**تکنیک­های عالی فروش**

مترجمین

جناب آقای دکتر حسین وظیفه دوست – عطیه مرادی

**1 مقدمه: چرا در مورد "فروش فنی" مطالعه می کنیم؟**

**SE جدید**

**SE باتجربه**

**مدیران فروش و مربیان فروش**

**نماینده فروش**

**بازاریابی و مدیریت محصول**

**مشاوران فنی**

**2 مروری بر فرآیند فروش**

**تعریف بازار**

**کمپین های بازاریابی**

**رویدادهای مشتری**

**نمایشگاه ها و سمینارها**

**لیست های پستی و کمپین های تماس تلفنی خارج از کشور**

**همکاران**

**محصولات مبتنی بر فرم وب یا "فرمیوم"**

**رهبری صلاحیت**

**RFP**

**کشف و اولین مشارکت مشتری**

**عرضه، نمایش و پیشنهاد**

**عرضه**

**نمایش**

**پیشنهاد**

**اثبات مفهوم (اختیاری)**

**مذاکرات: بستن قرارداد یا از دست دادن مشتری — انعقاد معامله**

**پشتیبانی پس از فروش و مدیریت حساب جاری**

**خلاصه**

**ساخت مهارت**

**3 رهبری صلاحیت**

**شما همچنین می توانید راهنمایی بگیرید**

**صلاحیت رهبری**

**رتبه بندی های رهبری**

**معیارهای صلاحیت**

**بودجه**

**چارچوب زمانی**

**متناسب: آیا نیازهای چشم انداز با راه حل شما مطابقت دارند؟**

**صلاحیت رهبری موثر**

**پیامدهای رقابتی معیارهای صلاحیت فنی**

**تصمیم گیری برای نه گفتن**

**هنگامی که نماینده فروش مخالف است، از موقعیت خود دفاع کنید**

**استراتژی های کم هزینه**

**نقش های داخلی در فرآیند رهبری صلاحیت**

**نماینده فروش**

**فروش داخلی یا توسعه رهبری**

**مدیریت فروش**

**SE**

**مراقبت و تغذیه تیم فروش داخلی**

**صلاحیت رهبری در عمل: فرایندی با سه سناریوی مشترک**

**رهبری های درخواستی**

**رهبری های ناخواسته**

**پروژه های جاری یا رهبری های پیشنهادی**

**خلاصه**

**4 فرآیند RFP**

**ایجاد یک RFP**

**نگاهی دقیق تر به سه افسانه RFP**

**تصمیم Go / No-Go**

**نمره دهی داخلی RFP**

**مدیریت مهلت ها**

**راهکارهای جلوگیری از یک RFP**

**تاکتیک پاسخ جایگزین**

**تکمیل RFP**

**ارائه و پیگیری**

**خلاصه**

**5 تجزیه و تحلیل و کشف نیازها**

**بررسی اجمالی**

**چرا کشف بسیار مهم است**

**رویکرد تحلیل هفت مرحله ای نیازها**

**مرحله 1: اطلاعات مورد نیاز را شناسایی کنید**

**آماده سازی قبل از جذب مشتری**

**درگیر کردن مشتری**

**مرحله 2: Perfect Pitch را بسازید**

**مرحله 3: فرآیند تحلیل نیازها را توضیح دهید**

**اطلاعات موجود را مرور کنید**

**مرحله 4: مصاحبه با مشتریان کلیدی**

**مرحله 5: فرآیندهای فعلی را مشاهده کنید — با کاربر نهایی آشنا شوید**

**مرحله 6: سنتز اطلاعات**

**مرحله 7: خلاصه را تهیه و ارائه کنید**

**بسته شدن**

**سفارشی کردن فرآیند کشف**

**سوالات خود را با مخاطب خود مطابقت دهید**

**خلاصه**

**6 کشف ارزش تجاری**

**سه اشتباه رفتاری در مورد کشف**

**بگو**

**بپذیر**

**حدس بزن**

**بازگرداندن تجارت**

**قلب فرآیند**

**دریافت یک فهرست کامل**

**تأیید کنید که کامل است**

**اضافه کنید و به چالش بکشید**

**اولویت بندی کنید**

**شواهد و تأثیرات**

**چه اتفاقی می افتد اگر نتوانیم اطلاعاتی به دست آوریم؟**

**یک نقطه بررسی نهایی - مقایسه هزینه یا تأثیر**

**خلاصه**

**7 تعهد موفقیت آمیز مشتری**

**اولین تماس**

**آنچه را که از شما می خواهند به یاد داشته باشید**

**از بین بردن دینامیک پروژه**

**بازگشت به قوی ترین جناح**

**افرادی را که باید بشناسید شناسایی کنید**

**از شهود خود استفاده کنید**

**اما فراموش نکنید که از مغز خود استفاده کنید**

**پوشش تیم کامل، از جمله بازیگران خردسال**

**مربیان**

**از کجا می توان مربیان را پیدا کرد**

**اگر گزینه های آشکاری وجود نداشته باشد چه می شود؟**

**چگونه به مربیان بالقوه برسیم**

**به طور مناسب دوستانه رفتار کنید**

**چه می شود اگر من شخص مردمی نباشم؟**

**توسعه مربی**

**مربی ناخودآگاه**

**حفظ رابطه**

**با فرکانس طبیعی همراه باشید**

**چه کاری می توانید از آنها بخواهید که برای شما انجام دهند؟**

**اعتبار**

**حفظ اعتبار**

**از دست دادن اعتبار**

**تلاش برای به دست آوردن اعتبار مجدد**

**آنچه را نمی دانید بدانید**

**خلاصه**

**8 زمینه کامل**

**توجه به منحنی توجه**

**ایجاد یک پیام متمرکز**

**با این ساختار شروع کنید: S = RM + 3KP**

**برای شناسایی راه حل ها و نقاط اثبات، یک Dump Data انجام دهید**

**ایده ها را سازماندهی کنید**

**پیام را متمرکز کنید**

**انتقال به پاورپوینت**

**مهارت های ارائه غیر کلامی**

**مهارت های ارائه کلامی**

**برای شروع، استراتژی ایجاد کنید**

**موقعیت های ویژه**

**مخاطبان بسیار بزرگ**

**ارائه از طریق کنفرانس از راه دور**

**در اطراف میز اتاق کنفرانس**

**ارائه ویژگی و عملکرد**

**استفاده از انرژی عصبی به نفع شما**

**قوی تمام کنید**

**خلاصه**

**9 فاصله تا نمایش**

**بخشی از فلسفه و یک درس تاریخ**

**چرا فاصله تا نمایش رخ می دهد؟**

**"محصول" تبدیل به "راه حل" می شود**

**کاهش ریسک**

**شکست در برنامه ریزی، برنامه ریزی شکست است**

**پیامدهای لجستیکی**

**دستور کار**

**آماده سازی راه**

**مخاطبان**

**بخش مخاطبان**

**برخورد با مخاطبان متنوع**

**پاسگاه چارلی**

**خلاصه**

**10 نمایش های ناگهانی**

**جستجوی نسخه ی نمایشی ناگهانی**

**ساختار نسخه ی نمایشی ناگهانی**

**ساختار نمایش ناگهانی نمونه**

**نسخه ی نمایشی ناگهانی را نگه دارید**

**بسته بندی نسخه ی نمایشی ناگهانی (به آنها بگویید که چه چیزی دیدند)**

**نمایش ناگهانی برای مخاطبان اجرایی**

**اتمام نسخه ی نمایشی و انجام مراحل بعدی**

**ملاحظات نمایش ناگهانی**

**خلاصه**

**11 تظاهرات از راه دور و پخش وب**

**فرضیه اصلی**

**مزایا و معایب نمایش از راه دور**

**بهترین روش ها در آماده سازی برای یک پخش وب**

**سه دقیقه اول مهم است**

**ساخت و ارائه موثر پاورپوینت برای یک پخش وب**

**برخی از عادت های واقعاً بد که باید از آنها جلوگیری کرد**

**درگیر کردن مخاطب**

**مشغول خودتان باشید**

**زمان نخست برای پخش های وب**

**بسته بندی کردن**

**خلاصه**

**12 تخته سفید و فروش بصری**

**مزایای استفاده از تخته سفید**

**اشکالات تخته سفید**

**تناسب چرخه فروش**

**شروع**

**مکانیک تخته سفید 101**

**حالت**

**معرفی تکه**

**مهارت و ریتم**

**سرعت و دستخط**

**توانایی هنری و نمادسازی**

**پیامدهای رنگ**

**برخی از بازی های مشتریان**

**تخته سفید الکترونیکی**

**استفاده از وایت برد به عنوان یک ابزار منعقد شدن فروش**

**خلاصه**

**13 راهبردهای ارزیابی**

**تدوین راهبرد**

**انجام یک ارزیابی: چگونه به اینجا رسیدیم؟**

**مذاکره در یک ارزیابی**

**موفقیت را چطور تعریف می کنی؟**

**چگونه پیروز شویم: تعیین معیارهای موفقیت**

**نحوه اطمینان از موفقیت: ارزیابی معیارهای موفقیت**

**انعقاد معامله از لحاظ فکری**

**کار به عقب از تعریف موفقیت**

**اجرای یک ارزیابی**

**مراحل ارزیابی**

**فاز 1: معیارهای مستند موفقیت**

**فاز 2: کشف کوچک**

**فاز 3: توسعه**

**فاز 4: تست**

**فاز 5: استقرار**

**مرحله 6: تظاهرات و اعتبارسنجی**

**فاز 7: ارائه نتایج**

**سازمان ارزیابی پایه**

**تکنسین**

**فروشنده**

**مدیر پروژه**

**آموزش**

**مستندات**

**تجهیزات**

**نصب نرم افزار**

**شبکه و دسترسی**

**رقیب خود را پیش بینی کنید و از او پیشی بگیرید**

**اجتناب از ارزیابی**

**آیا مشتری ارزیابی می کند؟**

**آیا آنها برای یک مورد آزمایشی هزینه می کنند؟**

**استفاده از منابع**

**خلاصه**

**14 دانش پس از فروش**

**تدوین برنامه انتقال**

**برنامه تعهد مداوم**

**جلسات مشتری: پروژه سوت پایان**

**در طول استقرار**

**بعد از چرخش**

**اعمال نفوذ تیم فروش**

**تیم فروش داخل**

**مدیران**

**داشتن یک راهبرد فالبک**

**مزایای شخصی پشتیبانی پس از فروش**

**منابع شخصی**

**روابط مربوط به فروش های اضافه را حفظ کنید**

**مخزنتان را از داستان های مشتری، پر نگه دارید**

**پتانسیل برای اهداف رضایت مشتری**

**راه خوب برای ایجاد مهارت ها**

**مزیت مشتری: مشاوره رایگان**

**تعامل با مدیریت خود را توجیه کنید**

**خط را کجا بکشیم**

**عیب یابی هندآف**

**حساب های عمده الزامات ویژه ای دارند**

**اسکیمپ های مشتری در آموزش**

**مشتریان سعی می کنند خودشان این کار را انجام دهند**

**کار با SIها**

**تازه سازی سند "اهداف پروژه"**

**خلاصه**

**ضمیمه 14A: فرم های نگهداشت سوابق برای اطلاعات پس از فروش**

**15 شروع**

**فرآیند رمپ**

**تنظیم اهداف با مدیر خود**

**اطلاعاتی را برای موفقیت به دست آورید**

**کمپ بوت**

**چرا از سنگ محک استفاده می کنیم؟**

**خود را محک بزنید**

**یک برنامه 30 یا 90 یا 180 روزه تهیه کنید**

**طرح مثال 1**

**برنامه نمونه 2**

**ساختار 30 یا 90 یا 180 روزه**

**ویژگی های یک برنامه خوب**

**آماده رفتن**

**نکاتی در مورد موفقیت در شش ماه اول**

**یک مربی پیدا کنید**

**کتابچه راهنمای کاربر را بخوانید — واقعاً!**

**ویدئو را تماشا کنید!**

**استاد فن آوری**

**تسلط بر محصول**

**مخاطبین آموزش کمپ بوت**

**کار در کارخانه**

**چهره و روابط**

**تمرین، تمرین، تمرین**

**درباره مشتری های اصلی و نحوه استفاده واقعی آنها از محصول شما بیاموزید**

**همه چیز راجع به صنعت و رقبا بخوانید**

**مالی های گزاره ارزش خود را بشناسید**

**یادگیری ریاضی؛ فقط پاسخ ها را حفظ نکنید**

**محتوا را درک کنید، اما احساس غرق شدن نکنید**

**اگر می توانید از محصولات خود در زندگی روزمره استفاده کنید، این کار را انجام دهید**

**بازخورد دریافت کنید — از همه**

**برنامه هفتگی خود را مرور کنید**

**خلاصه**

**16 مدیریت سوالات**

**مدیریت سؤالات یا رسیدگی به موارد**

**قبل از اینکه شروع کنی**

**دسته بندی سؤال**

**یک سوال معتبر**

**یک سوال رقابتی**

**سؤال سیمور**

**سوال مربیگری**

**سوال خصمانه**

**سؤال عمومی**

**غیر قانونی**

**تکنیک های اساسی مدیریت سوالات**

**تکنیک پایه 1: گوش دهید**

**تکنیک پایه 2: مختصات**

**تکنیک پایه 3: شفاف سازی**

**تکنیک پایه 4: استراحت**

**تکنیک پایه 5: پاسخ**

**همکاری با مشاوران**

**پیگیری منجر به پایان**

**خلاصه**

**17 ارتباط اجرایی**

**یک تعریف سریع**

**آنچه در مورد شما فکر می کنند**

**آن را ساده نگه دارید**

**برنامه ریزی جلسه**

**تنظیم صحنه**

**دنبال پول**

**تعیین هدف جلسه**

**شما متخصص هستید**

**جلسه را اجرا کنید**

**آموزش در مقابل فروش**

**ایده های ارائه**

**تکنیک ارائه**

**پیگیری بعد از جلسه**

**ایجاد یک رابطه**

**یک تصمیم منطقی**

**ارتباطات اجرایی غیر رسمی**

**خلاصه**

**18 مشاور قابل اعتماد**

**خط پایین خط مقدم - تأثیر برنامه مشاور قابل اعتماد (T / A)**

**تعریف T / A**

**اندازه گیری اعتماد**

**مزیت داخلی** SE

**ایجاد مقیاس اعتماد**

**محاسبه نمره** **T**

**استفاده از اعتماد در چرخه فروش**

**خلاصه**

**19 انجام ریاضی / محاسبه ROI**

**آیا این واقعاً کار شما است؟**

**انجام ریاضی — قدم به قدم**

**شروع**

**مرحله 1: برآورد کل هزینه پروژه**

**مرحله 2: تخمین هزینه پس انداز**

**پس انداز هزینه ثابت**

**پس اندازهای هزینه متغیر**

**مرحله 3: برآورد درآمد اضافی و حاشیه**

**محرک های مزایا و ارزش**

**محاسبه حاشیه**

**مرحله 4: ROI را محاسبه کنید**

**دوره ی بازپرداخت**

**هشدارها و تکذیب ها**

**رقابت با ROI**

**استفاده از تجزیه و تحلیل ROI به عنوان یک ابزار منعقد شدن فروش**

**یافتن داده های اصلی برای پر کردن مدل**

**منابع خود را ذکر کنید**

**محاسبات پیشرفته ROI**

**خلاصه**

**20 "U" در فروش فنی**

**من، خودم و من**

**اهداف شما کدامند؟**

**گزاره ارزش شخصی شما: برندسازی شخصی**

**برندسازی داخلی**

**برندسازی خارجی**

**ابلاغ گزاره ارزش شخصی شما**

**ارائه گزاره ارزش شما**

**طرح را کنار هم بگذارید**

**برنامه خود را وارد عمل کنید**

**پیشرفت شغلی و PVP**

**معیار**

**اخلاق در فروش**

**خلاصه**

**21 فروش با همکاران**

**مشارکت تعریف شده است**

**تعریف مالکیت حساب**

**کار کردن در رابطه و ایجاد زیرساخت**

**فعالسازی شریک**

**خلاصه**

**22 تاکتیک های رقابتی**

**مسابقه را مشخص کنید**

**رقیب شماره یک شما کسی نیست که فکر می کنید**

**یک استراتژی رقابتی تهیه کنید**

**دشمن خود را بشناس**

**هنر تجزیه و تحلیل رقابتی**

**"درمورد رقابت خود با من حرف بزن"**

**معیارهای محصول**

**خلاصه**

**23 استفاده از سامانه CRM / SFA**

**چرا CRM بهترین دوست شماست**

**اولویت بندی زمان و منابع**

**هنر تکرارپذیری**

**با بهره برداری از دانش سازمانی، مزیت کسب کنید**

**به شماره ها نگاه کنید**

**زمان بررسی سالانه**

**خلاصه**

**24 عبور از سمت تاریک**

**انگیزه شما چیست؟**

**موقعیت یابی برای تغییر**

**آنچه انتظار دارید**

**چگونه این همه کار را انجام دهیم**

**از نقاط قوت خود استفاده کنید**

**خلاصه**

**25 ساختار سازمانی**

**ساختار**

**ساختار 1: ساختار SE جداگانه**

**پشتیبانی شرکت**

**مدیریت SE**

**SEهای میدان**

**ساختار 1A: ساختار کاملاً مستقل SE**

**ساختار 2: مدیریت شعب قوی**

**پشتیبانی شرکت**

**مدیریت SE**

**SE میدانی**

**نقش ها در سازمان SE**

**آموزش**

**آماده سازی تظاهرات**

**پشتیبانی پیشنهادها**

**مربیگری و توسعه مهارت**

**انگیزه**

**تخصص محصول**

**نقطه فرار یا پشتیبانی مدیریت عمومی**

**بررسی عملکردهای پشتیبانی فروش**

**مدیر SE**

**مربی**

**SEهای رهبری**

**گروه های پشتیبانی زیرساخت**

**پوشش فروش یا مدیران بازار**

**بازاریابی میدانی**

**مباحث پیشرفته: مسیر شغلی SE**

**مباحث پیشرفته: پنج مدل برای سازمان های SE**

**نسبت ها: 2 به 1 یا 1 به 1**

**مدل 1: یک سازمان جدید — پنج SE و 0 تا 20 میلیون دلار فروش سالانه**

**مدل 2: خارج شدن از زمین: 20 تا 30 SE و 50-100 میلیون دلار در فروش سالانه**

**مدل 3: اقتصادها یا ناسازگاری های مقیاس: 100-200 SE و 400 میلیون دلار فروش سالانه**

**مدل 4: فروش سالانه بیش از 500 میلیون دلار — تقسیم واحد تجاری**

**مدل 5: تفاوت در سازمان SaaS SE**

**ساخت مدل ها در دنیای واقعی**

**خلاصه**

**26 ساخت زیرساخت**

**یک فلسفه کوچک**

**تکنیک های آموزش**

**آموزش اولیه شرکت**

**آموزش فنی اولیه**

**آموزش پیگیری یا به روزرسانی**

**تظاهرات و پشتیبانی تجهیزات**

**مدیریت دانش (KM) و حفظ آن**

**نیازهای اصلی برای یک سیستم ساده KM**

**مهندسی و پشتیبانی فنی**

**فرآیندهای عمومی SE**

**خلاصه**

**27 استخدام برندگان**

**شرح شغل**

**استفاده از نمایه استخدام**

**برخورد با استخدام کنندگان**

**غربالگری نامزدها**

**مصاحبه**

**تنظیم انتظارات**

**آماده باشید**

**پرسش و پاسخ**

**قضاوت درباره عملکرد نامزد**

**استخدام**

**نقش های شغلی و پایداری موقعیت**

**خلاصه**

**28 مدیریت زمان برای SEها**

**زمان ثابت و تقاضای بی نهایت**

**برنامه خود را مانند یک تجارت اجرا کنید**

**مسئله تعادل**

**اولویت بندی**

**صلاحیت**

**کمیت**

**یک ساختار ساده برای مدیریت وقت شما**

**اهمیت**

**تأثیر**

**موقعیت شناسی**

**اولویت بندی کارها**

**چگونه روز خود را جلو ببریم**

**اتمام کار روزانه**

**طراحی برنامه های لطف آمیز**

**از دوستانتان کمی کمک بگیرید**

**قانون 80-20 را اعمال کنید**

**پیوستن به Caveats**

**تاکتیک های اولویت بندی "آماده شوید"**

**مدیریت زمان طولانی مدت**

**مذاکره در مورد سطح کار با مدیر و نماینده فروش**

**تعهدات شخصی**

**کار در محیط های ناهنجار**

**خلاصه**

**29 مدیریت توسط متریکس**

**مدیریت توسط متریکس برای فرد**

**مدیریت توسط متریکس برای مدیر**

**وزن کردن اندازه ها**

**مدیریت توسط متریک جبران پاداش در مقابل MBO**

**مدیریت مبتنی بر اندازه گیری ها را به سازمان خود پیوند دهید**

**اجتناب از پله ها**

**استفاده از متریک برای برقراری ارتباط داخلی و با مدیران شرکت**

**خلاصه**

**30 سخنان پایانی**

**علاقه مند باش**

**کار و زندگی شخصی را در تعادل نگه دارید**

**به طور مداوم انتظارات را بهتر کنید**

**ایجاد و حفظ روابط**

**تنظیم و دستیابی به اهداف**

**به طور مداوم خود را به چالش بکشید**

**فصل**

**1**

**مقدمه: چرا در مورد "فروش فنی" مطالعه می کنیم؟**

فرصت های کوچک، غالباً سرآغاز ایجاد شرکت های بزرگ است.

