هستند و مشتاق ستایش شدن برای انجام کار برتر هستند یا از داشتن ارزیابی‌های ضعیف، بیم دارند. در مطالعه‌ای اخیر، آنی چن و همکارانش از مدرسه بازرگانی وست‌مینستر به بررسی این موضوع پرداخته‌اند که چه‌طور تفاوت‌های موجود در گرایش به هدف، باور فروشندگان به توانایی‌هایشان و انگیزه آن‌ها برای فروش محصولات جدید را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. آن‌ها دریافتند کسانی که گرایش شدید به یادگیری دارند در مواجهه با چالش‌ها، مطمئن، بی‌پروا و مشتاق هستند. فروشندگان دارای گرایش به عملکرد به دو دسته تقسیم شدند: افرادی که این چالش را به‌عنوان فرصتی برای ستایش شدن در نظر می‌گرفتند دارای احساس مشابهی با افراد دارای گرایش به یادگیری بودند. اما کسانی که از ارزیابی‌های ضعیف بیم داشتند نگران شکست خوردنشان بودند و در نتیجه، احتمالاً تلاش کم‌تری برای فروش محصول می‌کردند.

ما به این مساله پرداختیم که چگونه گرایش به هدف، فروش‌های یکی از پنج شرکت مورد مطالعه ما را در طول زمان تحت‌تأثیر قرار می‌دهد و به این نتیجه رسیدیم که صرف‌نظر از نوع گرایش فروشنده، عملکرد در مراحل اولیه عرضه محصول با مشکل مواجه است. نمایندگان فروش دارای گرایش به یادگیری، زمان بیش‌تری را صرف جمع‌آوری اطلاعات از منابع جدید و آزمایش استراتژی‌های متفاوت می‌کنند و وقت کم‌تری برای فروش می‌گذارند؛ در ابتدا، عملکرد آن‌ها بیش‌تر از فروشندگان عملکردگرا با مشکل مواجه است. در واقع، آن‌ها مصالحه^۱ هوشمندانه‌ای را به نمایش می‌گذارند و دوره فراگیری فعال موجب بازده بلندمدتی می‌شود. هنگامی که آن‌ها بازار را بشناسند و استراتژی‌های اثربخش را پیدا کنند، در نهایت عملکردشان در سطح بالاتری نسبت به هم‌تایان عملکردگرایشان تثبیت می‌شود. این مساله به مدیران خاطرنشان می‌کند که به فروشنده برای تجربه‌اندوزی، وقت داده شود تا در مورد بازدهی بازار در درازمدت یاد بگیرد. اما برای تحمل کردن افت اولیه عملکرد، نیاز به شجاعت دارید.

بدانش، مشتری‌مدار و سازگار هستند. ما چندین ویژگی دیگر را شناسایی کردیم که با فروش موفق محصولات جدید مرتبط هستند. فروشندگان، هم به دانش محصول و هم به دانش بازار (درک روندهای بازار و الگوهای خرید مشتری) نیاز دارند. با توجه به تغییراتی که در صورت پذیرفتن یک

**فروشنندگان به
مشتری مداری
(پیش فرضی
برای تحقق
نیازهای
مشتری از
بالا و فراتر از
آنچه خواسته
شده) نیاز
دارند.**



**فروشنندگان
هم مانند
بسیاری
از افراد
نمی خواهند
ببینند جهان
در حال تغییر
است و باید
به یادگیری
رفتارهای
جدید
پردازند.**

اثر بخش با این چالش‌ها برخورد کنند. ارزیابی‌های صلاحیت با سنجش ویژگی‌ها و مهارت‌های فردی فروشنندگان، به شناسایی ضعف‌ها و قوت‌های آن‌ها می‌پردازند. بسیاری از شرکت‌ها برنامه‌های ارزیابی صلاحیت را ترسیم نکرده‌اند و آن را نمی‌سنجند و اگر هم این کار را می‌کنند، به‌طور کلی آن را بررسی می‌کنند نه این‌که بخواهند فروش محصول جدید را به‌طور خاص مورد توجه قرار دهند. شرکت‌ها ممکن است برنامه‌های آموزش گروهی را به‌منظور رفع ناکارآمدی نیروهای فروش توسعه دهند، اما تمرکز اصلی این برنامه‌ها کمک به افراد برای به‌کارگیری توانایی‌هایشان است.