***دموستنز***

اگر این کتاب را می خوانید، احتمالاً مسئول فروش محصولات تکنولوژی مدرن هستید و یا در یک گروه حمایتی مانند آموزش یا بازاریابی عضویت دارید. از زمان انتشار اولیه این کتاب، ما از بحث های خود در انجمن فروش آموخته ایم که این تکنیک ها برای شرکت هایی سودمند است که به طیف گسترده ای از صنایع از جمله نرم افزار، سخت افزار، شبکه، ذخیره سازی، امنیت، خدمات حرفه ای، فناوری مالی، خدمات اطلاعاتی خدمات برون سپاری، تجهیزات سرمایه ای، امکانات و تجهیزات پزشکی، قطعات هواپیما و دفاع توجه می کنند. متوجه شدیم که این محتوا برای هر محیط فروش پیچیده ای قابل استفاده است که دو مجموعه خریدار در آن وجود دارد: یک خریدار تجاری و یک ناظر متخصص این حوزه. وقتی این پیچیدگی وجود داشته باشد، طبیعی است که دو مجموعه فروشنده وجود داشته باشد: یکی متمرکز بر جنبه های تجاری و دیگری متمرکز بر جنبه های فنی.

ویرایش سوم کتاب، برای به روزرسانی مطالب اصلی و کمک به تازه نگه داشتن آنها طراحی شده است. از زمان انتشار اولیه، هنر فروش نسبتاً ثابت مانده است، اما تغییراتی در صنعت از جمله ظهور سرویس نرم افزارمیزبان[[1]](#footnote-1)، تغییر در ساختارهای سازمانی معمول و پذیرش پخش اینترنتی به عنوان یک فناوری ارائه شده است. به علاوه، از آن زمان مطمئناً بیشتر آموخته ایم و می خواهیم این اطلاعات را به شما منتقل کنیم. بنابراین خواهید فهمید که ما فصل های متعددی از جمله برخی موارد جدید را به طور قابل توجهی بازسازی و بازنویسی کرده ایم و چهار فصل جدید را نیز در زمینه کشف مشاغل پیشرفته، استفاده از تابلوهای سفید به عنوان ابزاری برای فروش، آموزش یک مشاور قابل اعتماد برای مشتریان و محاسبه مزایای مالی محتوی فروش، به کتاب افزوده ایم.

در هر صورت، تبریک می گویم؛ تکنیک های مفصل در این کتاب به موفقیت هزاران متخصص فروش فنی کمک کرده است و ما اطمینان داریم که آنها نتایج فروش شما را نیز بهبود می بخشند. این کتاب به طور خاص برای کمک به رمزگشایی "هنر سیاه" از فروش محصولات پیچیده و پرارزش تدوین شده است. این نوع محصولات به دلیل نیاز به یک کارشناس حرفه ای فنی -مشاور فروش یا مهندس فروش- در بخش فروش، بی نظیرند. رویکردهای سیستماتیک ما می تواند در هر سطح از فروش، توانایی بازاریاب را در ارائه خدمات به مشتری بهبود بخشیده و در نتیجه، فروش را ارتقا دهد.

کتاب های تجاری زیادی با عناوینی درخصوص چگونگی فروش منتشر شده است، بنابراین چرا فکر می کنیم کتاب جدیدی لازم است؟ بیشتر کتاب های کنونی بر "فروش سنتی" متمرکز شده اند، رویکردی که بیش از 100 سال قدمت دارد و محتوای خوبی دارند. این کتاب ها برای افرادی به سبک "ویلی لومنز"[[2]](#footnote-2) که خود را بر روی یک خرید و فروش سریع متمرکز کرده اند، بسیار عالی هستند. همچنین تعدادی کتاب خوب وجود دارد که روش های فروش یا فرایندی برای بهبود فروش را توصیف می کنند. این کتاب ها عموماً بر ایجاد و بهبود روابط با مدیران کلیدی متمرکز شده اند.

آنچه در این کتابها موجود نیست، تمرکز بر بهبود روش ها و مهارت های افرادی است که در بخش فناوری فروش شرکت می کنند. این یک مدل جدیدی از فروش است که در طی چند دهه گذشته اهمیت بیشتری پیدا کرده است. زیرا محصولات و خدمات مبتنی بر فناوری به یک مؤلفه مهم اقتصاد جهانی تبدیل شده اند. دیگر کافی نیست که یک پیش زمینه اولیه، یک وب سایت پویا و چند بروشور خوب داشته باشید. در برخی موارد، مشتریانی که ما با آنها سروکار داشته ایم، ارزیابی ها را با تیم های 20 نفره انجام داده ایم که از این تعداد، پنج یا شش نفر دارای مدرک دکترای معماری سیستم یا رشته ای مشابه هستند. بنابراین، فروشنده مدرن امروزی باید روابط فروش را قبلاً مطالعه کرده باشد، ضمناً سطح فنی بسیار بالایی را از نظر محصولات امروزی حفظ کرده باشد. خبر خوب این است که در این حرفه اگر خوب باشید، همیشه می توانید شغلی پیدا کنید.

یک دقیقه به این فکر کنید که چرا مهندسان فروش بسیار پردرآمد هستند. این نقش، هنوز هم در حال تحول است، همان طور که با بیان شرایط متنوعی مشهود است: مشاور فروش (SC)، مهندس فروش (SE)، معمار راه حل ها (SA) و بسیاری از مشاغل دیگر. همان طور که گفته شد، مهارت های مورد نیاز متنوع هستند و پیدا کردن فردی با این تواناییها، دشوار است. این بدان معنی است که مهندس فروش های خوب، خیلی کمیاب هستند. اما چرا شرکت ها برای این مجموعه مهارت های غیر معمول، هزینه های بسیار گرانی می پردازند؟ پاسخ چیزی است که ما آن را شکاف محصول یا بازار می نامیم. این شکاف به این واقعیت اشاره دارد که هر زمان محصولی با تکنولوژی بالا به بازار عرضه می شود، آن محصول اساساً زمان مطلبد. به این معنی که: محصول خیلی آهسته به فروش می رسد و یا اینکه محصول، ویژگی های مورد نیاز بازار را به طور کامل در اختیار ندارد. وظیفه شماست که فروش این محصولات را (که فقط تا حدی) با نیاز بازار مطابقت دارند، به مشتریانش بفروشید. در بعضی موارد محصولات شما کاملاً نیازهای بازار را منعکس می کنند، اما معمولاً فقط برای زمانی کوتاه! این شکاف محصول - بازار از یک طرف توسط رسانه ها و تحلیلگرانی که همیشه خواستار فروشندگان بیشتر بوده هدایت می شوند و از طرف دیگر توسط مدیران شرکت شما که می خواهند استفاده از محصول را فراتر از مشتریان سنتی خود گسترش دهند، هدایت می شوند. خبر خوب این است که وقتی چنین اتفاقی بیفتد، یک مرز هیجان انگیز متولد می شود، مرزی که در آن می توان پول تهیه کرد و هیجان برای داشتن پول وجود دارد.

بر این اساس، این کتاب به شما کمک می کند تا موارد زیر را انجام دهید:

1. درآمد کسب کنید؛

2. مهارت های خود را افزایش دهید؛

3. خوشفکر باشید.

این کتاب با روشی قیاسی تنظیم شده است، بنابراین می توانید اولویت ها را مطابق آنچه که می بینید سفارش دهید. هر یک از این فصل ها به معنای درسی در وجه خاصی از شغل است. هرکدام از فصل ها باید به اندازه کافی کوتاه باشند که بتوانید به راحتی فصل را بخوانید و دروس و مهارت های خود را در مدت یک غروب و یا مدت یک پرواز هواپیما بدست آورید. امیدواریم که حتی در یک مسافرت هم از خواندن این کتاب استفاده کنید. در برخی از فصل ها مطالبی وجود دارد که به سایر فصل ها مرتبط است، اما به طور کلی، هر فصل را می توان جداگانه خواند.

چگونه باید شروع کرد؟ بعد از این فصل، فصل های خاصی را پیشنهاد می کنیم که بسته به نقش و سطح تجربه خود، از آنها شروع کنید. اگر در بحث فروش تازه کار هستید، ممکن است بخواهید از ابتدا شروع کنید یا حداقل چند فصل اول را بخوانید. پس از تکمیل فصل 2، "مروری بر روند فروش"، سعی کنید فصل مربوط به مشکلاتی را که اکنون در یک چرخه فروش با آن رو به رو هستید، انتخاب کنید.

در حین خواندن مطالب، به خاطر داشته باشید که هر تکنیک باید متناسب با موقعیت خاص شما تنظیم شود. در فروش، بهترین روش همیشه عملی است که برنده این معامله است. به نقل از این کتاب بعید است که شما بتوانید با یک بازاریابی دشوار در فروش امتیاز کسب کنید، اما شیوه هایی که ما ثبت کرده ایم باید زمینه کافی برای دستیابی به یک راه حل سودمند را به دست دهند. خواهید فهمید که فصل ها به سه قسمت تقسیم می شوند که هر یک، خواننده ای را که به تدریج با تجربه تر می شود هدف قرار می دهد. در هر فصل، ما بر اساس تجربه خواننده و سطح مهارت فرضی او، توصیه های خاصی ارائه می کنیم.

قالب هر فصل ساده است اما به گونه ای طراحی شده است که به شما کمک می کند به بهترین شکل ممکن از مطالب آن استفاده کنید. لیستی از اهداف ارائه شده در ابتدای هر فصل را مرور کنید و از آن به عنوان چارچوبی برای هضم مواردی که در ادامه آمده استفاده کنید. اگر در فروش تازه کار نیستید، اهداف دیگری را که ممکن است داشته باشید یادداشت کنید. سپس مطالب را ادامه دهید. هنگامی که به بخش "مهارت ساخت" یک فصل رسیدید، بخش مناسب را بخوانید. حالا چند دقیقه وقت بگذارید تا در مورد اهداف شخصی شده خود تأمل کنید و ببینید که آیا اطلاعات کافی در مورد چگونگی دستیابی به آن اهداف دارید یا خیر. اگر نه، آیا اکنون درک کافی از مسئله برای پیگیری راه حل دارید یا خیر؟ هدف ما این است که با این رویکرد، بخش بسیار زیادی از مسائل فروش عمومی و شغلی قابل بررسی شوند. ما قاطعانه اعتقاد داریم که اگر مطالب موجود در این کتاب را به کار ببرید، نرخ برنده بهتر، دستیابی به سهمیه بالاتر و رضایت شخصی بیشتری را تجربه خواهید کرد. شما همچنین می توانید ابزارهای بهتری برای مدیریت حرفه خود و برند شخصی خود داشته باشید. علاوه بر این، برای به پایان رساندن این کتاب باید بینش بیشتری راجع به آنچه باعث می شود چشم انداز شما و همکارانتان "تیک بخورند" به دست آورید.

اکنون ما از جانب مشاوران مختلفی نگاه می کنیم و فصل های مورد علاقه خاص را بر اساس سطح تخصص ارائه می دهیم.

**مهندس فروش جدید**

*•* ***مزایای اصلی****:* شما می آموزید که چگونه مهارت های خود را در فروش و فناوری افزایش دهید. همچنین قبل از اینکه مجبور شوید در این زمینه از آنها استفاده کنید، در جریان مفاهیم، تکنیک ها و استراتژی های پیشرفته فروش قرار خواهید گرفت.

***• فصل های هدف***: "مروری بر روند فروش" (فصل 2)، "خط تا نسخه ی نمایشی" (فصل 9) و "شروع" (فصل 15). کتابی که شما در دست دارید، صدها سال تجربه فروش جمعی را نشان می دهد. غالباً یک مهندس فروش باتجربه به ما می گوید: "ای کاش این کتاب را پیش از شروع کار می داشتم."

**مهندس فروش باتجربه**

• ***مزایای عمده:*** (1) درک بهتر از تعامل در تیم فروش، کاهش سطح استرس و افزایش اثربخشی از طریق فروش تیم؛ (2) پیشرفت های تاکتیکی و (3) پیشنهادهایی در مورد چگونگی افزایش دید و بهبود شانس پیشرفت شما. شما مفاهیمی را که در مورد آنها درک شهودی داشته اید خواهید آموخت. وقتی به چنین ایده ای رسیدید، وقت بگذارید تا در مورد چگونگی ارتباط تجربه خود با آنچه خوانده اید، تأمل کنید. سعی کنید از چارچوب هایی که ما ارائه کرده ایم استفاده کنید تا بهترین روش هایی را که قبلاً با آنچه ما مستندسازی کرده اید، ساماندهی کنید. نتیجهف یک رویکرد شخصی خواهد بود که قوام تولید شما را بهبود می بخشد و منجر به فروش بیشتر می شود.

***• فصل های هدف*:** "U در فروش فنی" (فصل 20) و" مدیریت زمان برای SES" (فصل 28).

**مدیران فروش و مربیان فروش**

***• مزایای عمده:*** امروز ارزش فروش را چگونه می توانید اضافه کنید؟ خیلی از افراد در موقعیت شما با استفاده از آن معیار برای هر تصمیم استراتژیک یا مؤلفه ای از کار به طور مداوم خود را به چالش نمی کشند. این کتاب هم مسائل مربوط به مدیریت و هم پیشنهادهای خود را برای سیستماتیک کردن تعالی تاکتیکی در تیم ارائه می دهد. ما همچنین در مورد موضوعات غالباً نادیده گرفته شده مانند ساختارهای سازمان فنی فروش و مسائل سیاسی در سازمان فروش، بینشی ارائه می دهیم. امید ما این است که شما این کتاب را به عنوان یک چارچوب عالی یا یک مکمل برای برنامه آموزشی خود در نظر بگیرید.

***• فصل های هدف:*** "ساختار سازمانی" (فصل 25)، "ساخت زیرساخت" (فصل 26) و "مدیریت به وسیله اندازه گیری ها" (فصل 29).

**نماینده فروش**

***• مزایای اصلی***: اگرچه بسیاری از مباحث این کتاب، مربوط به موضوعات فنی فروش است، اما بسیاری از فصل ها به نماینده فروش نیز کمک می کنند. پس، نه تنها از مهارت های تاکتیکی (که در مورد آنها بحث می کنیم) بهره مند می شوید بلکه ارتباط و سطح درک خود را در تیم فروش بالا خواهید برد. 10 تا 15 ساعت مطالعه برای فصل های پیشنهادی وقت صرف کنید و سپس کتاب را به مشاور فروش خود بدهید. شما بهتر از گذشته، می توانید با کمک یکدیگر به مشتریان خود خدمات بدهید و فروش بهتر می شود.

***• فصل های هدف***: "تجزیه و تحلیل و کشف نیازها" (فصل 5)، "خط تا نسخه ی نمایشی" (فصل 9)، "استراتژی های ارزیابی" (فصل 13)، "انجام ریاضی - محاسبه ROI" (فصل 19) و "تاکتیک های رقابتی" (فصل 22).

**بازاریابی و مدیریت محصول**

***• مزایای اصلی:*** این کتاب چشم اندازی را به شما می دهد که چه موقع باید بهترین منابع خود را به نیروی فروش سرمایه گذاری کنید. سریعترین راه شما برای موفقیت، این است که به صورت اجمالی، فصل دوم یعنی روند فروش را بخوانید، سپس از یک فروشنده بخواهید که در هر مرحله فروش چه مدت زمان سپری کند. مشکلات زمانی را پیدا کنید، فصل های مناسب را بخوانید و حمایت از خود را در قسمت های مهم شروع کنید.

***• فصل های هدف:*** "مروری بر روند فروش" (فصل 2)، "انجام ریاضی - محاسبه ROI" (فصل 19) و سایر فصل ها بسته به نیازهای فعلی.

**مشاوران فنی**

***• مزایای اصلی***: شما به عنوان یک مشاور فنی به دو طریق از این کتاب بهره مند خواهید شد. در مرحله اول، برخی از مفاهیم و فرایندها به طور مستقیم در چرخه های فروش که شما در آن مشغول به کار هستید یا از آنها پشتیبانی می کنید، کاربرد دارند. دوم، شما اغلب باید با تیم های فروشندگان سر و کار داشته باشید. این کتاب به شما کمک می کند تا نحوه عملکرد این تیم ها را به خوبی درک کنید و یاد بگیرید که چگونه می توان از آنها برای مشتری خود به نحو احسن استفاده کنید.

***• فصل های هدف:*** "مروری بر روند فروش" (فصل 2) و "استراتژی های ارزیابی" (فصل 13).

اگر هنوز سؤال دارید، برای دستورالعمل نحوه رسیدن به وب سایت ما به فصل 30 بروید. ما خوشحال می شویم که به سؤالات شما پاسخ دهیم.

فصل

2

اهداف فصل

مراحل مختلف فرایند فروش را درک کنیم.

اطلاع از اینکه کدام گروه مسئول کدام مرحله از فروش هستند.

نمای کلی از مشارکت های کلیدی مورد انتظار مهندس فروش را ارائه دهیم.

مروری بر فرآیند فروش

اگر همه چیز تحت کنترل باشد، شما خیلی آهسته پیش می روید.

ماریو آندرتی

اطلاعات زیادی در مورد فرایندها و روش های فروش منتشر شده است، که همه تمرکز آنها بر ساختار فروش است اما برای مهندس فروش، کمتر راهنمایی ارائه شده است. در این فصل به طور خلاصه مراحل اصلی مرتبط با معرفی محصول جدید، معرفی آن از طریق نماینده فروش و خرید بعدی آن توسط مشتری بررسی شده است. در جدول 2.1 مراحل چرخه حیات فروش ذکر شده است. برای هر مرحله از روند فروش، جزئیات بیشتری در بخش های باقیمانده این بخش ارائه شده است (فصل های 3-13). واقعیت این است که روند فروش معمولاً از آنچه در اینجا ارائه شده، بسیار روان تر است. از این نمای کلی برای شناسایی بخشهایی که کمترین تجربه را دارید استفاده کنید و ابتدا از همان فصل شروع کنید.

جدول 2.1

چرخه حیات فروش

معرفی محصول جدید

تعریف بازار

کمپین بازاریابی

فرایند فروش

راهبری شرایط

درخواست برای پیشنهاد پروپوزال (اختیاری)

کشف و مشارکت مشتری

عرضه، نمایش و پیشنهاد

ارزیابی (اختیاری)

مذاکره و خاتمه

پشتیبانی پس از فروش

تعریف بازار

مدت ها قبل از آنکه یک فروشنده حتی در مورد فروش یک محصول فکر کند، یک مدیر بازاریابی یا یک دستگاه اجرایی ایده درخشانی برای یک محصول یا خدمات جدید دارد. از نظر تئوری، کسی که فکر می کند پیشنهادی ارائه کرده است، با مشتریان بالقوه ارتباط نزدیکی داشته و محصولی را معرفی کرده است تا نیاز واقعی بازار را برآورده کند. گاهی شما از اینکه چنین نباشد، ناامید می شوید. این مرحله، ارتباط نزدیکی با تعریف معیارهای صلاحیت هدایت توسط شما دارد (فصل 3). بخش بازاریابی، یک یا چند "پروفایل مشتری هدف" دارد که شامل مشخصات تماس اولین مشتریانی است که نماینده فروش، آنها را در نظر دارد.

کمپین های بازاریابی

اکنون شخصی که مسئول "تولید تقاضا" است، کمپینی را برای دستیابی به خریداران بالقوه محصول شما ایجاد می کند و آنها را از پیشنهاد شما آگاه می کند. احتمالاً تیم بازاریابی برای دستیابی به این مشتریان از رویکردهای مختلف استفاده خواهد کرد. ما چند رویکرد متفاوت را در نظر می گیریم و به این موضوع می پردازیم که چگونه رویکرد شما در چرخه فروش تاثیر می گذارد.

رویدادهای مشتری

محصولات جدید اغلب در رویدادهای بین المللی، ملی یا منطقه ای مشتری پیش نمایش می شوند. ممکن است در یک جلسه عصرانه مختصر و یا در یک جلسه چندروزه، روش های مؤثر دریافت بازخورد مستقیم درمورد گزاره ارزش از مشتریان بررسی شود. این بازخورد به شدت در معرض "خطاهای نمونه برداری" است به طوری که نظر خریداران کالای قدیمی شبیه به خریداران محصول جدید است. حال اگر محصول جدید به خریدار مشاغل جدید یا تصمیم گیرنده متوسل شود، ممکن است مشکل ساز باشد، اما با این وجود بازخورد اولیه می تواند بسیار مفید باشد.

نمایشگاه ها و سمینارها

غالباً، یک شرکت در یک نمایشگاه تجاری میزبان است. در نتیجه معمولاً چند صد (یا هزار) راهبری نسبی را هدایت میکند. براساس تجربه صاحب نظران، معمولاً ممکن است تعداد انگشت شماری (شاید 5٪ از کل) نتایج، به نتیجه برسد. همان طور که ممکن است بدانید، حضور در یک نمایشگاه تجاری، غالباً بهانه ای برای آموزش مشتری است. در نتیجه، بیشتر نتایج حاصل از نمایشگاه تجاری از کیفیت بالایی برخوردار نخواهد بود تا بتوان آن را به تیم فروش تحمیل کرد. با این حال، نمایشگاه های تجاری می توانند به ویژه برای معرفی محصولات جدید مفید باشند و به بازاریابان این امکان را بدهند تا بازخوردی فوری درخصوص عرضه محصولات آینده به طور مستقیم از مشتریان بالقوه دریافت کنند. در حالت ایده آل، این اولین گامی است که در یک کمپین بازاریابی برای کمک به اصلاح پیام بازاریابی برای فرم های "کم مصرف" بازاریابی انجام می شود.

لیست های پستی و کمپین های تماس تلفنی

آدرس مشخصات تماس و ایمیل، اغلب اولین مرحله از فروش و بازاریابی را نشان می دهد. نسبت نام ها و شماره تماس های بیهوده به نسبت لیست واقعی احتمالاً 100 به 1 است. معمولاً اتفاقی که می افتد این است که مشتری برای شما مطالبی ارسال می کند که راه حل شما را توضیح می دهد. اگر مشتری پاسخ دهد، یک بازاریاب تلفنی، چرخه فروش را پیگیر می شود. همان طور که بعداً خواهیم گفت، تولید و واجد شرایط بودن این نوع راهبری ها دشوار است. حتماً هنگام کار با تیم خود در این مسیرها ملایم رفتار کنید.

همکاران

یک همکار (یکپارچه کننده سیستم، توزیع کننده یا فروشنده ارزش افزوده) ممکن است شما را به معامله برساند. این نوع معاملات، دارای مزایا و مضراتی هستند. یک جنبه مثبت این است که احتمالاً یک معامله واجد شرایط برای پیگیری وجود دارد. در غیر این صورت همکار، شما را آزار نمی دهد. یک جنبه منفی این است که شما معمولاً دسترسی مستقیم به مشتری ندارید و احتمالاً در آخرین لحظات ممکن، برای رسیدگی به مشتری وارد عمل می شوید.

محصولات مبتنی بر فرم وب یا "فرمیوم"

برای فروشندگان نرم افزار میزبان، به طور فزاینده ای رایج است که نسخه های کم کیفیت و ارزان قیمت محصولات خود را عرضه کنند. در عوض، یک کاغذ سفید فقط با ارائه یک نام، پست الکترونیکی و شماره تلفن قابل دسترسی است.

راهبری شرایط

راهبری شرایط، دارای دو مؤلفه اصلی است. مورد اول صلاحیت اولیۀ انجام شده توسط شخص پشتیبانی کننده از راه دور است. این نوع شرایط معمولاً برای اعتبارسنجی بودجه مشتری احتمالی و شناسایی افراد کلیدی تیم فروش باید در نظر گرفته شوند. اگر این پروژه به اندازه کافی بزرگ باشد و به نظر برسد که در حال شکوفایی است، هدایت را به نماینده فروش شما واگذار می کند. سپس نماینده فروش، مسئول ایجاد یک برنامه ریزی منظم و تلاش برای تأمین چشم انداز به عنوان مشتری می شود.

به عنوان بخشی از این فرآیند، شما و نماینده فروش مرحله دوم، شرایط را مدیریت می کنید. در این مرحله فروشنده مجدد بودجه و جدول زمانی مشتری را بررسی کرده و شما مسئولیت اعتبارسنجی الزامات فنی مشتری را بر عهده خواهید داشت. یک بار دیگر، اگر به نظر برسد که چشم اندازها بودجه کافی دارند و احتمالاً می خواهند خریداری کنند و اگر محیط فنی آنها با نیازهای محصول شما سازگار باشد، به مرحله بعدی چرخه فروش می روید.

پروپوزال (پیشنهاد)

مشتریان عمده تر ممکن است یک درخواست رسمی برای جزئیات مربوط به شرکت، محصولات و سایر معیارهای مهم تصمیم گیری ارسال کنند. این اسناد می توانند در هر جایی از 10 تا چند صد صفحه باشند. پروپوزال مختصر، نشانگر خوبی است که شما با یک تیم پروژه سروکار دارید که قبلاً این روند را طی نکرده است. پروپوزال طولانی معمولاً به این معنی است که مشتری یک مشاور را استخدام کرده است که می خواهد با افزودن جزئیات و پیچیدگی های اضافی به فرآیند، ارزش خود را اثبات کند.

در مواردی که شما به عنوان طرف حساب اصلی برای مشتری خود هستید، ممکن است بتوانید از شروع فرآیند پروپوزال خودداری کنید. اگر این مورد صحیح باشد، سعی کنید دریابید که در هنگام نیاز به پروپوزال از چه معیارهایی استفاده می شود. اکثر شرکت های بزرگ در مواقع نیاز به انتشار پیشنهادهای رقابتی و زمان استفاده از فروشندگان مستقر، دستورالعمل های بسیار دقیقی دارند. با درک این معیارها، می توانید از دعوت تصادفی رقبایتان برای مشتریان خود اجتناب کنید.

اگر شرکت شما یک شرکت اصلی در بازار باشد، غالباً پروپوزال های ناخواسته را نیز دریافت خواهید کرد. به این معنی که یک رقیب یا یک آنالیزور سیستم طرح مفهومی محصول را رقیب دیگری فروخته است و در تلاش است تا اطمینان حاصل کند که آنها نگاهی به بهترین محصولات موجود در بازار بیندازند. این وضعیت، بسیار دشوار است که بتوان در آن به رقابت پرداخت، زیرا این رقیب شخص ثالث ناشناخته قبلاً به پرسنل اصلی مخاطب دسترسی داشته و انتظاراتی را برای شما پیش بینی کرده است که ممکن است از توانایی های شما فراتر رود.

کشف و اولین برخورد مشتری

غالباً، یک مشتری بالقوه، پروپوزال را به تعداد زیادی از فروشندگان (پنج یا بیشتر) ارسال می کند و سپس یک لیست کوتاه از فروشنده هایی که محصولات مورد نظر خود را دنبال می کنند جمع می کند. اگر شرکت شما در این لیست قرار داشته باشد، شما مجاز به سؤال در مورد آینده خواهید بود. در این مرحله، معمولاً نیاز به بررسی و تحلیل دارد. این یک مرحله مهم است زیرا در طول این کشف مشتری، شما می توانید به اندازه کافی در مورد مشتریان خود یاد بدانید تا یک راه حل شخصی برای آنها پیدا کنید. این همچنین اولین فرصت واقعی شما برای تعامل با مشتری است. توانایی شما در شناسایی نقطه ضعف و پاسخ دادن به یک گزاره ارزش قانع کننده، اندازه گیری واقعی مهارت شما به عنوان یک مهندس فروش است.

عرضه، نمایش و پیشنهاد

این بخش از فرآیند شامل سه مرحله است: عرضه، نمایش و پیشنهاد.

عرضه

پس از پایان جلسه کشف، از شما انتظار می رود که یافته های خود را ارائه دهید. این عرضه ها به طور معمول در پاسخ به تقاضای مشتری شما برای جزئیات بیشتر جنبه های مختلف راه حل شما خواهد بود. همچنین شما باید از ابتکار عمل استفاده کنید و مطمئن باشید که نقاط فروش دیگری را که در طول کشف شناسایی کرده اید ارائه می دهید. فصل 8 بینشی در مورد راه های بهبود کیفیت عرضه را ارائه می دهد.

نمایش

اگر مهندس فروش جدید باشید، احتمالاً نمایش را به عنوان چالش برانگیزترین بخش روند فروش خواهید دید. بسته به نیاز مشتری و کیفیت محصول شما ممکن است این امر صحیح باشد. حقیقت این است که ارائه نمایش آسان است. ارائه یک نمایش خوب که ارتباط معناداری با ارزش راه حل شما داشته باشد بسیار دشوار است. معمولاً هیچوقت مهندسین فروش صرفاً با ذکر ویژگی های محصولات خود از این قله بالا نمی روند. اگر هنوز فراتر از این مرحله نرفته اید، این کتاب به شما کمک می کند یاد بگیرید که چگونه یک نمایش ارائه دهید که از نمایش محصول به عنوان نقاط اثبات پیام های اصلی شما استفاده کند. در پایان، این توانایی شما برای انتخاب پیام های صحیح و سپس اثبات آنها خواهد بود و این امر تعیین می کند که آیا پیشنهاد شما نسبت به پیشنهاد رقبای شما برتر خواهد بود یا خیر.

پیشنهاد (پروپوزال)

برخی از مشتریان ممکن است یک برش دیگر ایجاد کنند و این باعث کاهش بیشتر فروشندگان مجاز به ارائه پیشنهاد می شود. این پیشنهاد برای منعکس کردن راه حل پیشنهادی شما بر اساس تعامل خود با مشتری است. این پیشنهاد همچنین معمولاً شامل قیمت گذاری و اصطلاحات حقوقی متفاوتی است که روش کار شرکت شما را ارائه می دهد. همچنین معمولاً از شما خواسته می شود که سندی را برای توصیف کالاهایی که پیشنهاد می کنید و همچنین جزئیات وابستگی به مشتری، مانند سایر کالاهایی که ممکن است مشتری به آنها علاقه داشته باشد، تهیه کنید.

اثبات مفهوم (اختیاری)

برخی از مشتریان اصرار دارند که بتوانند قبل از خرید از طریق "اثبات مفهوم" محصول خود را ارزیابی کنند. بسیاری از شرکت ها کیت آزمایشی پیشرفته و خودمحور دارند. به طور فزاینده، مواد آزمایشی مستقیماً برای بارگیری از وب سایت یک شرکت در دسترس هستند. برای اطمینان از اینکه مشتری قادر است از بهترین نرم افزارهای شما استفاده کند، بیشتر محصولات سخت افزاری و نرم افزاری پیچیده به سطح پشتیبانی انسانی نیاز دارند. این پروژه ها به طور معمول می توانند یکی از چالش برانگیزترین مناطق در فروش فنی باشند.

مذاکرات: بستن قرارداد یا از دست دادن مشتری - انعقاد معامله

در این مرحله، کار شما توسط فروشنده انجام می شود. به طوری که بتواند پول خود را به دست آورد. ممکن است برای شفاف سازی در آخرین لحظه نکات فنی به شما معرفی شود، اما بیشتر تمرکز روی شرایط مالی و حقوقی قرارداد است.

پشتیبانی پس از فروش و مدیریت حساب جاری

هنگامی که یک شرکت راه حل شما را خریداری کرد، مجبور است آن را پیاده سازی کرده و سپس آن را به صورت مداوم حفظ کند. تیم فروش شما باید همچنان درگیر مشتری باشد. شما شخصاً از توسعه رابطه و فرصتی برای استفاده از مشتری به عنوان مرجع استفاده می کنید. با گذشت زمان، شما نیز فرصتی برای فروش محصولات اضافی به مشتری خواهید داشت. با ادامه پشتیبانی مشتری، احتمال ادامه این فروش ها بهتر می شود. معمولاً این نوع فروش ها از طرف شما نیاز به تلاش کمتری دارند و همین امر باعث جذابیت آنها می شود.

خلاصه

در این فصل مروری بر یک چرخه فروش معمولی ارائه شده است. اگر به جدول 2.2 نگاهی بیندازید که مراحل اصلی را خلاصه می کند، متوجه خواهید شد که بیشتر فعالیت های شما به سمت وسط چرخه فروش مربوط می شوند. شما باید جدول 2.2 را مرور کنید و سعی کنید سایر الگوهای فعالیتی مرتبط با تجارت خود را شناسایی کنید. خواندن فصل های این کتاب را با توجه به مکانی که بیشترین زمان را در طی مراحل فروش خود می گذرانید، در اولویت قرار دهید.

جدول 2.2

مراحل فروش و وظایف اصلی برای یک مهندس فروش

شماره مرحله مرحله وظایف اصلی برای یک مهندس فروش

1 تعریف بازار استراحت.

2 کمپین های بازاریابی

الف. فهرست های پستی و غیره

ب. همکاران

پ. نمایشگاه ها و سمینارهای تجاری استراحت.

استراحت.

برقراری روابط فعال با همکاران. درک انتظارات همکاران از شما برای پشتیبانی از آنها به طوری که بتوانید به موثرترین حالت، کار کنید.

استراحت.

3 راهبری شرایط اعتباربخشی به محیط فنی.

4 پروپوزال هشدار! آمادگی برای پاسخ دادن به صدها پرسش. این مرحله، یک مرحله بسیار زمانبر است.

5 کشف و مشارکت فعالیت ملایم؛ انجام مطالعه زمینه ای، مصاحبه و تجزیه و تحلیل های تجاری.

6 عرضه، نمایش و پیشنهاد

الف. عرضه

ب. نمایش

پ. پیشنهاد فعالیت سنگین برای همه مراحل موجود در این فاز لازم است.

تلفیق تجزیه و تحلیل در یک عرضه از ارزش کسب و کار خود.

نمایش راه حلی که درعرضه، ارزش شما را ارائه دهد.

ارائه یک پیشنهاد نوشته شده که بتواند به عنوان بخشی از یک پیشنهاد مالی برای مشتری مورد استفاده قرار گیرد.

7 ارزیابی فعالیت شدید؛ آماده سازی مهمی لازم است و زمان زیادی با مشتری صرف می شود.