ارزیابی نظام‌مند مهارت‌ها. بهترین شرکت‌ها با سفارشی‌سازی آموزش به‌منظور مواجه‌شدن با نیازهای شخصی یک گام فراتر رفته و ارزیابی را به عملکرد گره می‌زنند. معیارهایی مانند بازده فروش محصول جدید و سهم محصول جدید از کیف پول مشتری برای تشخیص بهترین‌ها در بازار، مورد استفاده قرار می‌گیرند. مدیران از ارزیابی‌ها برای هدایت یک‌به‌یک جلسات مربیگری در مورد رفتارهای خاص که منجر به بهبود عملکرد و توسعه برنامه‌های یادگیری می‌شود، استفاده می‌کنند. در طی فرایند راه‌اندازی محصول جدید، شرکت‌ها نمی‌دانند دقیقاً چه مهارت‌هایی برای موفقیت مورد نیاز خواهند بود، بنابراین، طبق برآوردهای تجربی پیش می‌روند.


پیشنهاد، برای کسب‌وکار مشتری رخ خواهد داد، فروشنندگان به مشتری‌مداری (پیش فرضی برای تحقق نیازهای مشتری از بالا و فراتر از آنچه خواسته شده) نیاز دارند. سرعت تغییر هم به این معناست که آن‌ها با توجه به بازخوردی که از تیم، دیگر مدیران و تأثیرات بازار می‌گیرند، برای تعدیل سریع فرایندهای داخلی و سبک خود به انطباق‌پذیری نیاز دارند.

برای بررسی این‌که آیا تمام فروشنندگان (چه موفق و چه کم‌تر موفق) می‌توانند داشتن یا نداشتن ویژگی‌های مورد نیاز را در خود تشخیص دهند یا خیر، نتایج رتبه‌بندی توانایی‌های فروشنندگان در ابعاد فوق را از منظر خودشان و منظر مشتریانشان با یک‌دیگر مقایسه کردیم. الگوی به‌دست‌آمده، قابل توجه بود: اکثر فروشنندگان برای مشخصه «باور به توانایی‌های خود» رتبه‌های بالایی به خود دادند. در حالی که مشتریان، فقط به مشخصه «دانش آن‌ها درباره محصول» رتبه‌های بالایی دادند: در اکثر ابعاد، ارزیابی تنها یک‌سوم مشتریان در حدود رتبه‌های بالایی بود که فروشنندگان به خود داده بودند و کم‌تر از یک‌دهم از مشتریان به شاخص سازگاری فروشنندگانی نمره بالایی همانند خودشان داده بودند. فروشنندگان فکر می‌کردند به‌خوبی با تأثیرات تغییرات بیرونی سازگار می‌شوند، اما مشتریان، آن‌ها را به‌عنوان افرادی می‌دیدند که به روش‌های خودشان چسبیده‌اند. بر اساس این تحلیل، روشن است که سازمان‌های فروش برای پیشرفت اعضای تیمشان باید آن‌ها را راهنمایی و حمایت کنند.

یک فرهنگ پشتیبان فروش محصولات جدید

مدیران خط‌مقدم فروش نقش مهمی در اجرای استراتژی‌های رشد سازمانی ایفا می‌کنند، زیرا با سخت‌ترین تصمیم‌های روزمره مرتبط با افراد سروکار دارند. آن‌ها در طول مرحله راه‌اندازی محصول به فروشنندگان فعلی کمک می‌کنند رفتارهای جدید را یاد بگیرند و زمانی که عملکرد کاهش می‌یابد روحیه خود را حفظ کنند. اگر شرکت در پی ایجاد نیروی فروش برای حمایت از یک محصول جدید باشد، این مدیران موظف به استخدام افرادی با مهارت و توانایی‌های مناسب هستند. اگر شرکت در پی راه‌اندازی یک استراتژی رشد جدید است، این مدیران باید استراتژی را به اقداماتی تبدیل کنند که در میدان عمل موثر افتد: یک وظیفه چالش برانگیز، زیرا آن‌ها باید تصمیم بگیرند، بدون این‌که دقیقاً بدانند چه چیزی موثر است.

ما دریافتیم بهترین شرکت‌ها از برنامه‌های ارزیابی صلاحیت و برنامه‌های آموزشی استفاده می‌کنند تا به مدیران خط‌مقدم فروش کمک کنند که به‌طور



گرچه
پافشاری
در بیشتر
فروشها مهم
است، اما در
هنگام فروش
محصولات
جدید اهمیت
بیشتر دارد.

فروش
محصولات
جدید نیازمند
تمرکز
و توجه
بیشتری
است.

**مدیران ارشد
سازمان‌های
فروشنده
از طریق
تماس‌های
منظم با
مشتریان
و برگزاری
جلسات
استراتژی با
مدیران حساب
استراتژیک،
تعهد شخصی
خود را به
این برنامه‌ها
نشان
می‌دهند.**

فراهم می‌کنند. این ارزیابی‌ها هنگامی موثر هستند که پرسش‌ها روی رفتارهای خاص متمرکز شوند (مانند «زمان فروش محصولات جدید، آیا ابتدا به سمت مشتری موجود برای ارزیابی واکنش‌شان می‌روید؟») و پاسخ‌دهندگان بتوانند جواب درست را حدس بزنند. مقایسه‌هایی هم که آن‌ها را مجبور به مبارزه با حقایق دشوار می‌کند می‌تواند موجب تغییر رفتار شود. به‌طور مثال، مهارت‌های فردی و رفتاری را می‌توان از بهترین فروشنده‌ها در نوآورترین شرکت صنعت، بهترین فروشنده خود شرکت یا ارزیابی‌های مشتریان الگوبرداری کرد. هدف این است که داده‌های کافی در خصوص هر بحث را در اختیار مدیر قرار دهیم. ارزیابی‌های شایستگی هم‌چنین مدیران فروش را تشویق می‌کنند روی ایده‌آل‌ها متمرکز شوند نه آن‌چه هست. اگر محصولی نماد تغییر در مسیر شرکت باشد ارزیابی‌ها می‌تواند تعیین کنند چه کسی قادر خواهد بود در دنیای جدید کار کند و چه کسی دچار زحمت خواهد شد. اگر شرکت برای حمایت از یک محصول، از نیروهای جدیدی در قسمت فروش استفاده می‌کند، نتایج ارزیابی‌ها می‌تواند تعیین کنند چه ویژگی‌هایی را باید در داوطلب‌های شغلی جست‌وجو کرد و چگونه افراد واجد ویژگی‌های مناسب را تفکیک کرد. تغییر رفتار، به همان اندازه که برای مدیران فروش مشکل است، برای فروشندگان نیز دشوار است. گاهی مدیران موفق فکر می‌کنند، «من به تجربه می‌دانم باید چه کاری انجام دهم، پس چرا تغییر کنم؟» هنگامی که مشکلات افزایش پیدا می‌کند همین مدیران به جای آن‌که خودشان یا فروشندگان را مقصر بدانند، تمایل دارند تقصیر را به گردن محصول اندازند. اگر تیم مدیریت فروش در دنیای قدیم گیر کرده باشد، جابه‌جایی‌های عمده مورد نیاز است. در یک مورد حاد، ما شاهد تغییر بیش از نیمی از مدیران تیم فروش در یک سال بودیم، زیرا اعضای این تیم رشد کافی و مورد نیاز را نداشتند.

**مزیت‌های مدیریت حساب مشتریان
استراتژیک**

ما هم‌چنین دریافته‌ایم بهترین شرکت‌ها، اغلب محصولات جدید را از طریق برنامه‌های مدیریت حساب مشتریان استراتژیک^۲ عرضه می‌کنند. مدیریت مهم‌ترین مشتریان شرکت به مدیران حساب استراتژیک واگذار می‌شود. این مدیران که مجاز هستند برای توسعه کسب‌وکار دیدگاه بلندمدت‌تری داشته باشند، هم‌چنین مسئول ایجاد شبکه کارآمدی در تمام سطوح مشتریان خود هستند. آن‌ها به تیم فروش کمک می‌کنند بر چالش‌های پیش روی خود غلبه کنند. در مقایسه با دیگر فروشندگان عادی،

آن‌ها نقشه‌های صلاحیت و شایستگی را به‌گونه‌ای مورد بازبینی قرار می‌دهند تا روشن شود چه کسی در بازار رشد می‌کند. هم‌چنین در برنامه‌های آموزش به‌منظور غلبه بر کاستی‌ها تجدیدنظر می‌کنند. آن‌ها فرهنگی ایجاد می‌کنند که فروشندگان را به رشد مشتاق سازد.