8 مذاکره: بستن قرارداد یا از دست دادن مشتری استراحت مجدد.

9 پشتیبانی پس از فروش

الف. پشتیبانی

ب. فروش محصولات اضافی فعالیت حداقلی.

معمولاً پشتیبانی اندکی لازم است. تمرکز روی حفظ رابطه.

این مرحله، نخستین فعالیت شما در طول این دوره است.

ساخت مهارت

مهندس فروش جدید تمرکز خود را بر درک چگونگی عملکرد فرآیند فروش در شرکت خود متمرکز کنید تا بتوانید به شکل بهتری در بین تلاش های مختلف فروش تعادل برقرار کنید. همان طور که خواهید دید، مراحل خاصی در هر فرایند فروش کاملاً قابل اجرا هستند. با تشخیص اینکه چه مواردی ممکن است رخ دهد، می توانید سعی کنید برنامه و جلسات و عرضه های متناوب خود را به تعادل برسانید.

مهندس فروش باتجربه با درک بسیار عمیق از روند فروش، اطلاعات زیادی را نمی توانید کسب کنید. اگر به بازاریابی یا یکی از دیگر کارکردهای حمایتی علاقه دارید، می توانید درک خود را عمیق تر کنید تا فرصت های شغلی آینده را بهتر بشناسید. صادقانه بگویم، بهتر است که در اولین مراحل فروش دچار گرفتاری نشوید زیرا این گرفتاری ها بدون نتایج مثبت فروش ملموس باعث کاهش زمان فروش شما خواهند شد.

مدیر چرخه فروش را درک کنید تا به تخصیص مؤثر کار در تیم خود کمک کنید (به کارمند جدید در بالا مراجعه کنید). شما باید فرایند فروش را به خوبی درک کنید تا بدانید چه زمانی یکی از عملکردهای پشتیبانی آن طور که انتظار دارید ارائه نمی شود. این امر به شما این امکان را می دهد تا به گروه های مختلفف بازخورد سازنده ارائه دهید و مسائل مهم را با مدیریت، تغییر دهید.

**فصل**

**3**

**اهداف فصل**

**مفهوم کیفیت رهبری را در رابطه با راه حل خود درک کنید.**

**نقش ها و انگیزه های مختلف را در فرآیند رهبری صلاحیت درک کنید.**

**گزینه های صلاحیت را بر اساس روش های مختلف کسب رهبری ها بشناسید.**

**راهبری شایسته**

هر فروش پنج مانع اساسی دارد: عدم نیاز، نداشتن پول، تعجیل نداشتن، عدم اشتیاق و عدم اعتماد.

*سیگ سیگلار*

یک رهبری سفت و سخت بیش از طلا ارزش دارد و بسیاری از راه های بد منجر به پرداخت هزینه بیشتر برای کار شما می شود. راهبری شایسته فرایندی است که توسط آن، تیم فروش سعی خواهد کرد ارزیابی اولیه را انجام دهد تا مشخص کند احتمالاً شما می خواهید فروش را انجام دهید یا خیر. کنایه ای از روند فروش است که کم تجربه ترین عضو تیم فروش، یعنی نماینده فروش داخلی، معمولاً راهبری شایسته را به عهده می گیرد. نماینده فروش داخلی براساس احتمال مشتری شدن برای خرید محصول، رهبری را ارزیابی می کند و به آن رتبه می دهد، اما این کار لزوماً از طرف شرکت شما نیست.

اگر این شغل شخص دیگری است، چرا باید در مورد این روند بدانید؟ بسیاری از مهندسین فروش این نگرش را اتخاذ می کنند. مگر در مواردی که از پشتیبانی کارکنان باتجربه فروش برخوردار باشید، این بی احتیاطی موجب اتلاف وقت و بالا رفتن نرخ ضعف پیروزی خواهد شد، همان گونه که در پرونده زیر گزارش شده است.

**مطالعه موردی: وقتی یک تناسب ضعیف است، اصلاً مناسب نیست.**

تیم فروش ما پس از 18 ماه با یک تولیدکننده پوشاک فرانسوی تلاش کرد تا یک معامله بزرگ را منعقد کند. این یک وضعیت بسیار رقابتی بود که طی آن، ما زمان زیادی را برای ملاقات با مشتری صرف کردیم، نیازهای او را درک کردیم و چندین پیشنهاد را برای رفع آن نیازها ارائه کردیم. ما همچنین زمان زیادی را برای نمونه سازی راه حل های احتمالی به هزینه خودمان پرداخت کردیم. مشتری چند مشاور خبره داشت که روی این معامله کار می کردند، بنابراین فرض کردیم که این یک موضوع جدی است. پس از این روند فروش بسیار دردناک، مشتری تصمیم گرفت هیچ راه حلی در بازار به اندازه کافی از نیازهای خود را برآورده نکند و متعاقباً تصمیم گرفت تا 12 ماه روند کار خود را به حالت تعلیق درآورد. بدترین چیز این بود که ما می دانستیم که این راه حل چقدر مناسب و چقدر برای مشتری پر هزینه خواهد بود، اما به هر حال ما دنبال عقد قرارداد بودیم.

این مثال یکی از رایج ترین چالش های تیم های فروش را هنگام مواجهه با پروژه ای که قبلاً الزامات آن را توسعه داده است، برجسته می کند. پس از شناسایی انتظارات مشتریان، شما آنها را متقاعد خواهید کرد که راه حل شما مطابق با نیازهای آنها است. این مثال وضعیتی را نشان می دهد كه مشاوران مستقل از هر نوع پیشنهاد ویژه، انتظاری را میطلبد. اگر فروشنده دیگری مسئولیت تعیین انتظارات را بر عهده داشته باشد، امیدی به پیروزی در معامله ندارید.

\*\*\*\*

از طرف دیگر، اگر با هر راهبری که از طرف نمایندگی فروش شما عبور می کند، درگیر شوید، دیگر فرصتی برای تمرکز روی فرصت های واقعی نخواهید داشت. واقعیت این است که، ضمن اینکه فروش داخلی وظیفه این عملکرد را بر عهده دارد، ولی منجر به منابع مختلف می شود. در بعضی موارد، شما مزایای خوبی کسب خواهید کرد و قادر خواهید بود به سرعت به مرحله بعدی بروید. در موارد دیگر، رهبری، صلاحیت لازم را نخواهد داشت، و شما و تیم فروش خود به پایان راه خواهید رسید و نخواهید توانست بخش عمده ای از کارهای اولیه را انجام می دهید. در این فصل به بهبود بهره وری و اثربخشی فرایند راهبری شایسته پرداخته شده است. ما با ادغام بهتر فعالیت های واجد شرایط در تیم فروش، راهنمایی هایی در زمینه سفارشی سازی فرآیند و بهبود کارایی شما ارائه می دهیم. توجه داشته باشید که این فصل به دو بخش تقسیم شده است. اگر مشارکت کننده فردی هستید، مطالعه کنید تا زمانی که به کلمه STOP مراجعه نکرده اید و سپس به بخش خلاصه پرش کنید. باقیمانده فصل برای مدیران یا همکاران ارشدی که در بهبود فرایندهای رهبری صلاحیت کمک می کنند مفید است. در بخش دوم فصل، ما سه شرط احتمالی را که تحت آنها یک راهبر وارد مسیر شما می شود، توصیف می کنیم.

**شما همچنین می توانید راهنمایی بگیرید**

شما اغلب فرصت خواهید یافت که خودتان را راهنمایی کنید. اگر در یک نمایشگاه تجاری مشغول به کار هستید، قبلاً کالای مشابهی را فروخته اید، پس از این رو شما پیشرو هستید. در یک محیط عمده حساب، که فقط با سه یا چهار مشتری سر و کار دارید، تولید رهبری در واقع، به طور رسمی یا غیر رسمی، بخشی از عملکرد شغل شماست.

به طور کلی، بهترین کاری که در این مواقع انجام می شود، صلاحیت و کار کردن راهبر در رابطه با نمایندگی فروش شما است، اما بدون دخالت نماینده فروش داخلی خود. دلیل این امر این است که اگر نماینده فروش داخلی از شما حمایت می کند، وی مجبور است رهبری را در لیست مشتریان احتمالی شرکت ها وارد کند و ممکن است رهبری به تیم فروش دیگری اختصاص یابد. در عمل، این بعید است اما غیر معمول نیست. بیشتر فروشنده ها به اندازه کافی زرنگ هستند که بدانند چگونه می توان با موفقیت این نوع وضعیت را مدیریت کرد.

اگر یک راهبر را مشخص کرده اید، ابتدا باید در مورد اینکه آیا مزایایی مربوط به تولید آن وجود دارد یا خیر، بپرسید. بسیاری از سازمان ها مشوق هایی را برای ارسال کارمندان معتبر به سازمان فروش داخلی ایجاد می کنند. بیشتر اوقات، شما باید تعدادی از مستندات را تکمیل کنید. مطمئن باشید که اسناد رسمی را در اسرع وقت تکمیل می کنید تا قبل از ادعای اعتبار برای آن، هیچ کس دیگری نتواند به رهبری برسد.

**راهبری شایسته**

اکنون بیایید در مورد رتبه بندی های مختلف رهبری و چگونگی رتبه بندی آن با استفاده از سؤالات مختلف بحث کنیم.

**رتبه بندی های راهبری**

اول، مهم است که درک کنیم که همه راهبری ها به طور برابر ایجاد نمی شوند. همه راهبرها را می توان با توجه به خصوصیات آنها طبقه بندی کرد. این دسته ها تلاش می کنند تا ارزش راهبری را برای شرکت شما واجد شرایط کنند. این ارزش، معمولاً به احتمال خرید و ارزش کل خرید اشاره دارد. رتبه راهبری یک مفهوم بسیار مصنوعی است، اما درک آن برای شما مفید است تا بتوانید با نماینده فروش خود در بحث استراتژی فروش شرکت کنید.

رتبه بندی راهبر ممکن است توسط سازمان بازاریابی شما برای توزیع پیشرو یا صرفاً برای اهداف ردیابی استفاده شود. به عنوان مثال، یک سازمان بازاریابی ممکن است سعی کند با دادن تعداد مساوی از مزایای باکیفیت، به همه تیم ها شانس موفقیت مشابه را بدهد. بدیهی است، اگر یک تیم واحد بهترین نتیجه را کسب کند، احتمال دارد که به سهمیه خود برسد.

سازمان های مختلف بازاریابی از روش های مختلفی برای رتبه بندی راهبری استفاده می کنند، اما معمولاً آنها براساس مجموعه نامه ها یا اعداد با نظم ذاتی تنظیم می شوند. مثال های متداول عبارتند از: "A، B، C" یا "30/60/90/120" یا شاید ابتکاری هایی که بیانگر یک تفسیر کیفی است: "L" برای "احتمال"، "U" برای "بعید" و غیره. اکنون بیایید بحث کنیم که چه چیزی راهبری را بهتر می کند.

**معیارهای صلاحیت**

در سال های اخیر، انواع مختلفی از این سؤالات معمولاً در وب سایت ها، پست های الکترونیکی یا کارت های پاسخ به نامه برای محصولات و خدمات ارائه شده است. اینها نمونه هایی از سازمان های بازاریابی هستند که سعی می کنند شما را برای محصول خود به یک راهبر تبدیل کنند. شرکت شما احتمالاً روند بسیار مشابهی را طی می کند. سعی کنید به برخی از معیارهای خوب دیگر برای شرکت و تیم فروش خود فکر کنید. در جدول 3.1 سؤالات متداولی وجود دارد که ممکن است توسط یک گروه فروش داخلی مورد استفاده قرار دهد. اکنون به بودجه، چارچوب زمانی و جزئیات بیشتر می پردازیم.

***نکته: به من کمک کنید تا به شما کمک کنم***

***غالبا ًمشتریان احتمالی برای ارائه برخی از اطلاعات مورد بحث بعدی انعطاف پذیر خواهد بود. شاید لازم باشد به یک مشتری احتمالی سرسخت یادآوری شود که هرچه اطلاعات در دسترس باشد شما را قادر می سازد بهترین خدمات را برای نیازهای منحصر به فرد شرکت ارائه دهید. اگر مشتری از بین برود، به آرامی ذکر کنید که در صورت پر شدن همه شکاف ها می توانید پاسخی با کیفیت بالاتر ارائه دهید. اگر مشتری همچنان در حال کاهش باشد، توجه داشته باشید که این مورد را به عنوان یک موضوع، باز می گذارید تا بعداً مورد بحث یا تکمیل قرار گیرد.***

**بودجه**

یكی از مهم ترین سؤالات مربوط به فرصت های فروش این است كه "آیا آنها بودجه ای دارند؟" وقتی بودجه ای وجود ندارد، معمولاً نشان می دهد كه بعید است كه آنها بتوانند خرید را انجام دهند، حتی اگر تصمیم بگیرند که راه حل شما به طور کامل نیازهای آنها را برآورده می کند. به این ترتیب، این یک قطعه مهم از داده ها است. اگر مشتری احتمالی شما بودجه ای نداشته باشند، باید بدانید که آنها انتظار دارند چه چیزی داشته باشند. غالباً، شما در گروه های IT مشغول تحقیق در مورد محصولات جدید خواهید بود اما تحقیقات آنها مستقیماً به یک پروژه تبدیل نمی شود. مسئله این است که بدانیم آیا آینده شما "صرفاً جستجو" است یا واقعاً تحقیق را به عنوان اولین قدم در یک پروژه انجام می دهد. بیشتر اوقات، نماینده فروش شما از این سؤال به عنوان فرصتی برای دیدار با مدیریت ارشد مشتری استفاده می کند تا تأیید کند که واقعاً یک پروژه وجود داشته باشد و واقعاً بودجه وجود داشته باشد.

**جدول 3.1**

**سوالات مربوط به صلاحیت رهبری معمولی**

|  |  |
| --- | --- |
| **موضوع** | **سوالات مطرح شده توسط بازاریاب تلفنی** |
| بودجه | بودجه ای برای این پروژه دارید؟  آیا می توانید بگویید بودجه کل این پروژه چقدر است؟ این به ما کمک می کند تا تعیین کنیم که چه سطح از راه حل برای شما مناسب است. |
| چارچوب زمانی | انتظار دارید چه زمانی خرید تمام شود؟ |
| نیاز | آیا در زمینه های زیر استاندارد شرکتی دارید؟  بستر پایگاه داده  سیستم عامل سرور  سیستم عامل مشتری  آیا شرکت های مشاوره ای برای ارزیابی شما یا پروژه های مربوطه به شما کمک می کنند؟  آیا در شرکت خود کسی دارید که قبلاً با محصولات شما کار کرده باشد؟  چه محصولات دیگری را در نظر دارید؟  آیا قصد دارید این کار را خودتان پیاده کنید یا از منابع خارجی استفاده خواهید کرد؟ |

برخی از فروش ها بسیار نامطلوب هستند و به خصوص به مشخصات بودجه ای سازمان توجه ندارند. برخی از مشتریان احتمالی احساس می کنند که اگر به شما بگویند بودجه آنها چیست، قیمت پیشنهادی شما معادل عددی است که به شما می گویند. سؤالی مانند سؤال زیر روش خوبی برای نزدیک شدن به مسئله است: "آیا می توانید بگویید تخمین شما برای کل منابع داخلی و کل هزینه های مرتبط با پروژه چقدر است؟"

اگر مشتری شما از ارائه این اطلاعات ناراحت شود، احتمالاً نماینده فروش یک مبلغ بودجه را ارائه می دهد. در عمل، ممکن است گاهی نماینده نتواند به اطلاعات بودجه دسترسی پیدا کند. برای کمک به ساختار پیشنهادی، باید برخی از اطلاعات را بدانید.

همچنین، دانستن بودجه به تعیین مشتری واقعی کمک میکند. اگر مبلغ مشتری خیلی کم است، احتمالاً به دنبال راه حلی با کیفیت کمتری است. اگر بودجه بالاتر از حد معمول باشد، ممکن است مشتری به دنبال راه حل های بهتری باشد یا انتظار داشته باشد که هزینه های سیستم قابل توجه داشته باشد. در هر صورت، این اطلاعات مستقیماً در مورد ماندن در معامله و همچنین استراتژی فروش خود تأثیر خواهد گذاشت. بودجه کم نیز ممکن است دلیلی بر این باشد که مشتری فقط یک طرح اولیه دارد و یا حتی باعث سوء برداشت از کل هزینه پروژه شود.

توجه داشته باشید که هنگام تطبیق هزینه راه حل در مقابل بازده مالی مورد انتظار، با مقایسه مشابهی نسبت به پایان فصل 6 رو به رو خواهید شد.

**چارچوب زمانی**

یکی دیگر از عوامل مهم در تعیین ارزش رهبری، بازه زمانی خرید مشتری است. اگر مشتریان قصد داشنه باشند در مدت سه ماه اقدام به خرید کنند، احتمالاً در صورت درخواست، انتظار بازگشت بسیار سریع دارند. شما باید بتوانید در این پروژه از آنها پشتیبانی کنید زیرا به یک کمیسیون بالقوه نزدیک هستید. معمولاً هر چه فاصله زمانی خرید بیشتر باشد، امتیاز راهبری پایینتر است. از دید شرکت شما، این مشتری احتمالی می تواند اولویت های شرکت خود را تغییر دهد، می تواند از کار خارج شود یا دلیل دیگری برای خرج کردن پول خود در جای دیگر در آن زمان پیدا کند. بدیهی است از نظر سازمان فروش، شما می خواهید یک خرید در سریع ترین زمان ممکن انجام شود.

سوال در مورد چارچوب زمانی پروژه معمولاً یک کار ساده است. "زمان مورد انتظار خرید شما چقدر است؟" معمولاً به یک جواب مستقیم منتهی می شود. اگر این طور نیست، آن را یک پرچم قرمز بزرگ در نظر بگیرید. یک سؤال با ارزش تر از این سؤال وجود دارد که اگر خرید انجام نشود، چه اتفاقی می افتد؟ سعی کنید این سؤال را بپرسید، "آیا نقاط عطفی که این تاریخ خرید را هدایت می کنند، دارید؟" این سوال به شما حسی می دهد که چهارچوب زمانی واقعی مشتری را بسنجید. شرکت ها غالباً توسط بخش های حسابداری خود هدایت می شوند تا خریدهای عمده را تا زمانی که واقعاً لازم بدانند به تأخیر اندازند. اطلاع از هرگونه اتفاق قانع کننده هنگام انجام جلسات استراتژی خود به تیم فروش شما کمک می کند.

**متناسب: آیا نیازهای مشتری احتمالی با راه حل شما مطابقت دارند؟**

معیارهای دیگری که تاکنون مورد بحث قرار گرفته است این احتمال را می دهند که تصمیم خرید در یک بازه زمانی معقول انجام شود. حال باید در نظر بگیرید که آیا راه حل شما بهترین گزینه ممکن برای مشتری هست یا خیر. این پیچیده ترین بخش رتبه بندی رهبری است و معمولاً با ایجاد مجموعه ای از سؤالات به منظور تعیین اولویت های نسبی چشم انداز برای مؤلفه های مختلف سیستم شما انجام می شود.

ما می توانیم سؤال ساده ای برای شما ایجاد نکنیم که به این مسئله توجه کنید، اما شرکت شما باید آموزش هایی را در این زمینه ارائه دهد. یک استراتژی خوب این است که از مشتری سؤال کنید که توجیه تجاری برای پروژه چیست. هنگامی که توجیه مشاغل را بدانید، بهتر می دانید از چه سؤالاتی می توانید برای تعیین مناسب بودن راه حل خود استفاده کنید.

به طور کلی، سوالات خود را به شکلی مطرح کنید که نشان از اولویت مشتری برای راه حل شما در مقایسه با گزینه های دیگر باشد. اگر مشتری به طور کلی گزینه جایگزین را ترجیح دهد، شما می دانید که کارهای زیادی را در پیش روی خود دارید تا این پیش تصور را تغییر دهید.

مشکل اصلی سازمان می تواند بودجه، چارچوب زمانی و تناسب را از بین ببرد: وجود یک پروژه رسمی که برای انتخاب و اجرای یک محصول طراحی شده است، معمولاً ویژگی بازارهای نسبتاً بالغ است. در بعضی مواقع ممکن است خودتان را به فروش کالایی که در مراحل اولیه است، ببخشید، جایی که دستورالعمل های کمی برای خریداران برای تصمیم گیری وجود دارد. در موارد دیگر، این سازمان ممکن است یک نیاز فوری و بی حاشیه را برای محصول شما ایجاد کند. شما باید در یافتن این فرصت ها منتظر بمانید، اما واجد شرایط بودن آنها می تواند سخت تر باشد، به این معنی که مجبور خواهید بود زمان بیشتری را برای کار با مشتری احتمالی خود اختصاص دهید تا مشخص کنید آیا نیاز واقعی به راه حل شما و همچنین توانایی پرداخت هزینه آن وجود دارد یا خیر.

**مطالعه موردی: هنگامی که یک سیستم مأموریت بحرانی افت می کند، بودجه ها می توانند جمع شوند**

یکی از نویسندگان یک بار یک مشتری داشت که سیستم اصلی پردازش تراکنش با درآمدزایی اولیه، دارای محدودیت ظرفیت شدیدی بود. کارایی متوقف شده بود و مشتریان به دلیل خطاهای سیستم و کیفیت دیگر مشکلات خدمات، نقصی را در برابر رقبا ایجاد می کردند.

\*\*\*\*

**صلاحیت راهبری مؤثر**

به طور نسبتاً سریع، تیم فروش باید تصمیم گیری در مورد راهبری را اتخاذ كند. چندین ورودی وجود دارد که یک مهندس فروش می تواند برای کمک به فرایند تصمیم گیری، انجام دهد.

**پیامدهای رقابتی معیارهای صلاحیت فنی**

بیشتر سوالات در مورد صلاحیت مربوط به بودجه مشتری، تیم پروژه یا سایر شاخص های مالی یا سازمانی احتمالی خرید هستند. شما همچنین از عوامل فنی آگاه خواهید شد که به عنوان شاخصی از رقابت در موقعیت فروش عمل می کنند. بسیاری از این عوامل به روابط موجود شما با سایر فروشندگان یا ارائه دهندگان خدمات مربوط می شوند. به عنوان مثال، اگر محصول شما با محصولی از IBM رقابت می کند و مشتری در حال حاضر سیستم IBM را در محل خود قرار داده است یا شاید کارمندان خدمات حرفه ای از IBM در سایت داشته باشد، ممکن است مشتری به شدت با کار با IBM تمایل نشان دهد.

سوال اینجاست که آیا این پیشگویی فنی موجود بر کیفیت رهبری تأثیر می گذارد یا خیر؟ در بسیاری موارد، اگر پاسخ، مثبت است، آن را در گزاره ارزش خود قرار دهید. اگر پاسخ منفی است، از مشتری احتمالی آتی بپرسید که آیا این یک مسئله "معامله ساز" است یا خیر. اگر محصول شما به زبان فرانسوی کار نمی کند و مشتری در پاریس دفتری دارد، مهم نیست شما چقدر تلاش برای چرخه فروش کنید.

**تصمیم گیری برای نه گفتن**

نماینده فروش شما غالباً از پس زمینه زیادی در مورد محصول برخوردار نیست تا بداند چه چیز رقبای شما از شما برتر است. این ممکن است برای نماینده فروش دشوار باشد که ارزیابی لازم را برای صلاحیت واقعی رهبری انجام دهد. در مواردی از این قبیل، بهتر است یک سند یک یا دوصفحه ای را برای توصیف نقاط قوت و ضعف عمده رقابتی نسبی خود بنویسید و آنچه را که برای اثبات این مسئله به مشتری می توانید بهترین راه حل را ارئه کنید، یادداشت نمایید. سپس این تحلیل را با نماینده فروش مرور کنید. تصمیم برای رد صلاحیت یک رهبری باید یک تصمیم متقابل باشد. با تهیه یک تحلیل مختصر اما دقیق، این کار را برای درک منطق خود آسان می کنید.

به عنوان یک مهندس فروش، شما باید بعد از مکالمه اولیه با نمایندگی فروش، در مورد این وضعیت، با دقت با مدیر خود صحبت کنید. تعداد بسیار کمی از پاسخ ها دوست دارند کاملاً از معامله بالقوه دور شوند. اگر از چند نماینده فروش پشتیبانی می کنید، این مسئله به اولویت بندی تبدیل می شود که می توانید با واگذاری تصمیم نهایی به مدیر ارشد خود "مدیریت رو به بالا" انجام دهید. هنگام پشتیبانی از یک نماینده واحد، می توانید به سادگی بپرسید، "این فرصت یا فرصت دیگر را باید انتخاب کنم تا این مورد را به خوبی انجام دهم؟"

**هنگامی که نماینده فروش مخالف است، از موقعیت خود دفاع کنید**

اگر شما به شدت احساس می کنید که یک رهبری ارزش دنبال کردن ندارد، باید صراحتاً چنین بگویید. در صورت لزوم، موضوع را با مدیر خود در میان بگذارید. با این حال، آماده باشید. در پایان روز، وظیفه پاسخگویی است که بتواند آن تصمیمات را بگیرد، بنابراین شما ممکن است در برابر مدیر خود، از خواست خود دست بکشید. به یاد داشته باشید سعی کنید انعطاف پذیر باشید. وقتی نماینده فروش تصمیمی را اتخاذ می کند که مشاور با آن موافقت نکند، بسیاری از مشاوران فنی احساس خستگی میکنند. سخت ترین تصمیمات در مواردی گرفته می شوند که بخش اعظمی از کارهایی که باید بعد از رهبری به اتمام برسند به نظر می رسد توسط مهندس فروش انجام شوند. مثال ها می توانند شامل درخواست پیشنهاد، درخواست اطلاعات یا جلسات کشف عمیق در سایت باشند.

**استراتژی های کم هزینه**

در حال حاضر، شما احتمالاً به این نتیجه ناخوشایند رسیده اید که اگرچه فرصتی برای بهره مندی از پیشرفت در روند صلاحیت رهبری دارید، اما همچنان به طور کلی در معرض ایرادات نماینده فروش خود هستید. درست است، اما این، ماهیت یک رابطه است. ارزش آن است که برای شناسایی استراتژی های برگشت پذیر زمان هایی را به دست آورید که تیم فروش شما مزایای بیشتری را نسبت به آنچه واقع گرایانه می توانید دنبال کنید دریافت کند. فصل 26 این مبحث را با جزئیات بیشتری پوشش می دهد.

**توقف:** این نتیجه گیری، موارد اولیه در مورد صلاحیت رهبری است. اگر مدیر یا مسئول اجرا یا بهبود روند صلاحیت رهبری در بخش خود باشید، ادامه فصل برایتان باارزش خواهد بود. اگر هیچ یک از این معیارها نقش شما را توصیف نمی کنند، توصیه می کنیم در این مرحله به خلاصه فصل بروید.

**نقش های داخلی در فرآیند رهبری صلاحیت**

یک لحظه در مورد تیم فروش خود و نحوه همکاری مشترک فکر کنید. آیا در اطلاعات شما نقاط مشترک وجود دارد؟ آیا فعالیت های خاصی وجود دارد که یک عضو در گروه، مهارت انجام مؤثرتری در آن داشته باشد؟ این سؤالات با هر مرحله از روند فروش و به ویژه در مورد صلاحیت رهبری مرتبط هستند. تصمیم به جلو با راهبری، بیانگر تعهد وقت و منابع در کل تیم فروش است. بیایید هر یک از نقش های داخلی و چگونگی شرکت آنها در روند صلاحیت رهبری را در نظر بگیریم.

**نماینده فروش**

نماینده فروش مسئولیت تصمیم نهایی در مورد پیگیری یا عدم رهبری را بر عهده دارد. فروشنده مسئولیت دفاع از این تصمیم مدیریت را بر عهده خواهد داشت. اگر از رهبرانی که صلاحیت دارند به تعداد کافی در دسترس نباشد، وی اغلب تصمیم خواهد گرفت که رهبرهای موثر را در نظر بگیرد. اگر این کار برای مدت زمان طولانی انجام شود، می تواند نشانگر این باشد که یا بنیه مالی شرکت شما ضعیف است یا بنیه بازپرداخت فروش ضعیف است، که هیچ یک از این موارد برای شما خوب نیست. برخی از فروش ها به طور همزمان روی یک یا دو معامله بسیار عمده متمرکز می شوند. این شکل از "شکار بازی بزرگ" می تواند بسیار سودآور یا فاجعه بار از نظر مالی باشد.

*توجه: قانون 200*

*این قطعه ساده ریاضیات را انجام دهید. سهمیه شخصی خود را در نظر بگیرید (یا سهمیه مشترکانی که از آنها پشتیبانی می کنید) و آن را تقسیم بر 200 کنید. این عدد، میزان درآمد مورد انتظار روزانه فعالیت های شما است.*

**فروش داخلی یا توسعه رهبری**

نماینده فروش داخلی وظیفه ضبط داده های اولیه در مورد تشکیلات مشتری احتمالی، نیاز به محصولات شما و توانایی خرید آن محصولات را بر عهده دارد. این امر می تواند منجر به کاهش کیفیت رهبری شود زیرا نماینده فروش داخل سعی می کند با گذر از رهبری هایی که صلاحیت آن را ندارد یا در صورت رد آنها واجد شرایط می شود، سهم خود را به دست آورد.

اگر نماینده فروش داخلی به جای یک نماینده فروش واحد با گروهی از نمایندگان فروش همکاری کند، مسائل سیاسی داخلی ممکن است با این مرتبط باشند که نماینده فروش منجر به یک واکنش خاص شود. اگر نماینده فروش داخلی در مورد اینکه مسیریابی کجا هدایت می شود، صلاحیت خود را داشته باشد، ممکن است تلاش کند تا نکات خوبی را برای دوستان خود در این زمینه ارسال کند. بیشتر سیستم های توزیع رهبری برای جلوگیری از این احتمال ساخته شده اند، اما با فروش، چنین چیزهایی اتفاق می افتد. مطمئناً به نفع شماست که بدانید آیا این امکان وجود دارد یا خیر. اگر اینگونه است، حتماً با تیم فروش داخلی رابطه ای محکم برقرار کنید.

**مدیریت فروش**

مدیریت فروش به ندرت در فرایند صلاحیت رهبری شرکت می کند. آنها ممکن است مسئولیت توزیع پیشروها یا اطمینان از این امر را داشته باشند که هر نماینده فروش سهم منصفانه خود را از مبلغ ورودی با کیفیتی نسبتاً برابر (کیفیت با تمایل به منعقد شدن و درآمد بالقوه تعریف می شود) به دست آورد. تنها هنگامی که مدیریت سیاسی درگیر می شود این است که اگر اختلاف نظر سیاسی در رابطه با توزیع رهبری منصفانه به وجود آمده باشد یا اینکه شما تصمیم به رد رهبری داشته باشید. غالباً، اگر از شرکت در یک پروژه امتناع ورزید، مشتری سعی می کند با مدیر فروش شما تماس بگیرد تا دلیل آن را پیدا کند. این امر باعث می شود تیم فروش شما دلایل بسیار مناسبی برای پیگیری نتایج نداشته باشد. مدیریت فروش معمولاً دخالت خود در فعالیت های مربوط به صلاحیت رهبری را ضروری اما فعالیتی با ارزش افزوده کم می داند.

**مهندس فروش**

به طور سنتی، مهندس فروش نقش کمرنگتری دارد. به عنوان یک مهندس فروش، ممکن است از شما خواسته شود که تأیید کنید که محیط مشتری دارای سیستم هایی است که با محصولاتی که می خواهید بفروشید سازگار است. مهم است که نقش خود را گسترش دهید تا مطمئن شوید نیازهای شما در فرآیند صلاحیت رهبری در نظر گرفته شده است. نماینده فروش داخلی با اطلاعاتی که برای مراحل بعدی فروش خود نیاز دارید، به بسیاری از افراد دسترسی خواهد داشت. با ایجاد روابط مناسب با تیم فروش خود، معمولاً می توانید در حین انجام وظیفه اصلی صلاحیت رهبری، آنها را به انجام برخی از این کارهای اضافی برسانید.

**مراقبت و تغذیه تیم فروش داخلی**

قبل از اینکه خیالتان را از بابت کشف خود بر روی بازارهای فروش داخلی راحت کنید، به یاد داشته باشید که احتمالاً آنها در مورد بسیاری از مباحث فنی پاسخ دقیقی نمی دهند. از این گذشته، نماینده فروش داخلی با کمک کردن به شما در خارج از وظیفه اش، واقعاً فراتر از کارش انجام وظیفه کرده است، بنابراین باید بابت همه کارهای اضافی انجام شده قدردانی کنید.

سعی کنید سوالات مربوط به صلاحیت را به دو نوع اصلی تقسیم کنید: صلاحیت فنی و اطلاعات پروفایل مشتری. با نماینده فروش خود کار کنید تا روند موفقیت های فروش خود را مشخص کنید. تیم های فروش خوب غالباً متوجه می شوند که نرخ نزدیک بسیار بالایی برای انواع معامله یا انواع خاصی از مشتریان دارند. اغلب شما یک استراتژی شخصی تهیه خواهید کرد که کاملاً مستقل از برنامه پشتیبانی سازمان فروش و بازاریابی باشد.

**صلاحیت رهبری در عمل: فرایندی با سه سناریوی مشترک**

اکنون که درک درستی از اهداف و اشخاص دارید، ما در مورد سه سناریوی بسیار معمول که نیاز به صلاحیت رهبری دارند صحبت خواهیم کرد. هر سه سناریو اساساً مشابه هستند اما خصوصیات منحصر به فردی دارند که شما را ملزم به تغییر رویکرد خود می کنند.

**رهبری های درخواستی**

عموماً با پاسخ به یک کمپین بازاریابی، ورود به وب سایتتان، تعامل رسانه های اجتماعی یا شاید یک کارت ویزیت که در غرفه شرکت شما در یک نمایشگاه تجاری افتاده است، یک رهبری درخواست شده ایجاد می شود. غالباً، بخش بازاریابی شما هدایایی را برای جذب اهداف بالقوه ارائه می دهد تا اطلاعات آنها را به شما ارائه دهد. متأسفانه، این عمل در مورد درصد بالایی از پاسخ دهندگان را که صرفاً یک تی شرت رایگان یا لیوان قهوه می خواستند نتیجه می دهد. خوشبختانه، هنوز تعداد زیادی از افراد بین شما و مشتری احتمالی در این مرحله وجود دارند.

اولین نفر از این افراد، نماینده فروش داخلی شما است. نماینده فروش داخلی وظیفه دارد برای تعیین نیازهای خود از اطلاعات تماس ارائه شده و پیگیری با فرد استفاده کند. نماینده فروش داخلی سپس مشخصات اولیه حساب را تهیه می کند، پروفایل های مناسب مخاطب را آماده می سازد و مقداری از اطلاعات مربوط به صلاحیت رهبری را تأمین می کند. این رهبری جدید سپس به یک منطقه یا مستقیماً به نمایندگی فروش شما اختصاص می یابد. اگر رهبری به یک قلمرو اختصاص یابد، مدیر آن قلمرو هدایت را به تیم فروش واگذار می کند.

**رهبری های ناخواسته**

در بسیاری از صنایع، اکثر رهبری ها نتیجه نمایندگان فروش داخلی و افرادی است که به طور فعال سعی در ایجاد علاقه به محصولات شرکت شما دارند. در این حالت، نماینده فروش داخلی ممکن است با لیستی از نام شرکتهایی که معیارهای خاصی را رعایت می کنند، معمولاً بر اساس بزرگی شرکت، موقعیت جغرافیایی و نیاز احتمالی محصولات شرکت، شروع کند. سپس، نماینده فروش داخلی باید سعی کند تا پرسنل مناسب را در شرکت شناسایی کند که ممکن است به محصولات شما علاقمند باشند و تصمیم خرید را کنترل کند. قدم بعدی این است که سعی کنید خریداران بالقوه ای را متقاعد کنید که نیاز به محصول شما را برآورده می کنند. این مرحله توسط نماینده فروش داخلی یا سایر نمایندگی های فروش بسته به سطح دسترسی شما به سازمان انجام می شود.

این قله فروش اولیه معمولاً یک فرایند طولانی و وقت گیر است. نماینده فروش احتمالاً یک ایمیل ارسال می کند، بازاریابی و اطلاعات مربوط به محصول را پیوست می کند و سعی می کند مشتری بالقوه را شناسایی کند که همه این کارها به امید ایجاد علاقه در خط محصول شماست. در این مرحله، تیم فروش شما هیچ تصوری نخواهد داشت که آیا مشتری قادر به دریافت بودجه برای پرداخت محصول شما خواهد بود یا خیر.