آموزش‌های مورد نیاز در این برنامه‌ها گسترده و شامل ایجاد مهارت و رشد شخصی است، زیرا محصولات جدید اعتماد به نفس فروشنده را محک می‌زنند. برای مثال، یک شرکت رسانه‌ای به ما گفت با سرعت تغییرات در بازار دیجیتال، فروشندگان آن‌ها بسیار دست‌پاچه شدند، طوری که نتوانستند با مشتریان ارتباط برقرار کنند. آن‌ها با داشتن دانش کافی از محصولات نتوانستند نیازهای مشتریان را به‌درستی ارزیابی کنند، اما نتوانستند خودشان را درگیر بحث در مورد راه‌حل‌ها کنند. یک جریان دائم از ویرانسازی‌های دیجیتال^۱ باعث شد اعتماد به نفس‌شان را به درک از بازار از دست دهند، زیرا نمی‌خواستند از نظر مشتریان بی‌سواد جلوه کنند.

آموزش برای دانش و استقامت. شرکت رسانه‌ای مورد بحث یک رویکرد دوجانبه برای این مساله در نظر گرفت. برای پرداختن به مساله دانش، برنامه آموزش «آگاهی بازار» را راه انداخت. پس از اتمام آموزش، شرکت به‌طور منظم روندها را در رسانه‌های دیجیتال به‌روزرسانی می‌کند تا فروشندگان بتوانند به مشتریان در درک روندها کمک کنند. اما بسیار حائز اهمیت است که افراد با سازوکارهای موجود روبه‌رو شوند تا راحت‌تر سرعت تغییرات را بپذیرند. موانع احساسی برای فروش بسیار مهم‌تر از موانع اطلاعاتی و دانشی است. یکی از مدیران ارشد، چالش را این‌گونه توصیف کرد: «فروشندگان ما می‌توانند نیازهای مشتریان را ارزیابی کنند و راه‌حل مناسبی به آن‌ها بدهند. اما ویرانسازی در بازار دیجیتال آن‌ها را سردرگم می‌کند، طوری که آن‌چه قرار بود انجام دهند را نمی‌توانند به‌راحتی مشخص کنند. آن‌ها در این مرحله گیر کرده‌اند تا زمانی که ما بتوانیم آن‌ها را از آن نجات دهیم. برای کمک به رهایی از این وضعیت، از آن‌ها خواستیم درباره بایدها و نبایدهای نقش خود فکر کنند. ما به این حقیقت پی بردیم که یادداشت افکار در دفترچه وقایع روزانه بسیار کمک‌کننده و مفید است. لازم بود آن‌ها درک کنند نباید در تمام زمینه‌ها متخصص باشند.»

فروشندگان هم مانند بسیاری از افراد نمی‌خواهند ببینند جهان در حال تغییر است و باید به یادگیری رفتارهای جدید بپردازند. ارزیابی‌های شایستگی موجب تغییر رفتار می‌شوند، چون داده‌هایی از یک منبع بیرونی در مورد بهبود مهارت فروشندگان را

۱ - digital disruptions منظور ارائه محصولات جدیدی است که باعث منسوخ شدن محصولات موجود می‌شوند.
۲ - Strategic account به مشتریان مهم شرکت «حساب استراتژیک» گفته می‌شود. مترجم

اجرای موفقیت آمیز یک استراتژی مستلزم تعهد عمیق و پایدار کل تیم مدیریت ارشد است، زیرا عرضه محصول جدید به بازار، سازمان‌های فروش را به اندازه سازمان‌های خرید تغییر می‌دهد.



تیم‌های فروش باید وقت بیشتری را صرف توسعه نمایه (پروفایل) روان‌شناختی مشتری ایده‌آل کنند.

مشتریان برگزار کنند و اهداف مفید مشترک به منظور حمایت از فروش محصولات جدید ایجاد کنند. این نوع برنامه‌ریزی‌ها و همکاری‌ها به مدیران حساب استراتژیک اجازه می‌دهند تا با شیوه‌ها، فرهنگ و استراتژی‌های کسب‌وکاری مشتریان کاملاً آشنا شوند. آن‌ها، صنایع مشتریان را تحلیل و ضعف‌ها و قوت‌های مشتریان را در مقابل رقبایشان شناسایی می‌کنند. همکاری در مورد اولویت‌های استراتژیک، موانع پذیرش محصولات جدید را کاهش می‌دهد. همکاری گروه‌های دارای اولویت‌های استراتژیک نزدیک به هم، موانع پذیرش محصولات جدید را کاهش می‌دهد. اعتماد، شکل می‌گیرد و به همین خاطر، مشتریان نگران نیستند فروشنده، اطلاعات مربوط به محصول را پیش خودش نگه داشته و باور دارند فروشنده، چالش‌هایی که مشتریان هنگام استفاده از محصول با آن‌ها روبه‌رو خواهند شد را درک می‌کند.