تحقق میزان کارهایی که در این نوع راهبردها انجام می شود، بسیار مهم است. معمولاً، اگر نماینده فروش داخلی یا نماینده فروش میدانی آن سطح از تلاش ها را انجام داده باشند، ارزش این را دارد که آن را پیگیری کنید، حتی اگر تصور نکنید که این چشم انداز برای محصولات شما مناسب است. این هم به میزان زمانی که سازمان شما قبلاً در چشم انداز سرمایه گذاری کرده است، و هم درگیری احساسی که احتمالاً فروشنده با مشتری بالقوه داشته باشد، بستگی دارد. علاوه بر این، بخش فروش شما قبلاً مشتری را به میزان معینی تحمیل کرده است و این مسئولیت را دارد که انتظاراتی را که توسط نماینده فروش تعیین شده است محقق کند.

**پروژه های جاری یا رهبری های پیشنهادی**

رهبری برتر معمولاً در مواردی است که پروژه ای از قبل توسط مشتری برای دنبال کردن محصولی مانند محصول شما ساخته شده است. این نتایج اغلب به نتیجه توصیه ای از طرف تحلیلگر صنعتی است که راه حل شما را پوشش می دهد. یک پروژه، نشان دهنده شناخت نیاز و همچنین تعهد خاص در منابع انسانی (تیم پروژه) است. اگر این پروژه شامل مشاوران خارجی نیز باشد که برای ارزیابی به آنها کمک کرده اند، این یک نشانه اضافی برای جدی بودن چشم انداز است. این نشانه به معنای این نیست که شما نباید فرایند رهبری شایسته را اعمال کنید، فقط به این دلیل که مشتری احتمالی نیاز داشته باشد و دارای بودجه ای باشد، به این معنی نیست که محصول شما یا حتی هر محصولی نیازهای مشتری را برآورده می سازد.

این پروژه ها اغلب خود را پروپوزال هایی نشان می دهند که برای شخصی در سازمان شما ارسال می شوند. روند پروپوزال در فصل 4 به تفصیل شرح داده شده است، اما معمولاً برای اهداف صلاحیت این وظیفه تیم فروش شما است که تعیین کند آیا می توانید یک پیشنهاد رقابتی برای پروپوزال ارائه دهید یا خیر.

صرف نظر از روندی که شما منجر به دریافت آن می شوید، تیم فروش شما باید تصمیم خود را تعیین کند که آیا شما رهبری را دنبال می کنید یا خیر. در واقعیت، این اغلب تصمیمی است که توسط نماینده فروش گرفته می شود. انتظار دارید که در این فرآیند حرفی برای گفتن داشته باشید اما معمولاً تصمیم نهایی برای فروش است.

**خلاصه**

رهبری صلاحیت موضوعی پیشرفته برای مهندس فروش است زیرا بیشتر مسئولیت، نمایندگی فروش و تیم فروش داخلی است. با درک این فرایند می توانید موارد زیر را انجام دهید:

• سؤالات صحیح را برای پرسیدن از آنها برای صلاحیت شناخت آنها بدانید.

• بازخورد مناسبی را به نماینده فروش و تیم فروش خود بدهید.

• درک خود را از نیازهای تجاری مشتری بهبود بخشید.

تیم شما می تواند با ایجاد یک استراتژی مشترک برای صلاحیت های هدایت کننده، توانایی خود را در تمرکز روی نتایج خوب بهبود بخشد. در حقیقت، صلاحیت باید یک فعالیت ثابت در طول فرآیند فروش باشد. فروشندگان هوشمند به طور مداوم به دنبال نشانه هایی مبنی بر گذراندن زمان بهتر در جاهای دیگر هستند. پیروی از این رشته ها احتمال منعقد شدن فروش شما را بهبود می بخشد و به از بین بردن معاملات کم احتمال از خط تولید شما کمک می کند.

**مهارت سازی**

|  |  |
| --- | --- |
| مهندس فروش جدید | برای درک معیارهای صلاحیت نمایندگان فروش داخلی کار کنید. این افراد باید مستقیماً منعکس کننده گزاره ارزش و استراتژی راه حل مورد استفاده شما در نمایشگاه و عرضه های شما باشد. سه سناریوی مختلف را که ممکن است مجبور به انجام آنها شوید، درک کنید. در نظر بگیرید که چگونه منابع مختلف رهبری ممکن است روی استراتژی فروش شما تأثیر بگذارند. |
| مهندس فروش باتجربه | روابط خود را با تیم فروش داخل بیشتر توسعه دهید. بر درک فرآیند از دیدگاه آنها و ایجاد مجموعه ای از معیارهای صلاحیت متمرکز شوید. به یاد داشته باشید زمانی که نمایندگان فروش داخلی اطلاعات فنی را جمع می کنند، زمانی را که برای توسعه این روابط صرف می کنید، خرج می کنند و به شما این امکان را می دهند تا برای جلسات اولیه خود آمادگی بهتری داشته باشید. |
| مدیر | به مهندس فروش خود کمک کنید تا با سازمان فروش داخل ارتباط برقرار کند. معیارهای صلاحیت را مرور کنید تا اطمینان حاصل کنید که آنها بازارهایی را که تیم شما در آن متمرکز هستند، به خوبی عمل می کنند. اگر معیارها خارج از حدود باشند، برای بهبود مشکلات، با اعضای تیم ارشد خود و گروه فروش داخل کار کنید. به مهندسین فروش خود کمک کنید تا روابط خود را با نماینده فروش خود حفظ کنند. اگر می بینید که اصطکاک در کار وجود دارد، برای حل مسئله یا تنظیم مجدد عملکرد مهندس فروش کار کنید. |

**فصل**

**4**

**اهداف فصل**

**درک کنید که چگونه می توانید در مورد پروپوزال پاسخی ایجاد کنید.**

**بیاموزید که چگونه یک سیستم امتیازدهی پروپوزال کمی ایجاد کنید.**

**قادر به ارائه و پیگیری طبق نیاز در مورد پروپوزال باشید.**

**فرآیند پروپوزال**

یک شوخی ثابت در میان جامعه مهندس فروش این است که پروپوزال در واقع مخفف "کاغذهای واقعاً سریع" است. یک پروپوزال یا برادر کوچکتر آن، ارائه اطلاعات، باید به عنوان یک شمشیر دولبه قلمداد شود. این هم فرصتی برای کسب و کار و هم فرصتی برای هدر دادن منابع است. این فصل به ایجاد یک پروپوزال می پردازد. برخی از اسطوره های پروپوزال را روشن می کند. تصمیم انجام و یا عدم انجام و نحوه رسیدگی به فرصت ها را توضیح می دهد. راهکارهایی برای جلوگیری از پروپوزال ارائه می دهد. و تکمیل پروپوزال، ارائه نهایی و پیگیری را بررسی می کند.

**ایجاد یک پروپوزال**

پروپوزال فرصتی را برای شرکت فراهم می کند تا انتظارات خود را با این انتظار که یک یا چند فروشنده بتوانند آن شرایط را برآورده سازند، توصیف کند. در حالت ایده آل، این الزامات در یک پرونده تجاری، برخی از داده های اقتصادی، سوابق گسترده تجاری و فنی به همراه موارد حقوقی لازم و الزامات خرید بسته را شامل می شوند.

به عنوان یک قاعده کلی، هرچه داده های تجاری بیشتری در یک پروپوزال موجود باشد، فکر بیشتری به سمت ساخت آن می رود. نسبت تجارت فنی (BTR) نشانگر این است که کدام بخش، پروپوزال را ایجاد کرده است. هرچه نسبت تجارت فنی پایین تر باشد، از نظر صفحات تجاری تقسیم بر صفحات فنی (نسبت تجارت فنی <<1)، احتمالاً گروه IT باعث ایجاد پروپوزال می شود. پیامدهای دیگری از نسبت تجارت فنی پایین این است که نسبت به فروشنده، کار بیشتری را برای مهندس فروش نشان می دهد.

**نگاهی دقیق تر به سه افسانه پروپوزال**

در مورد پروپوزالها سه "قاعده" دیرپا و به طور کلی پذیرفته شده وجود دارد که اگر به آنها اعتقاد داشته باشید، می توانند در زمان و هزینه شما صرفه جویی ایجاد کنند. آنها به ندرت مورد چالش قرار می گیرند، اما بر اساس برخی تحقیقات انجام شده در 18 ماه گذشته، ما معتقدیم که باید نگاه تردیدآمیزتری نسبت به آنها داشته باشید، به شرح زیر:

***1. نه دهم پروپوزالها مغرضانه هستند***. معمولاً فروشنده بازنده جمله ای را می گوید، "به وضوح به نفع رقیب ما تقلب شده بود." در اینجا یک قیاس وجود دارد: "من یک تیم فوتبال جوانان را تمرین می دهم. ما یکی از بهترین تیم ها هستیم. ما در لیگ بسیار رقابتی بازی می کنیم و بیشتر مسابقات را که انجام می دهیم برنده می شویم. گاهی اوقات می بازیم. وقتی باختیم، والدین داور را مقصر تصمیم گیری بد یا طرفداری از تیم دیگر می دانند. با این حال گاهی اوقات اشتباه می کنیم و بد بازی می کنیم. (بچه ها 11 ساله هستند! این اتفاق می افتد!) بعضی اوقات ما به تیمی قعرجدولی که همه چیز را به درستی انجام می دهد، شکست می خوریم و ما را به سختی مغلوب می کند، و بعضی اوقات ما توسط تیمی بهتر شکست می خوریم. از نظر والدین، ​​همیشه تقصیر شخص دیگری است به جز فرزندان خودشان. "

این دقیقاً همان دیدگاهی است که تیم های فروش و فروشندگان هنگام از دست دادن پروپوزال به خود می گیرند. طی دو سال گذشته ما با بیش از 50 مدیر IT و تجارت در مورد روند پروپوزال صحبت کردیم. پاسخ آنها با تجربه شخصی من به عنوان یک مدیر ارشد سابق مطابقت دارد: "جان، ما هرگز به پروپوزال تعصب نداریم. اگر گرفتار نشویم نمی توانیم عواقب آن را تحمل کنیم. اگر این کاری است که ما می خواهیم انجام دهیم، روش های ظریف دیگری برای تأثیرگذاری بر تصمیم وجود دارد."

یک نسخه کمی دقیق تر از این اسطوره این است که "*نه دهم مشتریان قبلاً نسبت به راه حل خاصی سوگیری کرده اند*." پروپوزالها به ندرت مغرضند. آنها مردم هستند. ما اعتقاد نداریم که این تعداد به اندازه 90٪ باشد؛ این بیش از 40٪ بر اساس داده های مشابه است. جایی که تأثیرات تعصب بر پروپوزال در واقع در روند امتیازدهی است. در اینجا توضیحی در مورد مدیر عامل ارشد ارائه شده است.

وی گفت: "این کاری است که ما باید انجام دهیم اگر کاملاً مجبور به تغییر نمره باشیم. هر عاملی در مقیاس 1 (پایین) تا 5 (زیاد) به ثمر می رسد و سپس ارزیابی می شود. تعیین یک عدد 1، عدد 2 یا و عدد 5 بسیار نسبی است. تفاوت بین یک 3 قوی و یک 4 ضعیف مشخص نیست و یک موضوع برای بررسی است. به روزرسانی چند 3 تا 4 برای موضوع مورد علاقه شما می تواند همه تفاوت ها در روند انتخاب را برای رسیدن به یک لیست کوتاه ایجاد کند. هیچ کس نمی داند!"

***2. اگر آن را ننوشتید، برنده نخواهید شد.*** جدی؟ چند پروپوزال برای مشتریان خود در سال گذشته نوشتید؟ دیگر این اتفاق نمی افتد. شما مطمئناً می توانید پروپوزال را با پیشنهادهایی در طول جلسات کشف كنید كه باید برخی از ویژگی ها یا كاركردها مورد نیاز باشد، و اگرچه ما هنوز هم پیشنهاد می كنیم كه هر تیم مهندس فروش دارای یك لیست استاندارد از سؤالات برای تهیه یك مربی به صورت پیش پروپوزال باشد. در این مرحله، از این سؤالات به ندرت استفاده می شود.

در مورد ایجاد پروپوزال و تاریخچه روند پروپوزال فکر کنید. هدف اصلی پروپوزال جمع آوری مقداری حرکت و همکاری در مشتریان برای شروع یک پروژه است. این همان هدف سیاسی و روانی است که قصد خرید دارد. غالباً این اولین فرصتی است که تحلیلگران کسب و کار مجبورند مدارکی را که از مشاغل و کاربران فنی جمع آوری کرده اند مستند کنند. پس از ایجاد سند، مجموعه ای از ضروریات وجود دارد که همه می توانند فروشندگان را قضاوت کنند. این راهی برای موارد حقوقی، مالی، خرید و سایر افراد در همان شکل است.

اکنون به عقب برگردید به 20-30 سال قبل. وقتی یک بخش فناوری اطلاعات می خواست برای حل مشکل تجاری برخی از کاربران، تعدادی فناوری را خریداری کند و نیاز به صدور پروپوزال داشت، چه اتفاقی افتاد؟ این یک روند طولانی بود. تحلیلگران وظیفه تحقیقات در بازار و تعیین اینکه چه کسی حتی اندکی نزدیک به الزامات دارد بر عهده داشتند. آنها مجبور بودند به گفته های فروشنده گزارش های تحلیلگر از شرکتهای گارتنر، آبردین، ​​گیگا و موارد مشابه اعتماد کنند. به علاوه تجربه شخصی هنگامی که پروپوزال صادر شد، مشتری از فناوری و راه حل های آن چیز زیادی نمی دانست. با مدلهای امروزی متفاوت باشید. مشتریان به لطف گوگل و وب سایت های فروشندگان امروزی، بسیار تحصیل کرده شده اند. آنها اصطلاحاً تابلوهای گروه کاربران، فیس بوک و توییتر را شستشو می دهند تا آنها را مورد محبوبیت قبل از پروپوزال (الکترونیکی) حتی در صندوق ورودی فروشندگان شما قرار دهند.

تنها روشی که اکنون می توانید به وسیله ی آن، پروپوزال را بنویسید، نوشتن آن از طریق اینترنت، رسانه های اجتماعی و ارتباطات شخصی قدیمی است. شما هنوز هم مشتری را متقاعد می کنید، تأثیر می گذارید، می پذیرید و می آموزید اما به روشی غیر مستقیم و ظریف تر. وقتی متن موجود در پروپوزال را که ظاهراً مستقیم از وب سایت رقیب شما پدید آمده است، می بینید، معمولاً به دلیل یک تحلیلگر تنبل، و نه رقابت درخشان است.

**مطالعه موردی: یک مثال شخصی**

ما به طور جدی مردم را ترغیب می کنیم تا نظرات مثبت درباره کتاب بنویسند. ما این کار را می کنیم تا مطمئن شویم که وقتی شخصی "کتاب های مهندسی فروش" را جستجو می کند، به دلیل رتبه بندی عالی آمازون، شماره یک را در لیست پیدا می کند و برای مخالفت با بررسی منفی، با رقیبی که در اینترنت قرار دارد، مقابله می کند.

\*\*\*\*

***3. شما باید به هر پروپوزال پاسخ دهید.*** بگو چه کسی؟ معمولاً فروش! ما به طور معمول از رهبران نمایندگان می پرسیم در مورد درصد پروپوزالهایی را که می دانند هرگز برنده نخواهند شد اما آنها به هر حال به آن پروپوزالها پاسخ می دهند. پاسخ دادن 33٪ حیرت انگیز است.

در تجارت، یکی از سریع ترین راه های خروج از تجارت، "بله" گفتن به همه است. به عنوان یک فرد، شما یاد می گیرید که وقت خود را کنترل کنید و تلاش های خود را در جهت فعالیت هایی که بیشترین بازپرداخت را دارند (اولویت مدیریتی) در اولویت قرار دهید. وقتی شخصاً به همه می گویید "بله"، سریعاً وقت خود را تمام می کنید، ضعیف عمل می کنید و به شدت استرس دارید. یک تیم فروش و تیم فروش کالاهای تبلیغاتی، که با هم کار می کنند، نمی توانند به هر پروپوزال "بله" بگویند.

حالا بیایید در مورد پیروزی صحبت کنیم. این جمله عجیبی است که باید در وضعیت فروش ایجاد شود اما شما نیازی به بردن پروپوزال ندارید. این بستگی به نوع پروپوزال دارد. هنگامی که پروپوزال صادر می شود تا مشخص کند چه کسی یک پروژه را تهیه می کند، پیروز می شوید. با این حال، بیش از 50٪ پروپوزالها به عنوان دروازه عبور است، به این معنی که از آنها برای کاهش قسمت بخش عظیمی از فروشندگان (اغلب هشت تا 12) به لیست کوتاه دو یا سه موردی استفاده می شود که به مرحله بعدی می روند. نسخۀ نمایشی / حاضر / پیشنهاد اگر تنها کاری که باید انجام دهید پاک کردن دروازه باشد، این یک روند متفاوت است. تفاوت را بدانید.

**تصمیم رفتن/نرفتن**

این که آیا یک پروپوزال روی میز فروشنده قرار بگیرد یا به آرامی داخل صندوق ورودی الکترونیکی شود، تیم فروش باید برای آن تصمیم بگیرد یا رقابت کند یا به آن پاسخ دهد. عواملی که باید مورد توجه قرار گیرند شامل موارد زیر است:

* مشارکت در طراحی و ساخت پروپوزال؛
* تناسب محصول؛
* رقبا (از جمله داخلی)؛
* دوره زمانی؛
* مراحل بودجه و تصویب؛
* مشارکت یکپارچه سازنده شریک / سیستم ها (SI).
* محدودیت در منابع؛
* فشار اجرایی؛
* آیا شما نیاز به پیروزی دارید یا فقط در سه گروه برتر قرار دارید؟

یک پروپوزال حرفه ای به منابع مختلف پاسخ می دهد، بنابراین با صمیمیت، متعهد به پاسخگویی یا رد آن باشید. به سادگی جمع کردن برخی از پروپوزالها، عدم احترام از طرف تیم فروش برای آینده را نشان می دهد. حتی اگر شما فقط سعی در قرار گرفتن در سه گروه برتر برای عبور از مرحله بعدی دارید، بازده همچنان باید حرفه ای باشد و در شرکت خود بازتاب خوبی داشته باشد. اگرچه هیچ یک از نویسندگان به طور خاص به روند پروپوزال اهمیت نمی دهند، اما می توانیم صادقانه بیان کنیم که وقتی رقابت می کنیم حرفه ای باشیم و پیروزی، این است.