مدیران حساب استراتژیک مطمئن می‌شوند

مدیران حساب استراتژیک، معمولاً مشوق‌های بلندمدت‌تری را به‌عنوان بخشی از جبران خدمت خود دریافت می‌کنند؛ شرکت‌های دارای مدیران حساب استراتژیک معمولاً هزینه‌های فروش بالاتری دارند، اما این هزینه‌ها به صورت بازده سرمایه‌گذاری برمی‌گردند. در شرکت‌های بزرگ، مدیران حساب استراتژیک موجب حذف موانع داخلی بین بخش‌های مختلف کسب‌وکار که از گفت‌وگوهای مهم با مشتریان ممانعت می‌کنند، می‌شوند. یکی از اعضای یک هیات اجرایی اظهار داشت: «اگر از روسای بخش‌های کسب‌وکار خود بپرسیم، آیا به برنامه مدیریت حساب مشتریان استراتژیک نیاز داریم، همه آن‌ها پاسخ خواهند داد: نه، زیرا نگران هزینه‌ها هستند. اما از نظر من، این برنامه‌ها محرکی کلیدی برای رشد و پیشرفت ما هستند.»

مطمئن شوید کسی به تصویر بزرگ نگاه می‌کند. این بهترین روش برای مدیران حساب استراتژیک است که جلسات برنامه‌ریزی شده منظم با

مدیر ارشد مالی آن‌ها، خواستار آنند که فعالیت مربوط به مدیریت درآمد یا هزینه منجر به جریان روانی از عایدی شود. اما رهبران با تمام حساب‌ها (مشتریان استراتژیک) به‌طور برابر برخورد نکردند: متوجه شدیم بزرگ‌ترین عاملی که باعث می‌شود یک مشتری به یک مشتری استراتژیک تبدیل شود، قابلیت بالای آن‌ها برای پیشرفت بلندمدت بود و رهبران ارشد پنجاه درصد کم‌تر احتمال داشت خواستار فعالیت کوتاه‌مدت در خصوص مشتریان استراتژیک شوند. یک مدیر حساب استراتژیک، توجه شرکت خود را به این مساله، این‌گونه توصیف کرد: «ما ثبات را به‌عنوان محرک روابط استراتژیک می‌دانیم و مایلم برای حفظ برنامه در دوره‌های کاهش سودآوری، سختی‌ها را بپذیریم.» این تمرکز طولانی‌مدت، کلید فروش محصولات جدید است.

اجرای موفقیت‌آمیز یک استراتژی مستلزم تعهد عمیق و پایدار کل تیم مدیریت ارشد است، زیرا عرضه محصول جدید به بازار، سازمان‌های فروش را به‌اندازه سازمان‌های خرید تغییر می‌دهد. هنگامی که محصولات جدید عرضه می‌شوند بهترین شرکت‌ها به‌طور استراتژیک از کارکنان بخش فروش گرفته تا مدیریت عالی هم‌سو می‌شوند. آن‌ها تشخیص می‌دهند که فروش این محصولات با موانع مختلفی مواجه است و راه‌حل‌های جدیدی را برای غلبه بر این موانع پیشنهاد می‌دهند. مدیریت منابع انسانی، نقشه‌های شایستگی را به‌منظور ارزیابی مهارت‌ها و رفتارهای مورد نیاز در فروش محصولات طراحی می‌کند و با مدیران فروش برای طراحی برنامه‌های آموزشی و آماده‌سازی لازم همکاری می‌کند. مدیران خط‌مقدم فروش، استراتژی مستتر در عرضه یک محصول را می‌پذیرند و از فرایند یادگیری که فروشندگان می‌گرانند حمایت می‌کنند. مدیریت عالی، با ایجاد حساب‌های استراتژیک، یک گرایش بلندمدت را حفظ می‌کند و مطمئن می‌شود مشقت دستیابی به اهداف درآمدی، در آینده، مانع پیشرفت نشود.

در بهترین شرکت‌هایی که برای مصاحبه از آن‌ها بازدید کردیم، کل سازمان‌های فروش مفتخر هستند که در جهت پیشرفت سازمانی دارای اندیشه‌های بلندمدت هستند. این شرکت‌ها دریافته‌اند که سرمایه‌گذاری در بخش تحقیق و توسعه، تضمین کافی برای به ثمر نشستن آن نیست؛ آن‌ها تعهد مشابهی نیز برای تجاری‌سازی ایده‌های خود دارند. در صورت عمل نکردن به این تعهدات، خطرات بسیار زیادی در کمین آن‌هاست. ▽

که کارشناسان در دسترس هستند و در سطوح پایین‌تر هر دو شرکت، فرصت‌های جدید ظهور می‌کنند. در توصیف یک داستان موفقیت معمولی، یک نفر تعریف می‌کرد که «یک‌بار، یک واحد کسب‌وکار به من گفت که مشتری به فناوری ذخیره‌سازی انرژی علاقه‌مند نیست. آن‌ها از افراد نادرستی در این زمینه کمک خواسته بودند. من آن‌ها را با مرکز تحقیق و توسعه مشتری آشنا کردم. می‌دانستم در این مرکز، تیم هشت‌نفره‌ای روی نوآوری در ذخیره‌سازی کار می‌کنند و تیم، علاقه‌مند به همکاری با ما است.» هنگامی که تعاملات درستی برقرار می‌شود، معمولاً دو شرکت (سازنده و خریدار) فناوری‌ها را با کمک هم ارتقا می‌دهند که خود این مساله، اعتماد را تشدید می‌کند.

با بهترین مشتریان خود مشارکت کنید. مدیران

حساب استراتژیک، مسئول گردهم‌آوردن تیم‌های ارشد رهبری هستند تا نشان دهند چگونه دو شرکت می‌توانند در کنار هم پیشرفت کنند. مدیران ارشد سازمان‌های فروشنده از طریق تماس‌های منظم با مشتریان و برگزاری جلسات استراتژی با مدیران حساب استراتژیک، تعهد شخصی خود را به این برنامه‌ها نشان می‌دهند. یکی از مدیران ارشد توضیح داد: «مشارکت هیات‌مدیره، تعهد ما به مشتری‌محوری را نشان می‌دهد، بین هیات‌مدیره و مدیران ارشد ارتباط با مشتری، اعتمادسازی می‌کند و دیدگاه صریح‌تری از خواسته‌های مشتریان در اختیار هیات‌مدیره قرار می‌دهد. این برنامه به‌واسطه مدیریت عالی ما در داخل سازمان و خارج از آن، قدرت بیشتر به مدیران حساب استراتژیک می‌دهد.» تعهد در این سطح، به تیم اجرایی کمک می‌کند چالش‌های پیش روی مشتریان خود را درک کند و مشکلاتی که ممکن است با پذیرش یک محصول جدید ایجاد شود را پیش‌بینی کند. این اطمینان را هم به مشتریان می‌دهد که مشکلات به‌موقع مورد بررسی قرار خواهند گرفت، در نتیجه، ریسک‌های مرتبط با خرید کردن، کاهش می‌یابند.

رهبران ارشد هم‌چنین از مدیریت حساب مشتریان استراتژیک استفاده می‌کنند تا ضرورت پیشرفت در بلندمدت را با فشار بر دستیابی به اهداف درآمدی کوتاه‌مدت متعادل کنند که این مساله می‌تواند سازمان فروش را دچار تنش و اضطراب و توانایی شرکت برای فروش محصولات جدید را تضعیف کند. تحقیقات ما نشان می‌دهند مدیران ارشد برخی از این مسائل را حل و فصل می‌کنند، آن‌ها برای این کار به مدیران حساب استراتژیک اجازه می‌دهند بر اهداف بلندمدت تمرکز کنند و درآمدها را از طریق روابط غیراستراتژیک مدیریت کنند. در یک مطالعه، متوجه شدیم بیش‌تر شرکت‌ها از سازمان‌های فروش خود برای مدیریت اهداف مربوط به کسب درآمد استفاده می‌کنند: ۸۱ درصد از رهبران ارشد فروش گفتند که مدیرعامل آن‌ها و ۷۵ درصد گفتند که



توماس استینبرگ، استاد و رییس دانشکده در مدرسه کسب‌وکار دارین در دانشگاه ویرجینیا است. مایکل آهیرن، استاد بازاریابی در دانشگاه هوستون و مدیر تحقیق در موسسه تعالی فروش است.