بسیاری از سازمان های فروش نتوانسته اند تکمیل پروپوزال را با معاملات برنده ارتباط دهند. یک شرکت متوسط در فروش سخت افزار ​با نرخ کلی فرصت پیروزی 47٪ بود، اما نرخ برنده برای پروپوزالهای ناخواسته 4.5٪ بود. یک سازمان خدمات مالی یک بار به ما گفت که نرخ سود آن، که بیش از 18 ماه روی هزاران پروپوزال اندازه گیری می شد، کمتر از 7 درصد بوده است. یک ارائه دهنده خدمات هندی نرخ برد خود را 8.8٪ اندازه گیری کرد. تشبیه به یک بازی پوکر، شانس بیشتری به شما می دهد! به طور طبیعی، استثنائاتی به وجود می آیند. به عنوان مثال هنگام معامله با صنایع تنظیم شده، ایالتی و دولت های محلی و موارد دیگر، تکمیل پروپوزال یک شرط مطلق برای اعطای قرارداد است. با این حال، به راحتی می توان گفت که پاسخ دادن به پروپوزالها بعید است که به تیم فروش شما کمک کند تا سهمیه خود را بیش از حد کسب کنند.

فروشندگان به نسبت مهندسین فروش در خصوص پاسخگویی از اشتیاق کمتری برخوردار هستند اما حجم کار آنها نسبت عکس دارد. گذشته از تکنیک های اصلی صلاحیت، انتخاب نماینده فروش مدیر پروژه برای پروپوزال در صلاحیت شماست. با فرض اینکه سازمان شما یک تیم پاسخ دهنده برای پروپوزال ندارد، اما دارای الگوهای اولیه و قالب خاصی است، درخواست یک پاسخ برای "قرار دادن پوست در بازی" یک ضرورت است. در غیر این صورت، سازمان مهندس فروش وقت خود را برای تکمیل پروپوزالها با هزینه صفر آشکار به نماینده فروش می گذارد. پیشنهاد می کنیم نماینده فروش / مدیر پروژه یک طرح پروژه سطح بالا را با تاریخ تکمیل داخلی حداقل 24 ساعت قبل از مهلت شرکت خارجی تکمیل و منتشر کند.

تصمیم رقابتی اغلب بر اساس منابع موجود اتخاذ می شود. اگر یک نماینده، خط خالی داشته باشد یا مهندس فروش جدید به تازگی استخدام شده باشد، این موضوع به عنوان یک تمرین مشاهده می شود. اگرچه این آموزش شغلی قابل تحسین است، اما منجر به کار عادی می شود مگر اینکه توسط مدیران باتجربه سرپرستی شود و به همین دلیل منابع ارزشمندی مصرف می کند.

به عنوان یک مهندس فروش، نباید سؤال های سختی درباره پروپوزال بپرسید. تصمیم گیری برای تکمیل پروپوزال کاری است که باید به سمت مدیریت هدایت شود، از ورودی و موافقت مدیر خود در مورد بهترین دوره عملی استفاده کنید. از شما خواسته شده است که به موارد محدودنشده پروپوزال به فرصت های باارزش تر پاسخ دهد، و هنگامی که تحت دستورالعمل های شدید به افراط و تفریط کشیده می شوید، برای تراز بانکی شما مضر است.

**نمره دهی داخلی پروپوزال**

تصمیم رفتن/نرفتن توضیح داده شده در قسمت قبل با استفاده از امتیاز در هر پروپوزال ورودی قابل اندازه گیری است. استفاده از همان سیستم اندازه گیری هدف برای هر پروپوزال مزایای بی شماری برای سازمان فروشندگان دارد. در مرحله اول، تصمیم گیری در مورد نحوه پاسخگویی به پروپوزال، برخی از احساسات را در بر می گیرد. دوم، این امکان را برای اندازه گیری مداوم موفقیت پروپوزال در برابر نمره فراهم می کند. و سرانجام روشی را برای اولویت بندی بین پروپوزالهای متناقض در صورت محدودیت منابع فراهم می کند.

هنگامی که آنها واقعاً پروپوزال را خوانده اند، کارت امتیازی باید یک برگه ساده و یک صفحه ای پر باشد که بتواند به راحتی توسط مجری حساب و مشاور فروش تکمیل شود. امتیازات، مثبت و منفی را بر اساس انواع مختلفی از عوامل اقتصادی، فنی و فرصت های خاص اختصاص دهید. به عنوان مثال، یک پروپوزال از مشتری موجود ممکن است بر خلاف یک مشتری جدید پنج امتیاز کسب کند. اگر مشتری موجود برای شما یک مرجع مثبت باشد، دو نکته دیگر را اضافه کنید. مجموعه ای از وزن ها را بر اساس موضوعات فنی کلیدی ایجاد کنید که یا برنده یا نمایشگر متوقف کننده راه حل شما باشند. همچنین این واقعیت فراهم می آید که برخی از رقبا راحت تر از سایرین شکست می خورند.

بعد از اینکه سیستم امتیازدهی را ابداع کردید، آن را در مقابل برخی از بردها و ضررهای پروپوزال تاریخی طی شش تا 12 ماه گذشته برای قضاوت در مورد اعتبار آن، مجدداً تنظیم کنید. به یاد داشته باشید که این یک اندازه گیری مطلق در مورد احتمال موفقیت نیست، بلکه داده دیگری است که می توانید در مورد آن تصمیم بگیرید. همچنین توجه داشته باشید که نمره نباید به عنوان یک میزان موفقیت تلقی شود، بلکه صرفاً یک امتیاز نسبی برای هر پروپوزال است که در مقابل سایر پروپوزالها اندازه گیری می شود. پس از کالیبراسیون صحیح، در مقیاس صفر تا 100، برنده های بسیار کمی با امتیاز زیر 40 و ضربات بسیار کمی با امتیاز بالای 70 خواهید یافت. امتیازات تصمیم گیری نحوه برخورد با پروپوزالهایی است که در منطقه خاکستری قرار می گیرند. با این حال، هنگام انجام یک جلسه پروپوزال بدون وقفه، شما می توانید به اولویت بندی بین پروپوزال 65 و پروپوزال 45 اقدام کنید.

**مطالعه موردی: اقتصاد پاسخ های پروپوزال**

یک مطالعه دوساله که توسط یک شرکت بزرگ نرم افزاری در یکی از مناطق اروپایی انجام شده است، نتیجه گرفت که این شرکت 2 میلیون یورو در سال و مواد مستقیم برای جذب 9 میلیون یورو درآمدی هزینه کرده است. با این حال، هزینه فرصت آن 18 میلیون یورو بود (به معنای فروش بالقوه که اگر آن زمان به جای پاسخگویی برای فروش صرف شده بود)، منجر به ضرر خالص 11 میلیون یورویی شد. نرخ برنده پروپوزال آنها در طول سال اول اندازه گیری کمتر از 10 درصد بود. این شرکت پس از اجرای یک سیستم رسمی امتیازدهی و پاسخگویی به صورت رسمی، نرخ پیروزی خود را به 22٪ افزایش داد، صرفاً با مشارکت در رقابت های کم تر پروپوزال و بهبود کیفیت آن دسته از پروپوزالهایی که به آنها پاسخ داده بود. در مقایسه با سال گذشته، این شرکت در عملیات پروپوزال خود "سود" 4.5 میلیون دلاری را به دست آورد.

\*\*\*\*

کارت امتیازی خلاصه در پیوست 4A نشان داده شده است، و کارت امتیازی عملکردی در بخش منابع وب سایت ارائه شده است.

**مدیریت مهلت ها**

این یک واقعیت غم انگیز از زندگی یک فروشنده است که یک پروپوزال که سه ماه یا بیشتر آن را ایجاد کرده است اغلب به دلیل برخی از مهلت های مصنوعی، نیاز به پاسخدهی در 10 روز دارد. واقعیت زندگی شماره دو این است که بررسی، انتخاب و جدول زمانی تعیین شده در پروپوزال به طور متوسط ​​کم تر از 10٪ از زمان ملاقات است. بررسی نقطه ای از سوی نویسندگان پروپوزالهای تکمیل شده در کانال های فروش مربوطه، نسبت یک به یک در 22 از نظر دورنمای مربوط به شرایط زمانی خود را به همراه داشت.

وقتی یک مهلت غیر منطقی باشد، تیم فروش باید یک استراتژی اتخاذ کند و سپس بلافاصله با سازمان مشتری احتمالی تماس بگیرند تا درخواست را تمدید کند. هر درخواست منطقی معمولاً اعطا می شود. امتناع، از نشانه های خوبی است که ممکن است نشان دهد شما یک مدعی جدی برای تجارت نیستید. صداقت معمولاً بهترین سیاست است، به استثنای این ادعا که سر شما خیلی شلوغ است. "بیش از حد شلوغ بودن" دلالت بر چشم اندازهایی دارد که شما وقت کافی برای آنها ندارید. غالباً، مسئله ای در زمینه آموزش، تعطیلات یا تعهدات مشتری موجود باعث می شود تا برای پایان مهلت پروپوزال در مهلت قانونی مشکل ایجاد شود. بسیار مهم است که سازمان مهندس فروش موافقت کند که هرگونه مهلت را رعایت کند زیرا آنها معمولاً در مسیری مهم برای تکمیل پروپوزال قرار دارند. مهندس فروش ممکن است قبلاً پروپوزال را برای تکمیل و آماده شدن برای ارائه داشته باشد یا جلسات کشف آینده را برپا کند. دریافت یک تمدید یک هفته ای ممکن است تفاوت بین پاسخ و عدم پذیرش پیشنهاد را ایجاد کند.

***نکته: فروشنده ممکن است بهترین فرد نباشد***

***بسیاری از شرکت ها به طور خودکار خواهان ضروری بودن یا نبودن درخواست پروپوزال هستند. استفاده از مدیر مهندس فروش به جای مدیر فروش، برای برقراری تماس با چشم انداز، به طور معمول برای زمان اضافی، میزان موفقیت بالاتری را به همراه دارد.***

یک تاکتیک ثانویه درخواست زمان بیشتر برای جمع آوری اطلاعات و جزئیات بیشتر است. حتی اگر بیشتر سازمان های صادرکننده پروپوزال تماس ها و جلسات کنفرانس فروشندگان را برقرار کنند، به ندرت با کاربران نهایی سیستم یا محصولاتی که می فروشید ملاقات خواهید کرد. این جلسات بسیار شیک و بی حاصل هستند، زیرا همه شرکت های پاسخ دهنده حضور خواهند داشت و هیچ کس نمی خواهد چیزی بگوید که ممکن باشد سرنخی برای استراتژی ایجاد کند.

***نکته: به خاطر باهوش بودن به من پاداش دهید***

***به عنوان یک مهندس فروش ممکن است شما نیاز به درخواست اطلاعات اضافی در خارج از پروپوزال داشته باشید. این اطلاعات می تواند شامل اطلاعات اقتصادی، فنی یا اطلاعات تجاری باشد. همچنین ممکن است یک جلسه رسمی یک به یک با کاربران نهایی را درخواست کنید. غالباً، چشم انداز پاسخی خواهد داد كه پس از آن مجبور است آن داده ها را به همه فروشندگان ارائه كند. پيشنهاد كنيد كه چشم انداز، آن داده ها را فراهم كند يا فقط به آن دسته از فروشندگاني كه سؤال مي كنند دسترسي داشته باشد. در واقع، شما می گویید، "به من به خاطر باهوش بودن پاداش دهید."***

**راهکارهای جلوگیری از یک پروپوزال**

با وجود همه نشانه ها برعکس، روش های خلاقانه ای برای جلوگیری از پروپوزال وجود دارد. با این حال، در نظر داشته باشید که هر یک از رقبای شما سعی می کنند تاکتیک های یکسانی را انجام دهند. رویکردهای قرارداد و فروش بی شماری وجود دارد که خارج از سازمان مهندس فروش قرار دارند. دو روش رایج که سازمان مهندس فروش می تواند کنترل کند مرجع فنی نزدیک و آزمایش محدود یا کارگاه نزدیک است. هر دو تکنیک شامل مهندس فروش و چشم انداز، کار و تعهد قابل توجهی هستند، اما آنها به شما امکان کنترل چرخه فروش را می دهند.

مرجع فنی نزدیک می تواند زمانی مورد استفاده قرار گیرد که مطمئن باشید بر اساس پروپوزال، محصول شما 100٪ مناسب مشتری است. همچنین شما نیاز به اجرای یک استراتژی رقابتی رو به جلو دارید و مطمئن باشید که می توانید منابع بیشتری نسبت به رقابت خود ارائه دهید. رویکرد این است که بیان کنیم، "*اگر من می توانم دو شرکت مشابه با مشکلات مشابه خود را به شما نشان دهم و از آنها بخواهم که چگونه آنها را برطرف کنند، آیا می توانیم این روند را کوتاه کنیم؟* *شش ماه زودتر یک میلیون دلار برای شما صرفه جویی ایجاد خواهد کرد.*" برای صحت ویراستاری، ما از شش ماه و یک میلیون دلار به عنوان مکانیزم توجه استفاده می کنیم. با اجرای راه حل شما مشتری هر ماه درآمد یا پس انداز خود را افزایش می دهد و پس از شش ماه کم کم این امر باعث می شود که حامی اجرایی دو بار در مورد روند فکر کند. بهترین مورد این است که آنها خواهند گفت "بله". کار واقعی در این روش در برقراری تماس های مرجع، احتمالاً حتی بازدید از سایت، و در مربیگری مراجع شما در مورد سؤالات احتمالی است.

سطح بعدی تلاش محدود رویکرد آزمایش یا کارگاه است. این روش شامل نصب محصول شما برای مدت زمان مشخص، معمولاً 30 روز یا کم تر، با رعایت معیارهای موفقیت خاص است. (جزئیات بیشتر در مورد کارآزمایی های عمومی در فصل 13 آورده شده است، که آنجا در مورد استراتژی های فروش فنی بحث می شود.) این نتیجه تلاش بیشتر از تکمیل پروپوزال میطلبد، اما (1) این رقابت شما را از صحنه تصویر بیرون میبرد، (2) شما را در داخل ساختار وارد می کند، و (3) زمان ارزشمندی را صرف می کند که پس از آن نمی توان برای یک فروشنده دیگر هزینه کرد. حتی اگر یکی دیگر از فروشندگان متقاعدکننده مشتری احتمالی ارائه کننده گزینه مشابهی باشد، شما وسعت زمین بازی را کاهش داده اید و اکنون فقط در مقابل یک رقیب، بی سر و صدا پیش می روید.

**تاکتیک پاسخ جایگزین**

شما بدون شک برخی از پروپوزالها را دریافت خواهید کرد که نمره بدی می گیرند، زیرا آنها به وضوح خارج از نقطه شیرین شما هستند یا از مشتریانی هستند که یک ماهه یک پروپوزال را صادر می کنند و در کسب و کار اخیر موفق به دریافت جایزه نشده اید. اگرچه در هر دو مورد ممکن است "عدم پیشنهاد" قابل قبول باشد، ولی یک پاسخ مصالحه ای برای در نظر گرفتن وجود دارد.

اما در مورد مناسب بودن محصول ضعیف، در شرایطی که یک اجرای جایگزین یا معماری وجود داشته باشد که متناسب با راه حل شما باشد، می توانید یک پاسخ متناوب ایجاد کنید. در واقع، این یک سند مودبانه است که می گوید: "مجموعه راه حل ما با توجه به روشی که شما از ما خواسته اید آن را حل کنیم، مناسب نیست. با این حال، اگر شما می خواهید به جای آن کار، این کار را انجام دهید (همان طور که ما فقط در قسمت <نام مشتری دیگر> پیاده سازی کرده ایم)، در اینجا نحوه انجام این کار برای شما آورده شده است." حداقل این گونه پاسخ باعث ایجاد مکالمه با مشتری می شود، و در بسیاری از موارد، این یک رویداد در حال تغییر بازی بوده است که منجر به عقب نشینی و استفاده مجدد نهایی یا گسترش پروپوزال شده است.

به عنوان یک مشتری خوشحال، پروپوزال، به ویژه اگر از نظر مجری حساب، استراتژیک تلقی شود، ممکن است یک پاسخ متناوب برای تنظیم مجدد رابطه و ایجاد یک بازاریابی به این دلیل پاسخ داده شود که چرا بسیاری از پاسخ های قبلی پروپوزال رد شده اند. اگرچه آغاز این تاکتیک خارج از مسئولیت های تیم مهندس فروش است، اما مجموعه ای از معیارهای تعریف شده می تواند شاخص اولیه چنین مساله ای باشد و در طی بررسی حساب ها روی یک هدف و نه بر اساس موضوع مورد بحث قرار می گیرد.

***نکته: پاسخ متناوب جایگزین***

***اگر به اندازه کافی در مورد محصول و شرکت خود تجربه کسب کرده اید که در زمان احتمالی از دست رفتن پروپوزال احساس خوبی دارید، باید این کار را در سطح داخلی به شکلی سازنده بالا ببرید. اگر دلیل موجهی دارید که چرا بهترین راه حل برای مشتری هستید، پس تیم فروش شما که با همکاری مدیریت ارشد همکاری می کند، باید سعی در افزایش این امر در سازمان مشتری داشته باشد. به جای دیگری و استراتژی های دیگر برای "تغییر بازی" مراجعه کنید.***

**تکمیل پروپوزال**

پس از تصمیم گیری در مورد رقابت، تیم فروش و سایر منابع خارجی را برای برنامه ریزی پاسخ جمع کنید. همان طور که قبلاً گفته شد، تبدیل نماینده فروش به عنوان مدیر پروژه، مشارکت برابر از همه طرف را تضمین می کند. تصمیم بگیرید که چه کسی وظیفه اصلی جمع آوری داده تا جمع آوری و کپی برداری را بر عهده دارد.

***نکته: تنظیم استانداردها***

***سازمان های فروش جدید به طور معمول به هیچ عنوان به استانداردهای پروپوزال یا پاسخ های استاندارد دسترسی نخواهند داشت. در صورت بروز این موارد، از هر پروپوزال برای تنظیم استاندارد برای پاسخ های پروپوزال استفاده کنید. در مورد فونت، عناوین، سبک و قالب تصمیم بگیرید و استفاده از آنها را اعمال کنید. یک کتابخانه بزرگ از داده های پروپوزال سازگار به سرعت ساخته می شود. سپس میزان موفقیت خود را پیگیری کنید.***

شما به عنوان عضو مهندس فروش در تیم پروپوزال، مسئول کلیه سؤالات فنی مندرج در سند خواهید بود. بسته به محصولات و خدمات مورد نظر شما ممکن است این مسائل پیچیده معماری یا "سرعت و فید" ساده باشند. توصیه ما این است که یک نسخه از پروپوزال را چاپ کنید و از یک قلم هایلایت برای علامت گذاری بخش هایی که مسئولیت آن را بر عهده دارید استفاده کنید. توجه داشته باشید که "مسئولیت" بدان معنی است که شما اطمینان حاصل کنید که به آنها پاسخ داده شده است، اما نه لزوماً اینکه شما شخصاً به آنها پاسخ دهید. سپس تعهدات خود را به تیم پروپوزال برگردانید تا همه بدانند مسئولیت را برای چه چیزی پذیرفته اید. اعتبار ما این است که "سازمان مهندس فروش آخرین راه حل است"، بنابراین همچنین به نفع شماست که اطمینان حاصل کنید که همه موارد دیگر نیز تحت پوشش باشند.

بسیاری از سازمان های مهندس فروش، بالغ تر یا دارای یک تیم پروپوزال داخلی یا یک بسته نرم افزاری الکترونیکی هستند که می تواند برای پاسخ به بیشتر سؤالات استاندارد استفاده شود. در صورت عدم موفقیت در این مورد، باید یک کتابخانه پروپوزال ایجاد شود که یک مهندس فروش بتواند برای بسیاری از پاسخ های استاندارد به سوالات متداول (فصل 26) را ترسیم کند. مگر اینکه این اولین پروپوزال سازمان شما باشد و یا برای یک محصول کاملاً جدید باشد، شما باید از نوشته های قبلی زیادی برخوردار شوید که بتوانید به آنها مراجعه کنید.

در این مرحله بخش خود را مرور کرده و شروع به تقسیم آن در دسته های مختلف کنید. در حال حاضر بسیاری از پروپوزالها پرسش و پاسخ اصلی خود را در قالب سبک صفحه گسترده ارائه می دهند که این کار، روند را به طور قابل توجهی آسان تر می کند. هر سؤال را بر اساس اینکه چه کسی به آن پاسخ خواهد داد، طبقه بندی کنید. بخش مشخصی مسئولیت مستقیم شما خواهد بود، در حالی که دیگران ممکن است متعلق به بازاریابی، مهندسی محصول یا یک متخصص فنی یا دامنه باشند. یا شما یا مدیرتان باید با افراد خارج از سازمان مهندس فروش که از آنها کمک می خواهید تماس بگیرید و فرصت و جدول زمانی را توضیح دهید و تأکید کنید که از آنها خواسته می شود تا فقط در تعداد کمی سؤال کمک کنند. در صورت نیاز به کمک در سازمان مهندس فروش، اما خارج از شعبه یا منطقه نهایی خود، به تیم مدیریت خود اجازه دهید تا از این منبع برای شما اطمینان حاصل کنند.

بسیاری از سازمان های مهندس فروش، پروپوزال را به عنوان یک اجازه قلمداد می کنند تا خلاقانه ترین روش برای گفتن "بله" به هر سوال را مشاهده کنند. اگرچه ما مطمئناً دیدگاه لیبرال را در مورد قابلیت های هر محصول تشویق می کنیم، ولی بسیاری از پاسخ های پروپوزال در نهایت بخشی از قرارداد را هنگام اعطا تشکیل می دهند، بنابراین با احتیاط عمل کنید. با این حال، اگر می توانید هر پاسخ را با "بله" یا در صورت لزوم "نه" شروع کنید، این کار باعث می شود پروپوزال از چشم انداز آینده امتیاز بیشتری کسب کند.

در صورت امکان، پاسخ خود را به ادبیات فنی یا آموزشی خود برگردانید، اما متن را در پاسخ مانند این قرار دهید: "بله، این ویژگی از سال 2014 در محصول ما موجود است (منبع: راهنمای سیستم انتشار 10، صفحه 244)."

مراجعه به یک سند خارجی، مگر اینکه توسط یک شرکت دیگر دارای حق چاپ باشد، باعث می شود صفحه شخصی توسط هر کسی که پروپوزال را بخواند، ارزیابی شود. شما می خواهید خواندن پاسخ های خود را به آسانی و بدون دردسر امکان پذیر کنید. تمام پاسخ های خود را به صورت واضح و خوانا ارائه دهید. اگر یک سؤال، لیستی از ویژگی ها یا عملکردها را بخواهد، آنها را به صورت جداول یا گلوله ای در مقایسه با لیست ساده جدا از کاما ارائه دهید. در صورت امکان، نمودارهایی را نمایش دهید که نشان می دهند چرا محصول شما آن نیاز خاص را برآورده می کند.

همچنین مزایای رقابتی را که احساس می کنید ممکن است داشته باشید نیز در بر بگیرید. در متن پاسخ، هیچ نیازی به اشاره به قدرت یا حتی بصورت غیر مستقیم، ضعف رقیب نیست.

***نکته: نقش پروپوزال در مدیریت و بازاریابی محصولات برای انتشار جدید***

**یکی از الزامات پیش خرید مطلق برای هر محصول یا خدمت جدید باید مجموعه ای از پاسخ های پروپوزال به روزشده باشد که توسط تیم محصول نوشته شده است. این موارد باید 30-60 روز قبل از انتشار عمومی در دسترس قرار بگیرند و بخشی از بسته قابلیت تولید محصول را تشکیل دهند.**

**ارائه و پیگیری**

حتی اگر بیشتر پاسخ های پروپوزال به صورت الکترونیکی انجام شود، بسیاری از درخواست کنندگان هنوز به یک نسخه فیزیکی نیاز دارند. پروپوزال باید محدود، شخصی و چاپی باشد و باید آن تصویر سازمانی را که آنرا ایجاد کرده، نشان دهد.

همان طور که باید توجه بیشتری به ایجاد نامه و خلاصه ای از اجزای عملکرد در مورد پروپوزال شود، خلاصه اجرائی توسط افراد بیشتری خوانده خواهد شد و بدون شک با جزئیات بیشتر، از هر پروپوزال موجود خواهد بود. برای مدت زمان ارزیابی و امتیازدهی پروپوزال به آن به عنوان رهبری بازاریابی خود فکر کنید. خلاصه نامه باید هم به صورت شغلی و هم از نظر فنی به طور ساده بیان کند که چرا سازمان شما به طور منحصر به فرد واجد شرایط دریافت جایزه نهایی قرارداد است.

همچنین اصرار داشته باشید كه جلسه‌ای برای ارائه پاسخ پروپوزال یا بررسی آن در 48 تا 72 ساعت پس از دریافت تنظیم شود. اجازه دادن به تیم فروش پروپوزال از نظر جسمی امکان بازخورد در زمان واقعی و ارزیابی سریع روانشناختی را فراهم می کند. همچنین این بهانه ای برای ورود به ساختار آینده و برگزاری تعدادی جلسات بالقوه است.

***نکته: از نظر داخلی نیز پیگیری کنید***

***پس از ارسال پاسخ پروپوزال، اطمینان حاصل کنید که از این افراد پیگیری می کنید و از همه افرادی که در داخل به شما کمک کردند و پروژه را تکمیل کردند، تشکر کنید. پس از به روزرسانی در مورد فرصت، یعنی پس از تهیه لیست کوتاه، به تیم گسترده خود اطلاع دهید تا آنها را در حلقه نگه دارند. اگر برای انجام معامله به منابع بیشتری نیاز دارید یا حتی پروپوزال دیگری برای انجام آن دارید، کمی تشکر مسیری طولانی را طی خواهد کرد و اگر به طور مداوم برنده پروپوزال شوید، مردم احتمالاً به درخواست های شما برای کمک پاسخ خواهند داد.***

پس از تحویل، با مشتری احتمالی ارتباط برقرار کنید، یک نسخه ثابت از نسخه های مطبوعاتی، به روزرسانی های فنی و مقالات ژورنال را تهیه کنید - هر چیزی، در واقع، برای نگه داشتن نام خود در مقابل افرادی که تصمیم می گیرند. به عنوان یک مهندس فروش، وظیفه شماست که مقدماتی را برای تکنسین های مشتری احتمالی که پروپوزال را بررسی می کنند، تهیه کنید. ارائه توضیحات شخصی در مورد برخی از پاسخ ها، اضافه کردن جزئیات بیشتر یا ارائه بینش در مورد برنامه های آینده همه می توانند یک "قلاب" برای راه اندازی جلسه بعدی باشند.

**خلاصه**

زودتر درگیر شوید و سعی کنید قوانین اساسی برای روند پروپوزال را تعیین کنید. برای کمک به سؤالات و مطالب اضافی که به سمت نقاط قوت رقابتیتان هدایت می شود، آماده باشید. اگر پروپوزال "از آبی خارج شد"، در تصمیم خود برای پاسخگویی بسیار مراقب باشید.

روش های خلاقانه را برای اجتناب از پروپوزال امتحان کنید، اما پس از تصمیم گیری برای پاسخ، پس از به دست آوردن مقدار کمی پروپوزال برای موفقیت، کاملاً درگیر شوید. یک خلاصه اجرایی خوب تهیه کنید که گزاره ارزش شما را برجسته کند. با اطمینان از اینکه مسئولیت های خود را به طور کامل مشخص کرده اید، مجری حساب را برای مدیریت پروسه درونی فشار دهید. پس از ارزیابی پروپوزال، با چشم انداز بعد از تحقق بخشیدن به چهره خود، وقت خود را جستجو کنید و در آخر اطمینان حاصل کنید که از همه افراد درگیر داخلی و خارجی تشکر می کنید.

**مهارت سازی**

|  |
| --- |
| مهندس فروش جدید:  1. صلاحیت معامله را زیر سوال ببرید.  2. اولویت های منابع را با مدیر خود تنظیم کنید.  3. با برخی از سؤالات پروپوزال "سفت و سخت" آماده شوید.  4. یاد بگیرید که چگونه به کتابخانه پروپوزال دسترسی پیدا کنید.  5- تمام منابع خارجی در دسترس شما با مدیر خود را مرور کنید.  مدیر مهندس فروش یا مهندس فروش باتجربه:  1. صلاحیت معامله را زیر سوال ببرید.  2. یک سناریوی تماس ایجاد کنید که در آن بتوانید درخواست تمدید زمان کنید.  3. نقش ها و مسئولیت ها را به روشنی تعریف کنید.  4- برای اندازه گیری احتمال موفقیت، کارت امتیازی پروپوزال ایجاد کنید.  5- سعی کنید پروژه فروشنده داشته باشید و پاسخ را مدیریت کنید.  6- با مشتری احتمالی، با کادر فنی اصلی رابطه ای ایجاد کنید.  7. تمرکز خود را بر روی تدوین خلاصه اجرائی قرار دهید. از این به عنوان ورودی اولیه برای فرآیند کشف و تجزیه و تحلیل استفاده کنید. |

**فصل**

**5**

**اهداف فصل**

**مراحل موجود در فرآیند کشف عمومی را شناسایی و درک کنید.**

**قادر به تنظیم فرآیند کشف عمومی برای محصول خود باشید.**

**درک کنید که چگونه فروشندگان در فرآیند کشف ارزش افزوده ایجاد می کنند.**

**تجزیه و تحلیل و کشف نیازها**

آنچه را که مردم می خواهند به آنها ندهید، آنچه را که لازم دارند به آنها بدهید.

*جوس ودون*

انجام ارزیابی و تحلیل دقیق نیازها یکی از بزرگ ترین فرصت ها برای اضافه کردن ارزش در چرخه فروش در طول یک چرخه است. در این مرحله شما مشکلی را برای مشاغل تعریف می کنید که در پیشنهاد شما برطرف می شود و شروع به شناسایی راه های تمایز راه حل ارائه شده می کنید. این مرحله همچنین اولین فرصت شما برای ایجاد رابطه با تیم پروژه مشتری است. این فصل به تئوری، ساختار و نتایج کلی تجزیه و تحلیل و کشف می پردازد زیرا این موضوعات هم به جنبه های فنی و هم به مشکلات تجاری مشتریان مربوط می شوند. فصل 6 روی فرایندی برای تعیین مسائل اساسی در زمینه تصمیم گیری در حوزه فناوری تأکید می کند، و فصل 19 ("انجام محاسبات") همه این موارد را بعداً در فرآیند خرید جمع می آورد.

**بررسی اجمالی**

در مرحله تجزیه و تحلیل نیازها، سه هدف دارید: (1) افزایش اعتبار شخصی خود با مشتری، (2) ایجاد رابطه و ارتباط با تیم مشتری، و (3) درک از مشکلات پیش روی مشتری. سایر فصل های این کتاب توصیه های کلی در مورد افزایش اعتبار و ایجاد روابط شما ارائه می دهند. این فصل به هدف سوم اختصاص داده شده است، کشف و درک اینکه چرا مشتری به راه حل شما نیاز دارد. تحمیل فرایندی در مرحله کشف بسیار مهم است زیرا بسیاری از امور باید در مدت زمان کوتاهی اتفاق بیفتند. با خواندن دو فصل و سفارشی کردن فرایندی که ارائه می دهیم، می توانید اثربخشی و قوام آنالیز نیازهای خود را بهبود بخشید.

**چرا کشف بسیار مهم است**

برخی از مهندسی فروش تخمین می زنند که چقدر مهم است که روند کشف را برای روند فروش مهم بدانیم. برای درک اهمیت این موضوع، به آخرین جلسه ای که با افرادی از گروه های بازاریابی یا مهندسی خود صحبت کرده اید، فکر کنید. اگر تجربه شما معمولی بوده است، احتمالاً تحت تأثیر بازاریاب ها و مهندسین قرار گرفته اید، اما ممکن است احساس کرده باشید که شاید آنها واقعاً آن را "نگرفته اند". واقعیت این است که بسیاری از شرکت ها محصولات خود را بدون درک واقعی نیازهای مشتری می سازند. این عدم درک ممکن است در تلاش های "رسمی" شرکت به سمت مشتری منعکس شود. یک دقیقه برای بررسی وثیقه بازاریابی به شما داده می شود تا به شما در فروش محصول خود کمک کند. از خود بپرسید که چقدر خوب در مورد موضوعات تجاری فعلی با مشتری شما صحبت می شود. گروه های بازاریابی و مهندسی غالباً با ضرر کار می کنند، زیرا آنچه که آنها تولید می کنند، معمولاً حداقل سه تا شش ماه قبل از رسیدن مشتری به طول می انجامد. این یک مشکل مهم را مطرح می کند. تاخیر بین زمانی که گروه های شرکتی شما چیزی را تولید می کنند و زمان رسیدن مشتری شما می تواند منجر به پیام های بازاریابی شود که به روز نیستند. این، شکاف محصول / بازار است. حتی در غیر این صورت پیام های بازاریابی مؤثر اغلب برای ارتباط با مشتری خاص بسیار عمومی هستند. این احتمال را ایجاد کنید که گروه محصولات شما در ابتدا "این کار را نکنند" با این واقعیت که نسخه به روز نشده است، و ممکن است محصولات شما تا زمانی که به مشتری برسند، تأثیر بالقوه خود را از دست داده باشند.

از طرف دیگر شما در زمان واقعی با مشتری هستید. مرحله کشف بسیار مهم است زیرا جایی است که شما پیام ها و محصول خارج از قفسه را می گیرید و شروع به ساختن یک راه حل سفارشی برای مشتری می کنید. این شخصی سازی ممکن است در حد ارائه یک پاورپوینت باشد، یا ممکن است شما روزها برای طراحی نرم افزارهای سفارشی، سخت افزارها یا راه حل های شبکه ای وقت بگذرانید. شما با در نظر گرفتن وقت لازم برای درک نیازهای تجاری مشتریان، پایه و اساس فروش کالاهایی را که می توانند درک کرده و برای تجارت خود استفاده کنند، پایه گذاری کرده اید. این واقعیت که شما قادر به ایجاد یک کمیسیون سنگین برای این کار هستید، گواهی بر ارزشی است که به شرکت خود اضافه می کنید.

در طول کشف، شما به عنوان یک سیستم متمرکز از طرف مشتری خود عمل می کنید، پیشنهادی برای یک راه حل مهم را با محوریت محصولات و خدمات شرکت خود ارائه می دهید. این جنبه ارزش افزوده است که به شما حق می دهد ساختار خود را در این مرحله به روند فروش تحمیل کنید. همان طور که مراحل بحث شده در زیر را مرور می کنید، داده های اضافی یا الزاماتی را که مربوط به مشتریان شما هستند، بنویسید. به هرگونه وابستگی بین مراحل توجه ویژه داشته باشید. این وابستگی ها هنگام برنامه ریزی قرارها و منابع در طی فرایند تحلیل نیازها باید در برنامه شما واقع شوند. بقیه این فصل به بخش هایی تقسیم شده است که هفت مرحله اصلی در فرآیند کشف سطح بالا را تشریح می کنند. از قضاوت خود بر اساس تلاش مورد نیاز استفاده کنید. مهندس فروش مستقر در حوزه با تعداد انگشت شماری از حساب ها تحقیقات و کشف های عمیق تری را نسبت به مهندس فروش در داخل انجام می دهد که هر روز با نیمی از مشتریان مختلف صحبت می کند.

**رویکرد تحلیل هفت مرحله ای نیازها**

**مرحله 1: اطلاعات مورد نیاز را شناسایی کنید**

**آماده سازی قبل از جذب مشتری**

با رفتن به مرحله تجزیه و تحلیل نیازها، شما باید اطلاعات لازم را برای تهیه پیشنهاد برنده برای مشتری خود شناسایی کنید. معیارهای صلاحیت ساختار و الگوی تحلیل نیازها کار بازاریابی یا گروه عملیات فروش شما است، اما اگر کسی دیگری این کار را نکرده باشد، ممکن است روی شانه های شما بیفتد. اتخاذ زمان و ابتکار عمل برای استفاده از این نوع فرآیند، به طور حتم در نتیجه ای که تجربه می کنید وارد می شود.

نمونه مختصر نشان داده شده در جدول 5.1 به طور خاص در مورد نیازهای پشتیبانی از برنامه نرم افزاری سازمانی متمرکز شده است. توجه داشته باشید که حتی در این سند فنی، سوالات مربوط به صلاحیت، پنهان باقی مانده است. سؤالات مربوط به اینکه آیا کارمندان پشتیبانی و سخت افزار یا نرم افزار مربوطه در بودجه گنجانده شده اند، اطلاعات مهمی را در مورد چگونگی آماده سازی مشتری برای پروژه شما ارائه می دهند. اگر آنها زیرساخت های پشتیبانی و سخت افزاری را در نظر نگرفته باشند، بعید به نظر می رسد که نزدیک به یک خرید باشند.

**درگیر کردن مشتری**

اکنون که اصول اولیه را در اختیارتان قرار داده اید، حاضر هستید مشتری را درگیر خود کنید. در این مرحله، تنها اطلاعات رسمی شما در مورد پروژه ممکن است تعامل پروپوزال یا تیم فروش قبلی با مشتری باشد.

با کمی خلاقیت و اتصال به اینترنت، باید بتوانید به سرعت موارد زیر را بیابید:

• پروپوزال اولیه؛

• پشتیبانی اطلاعات حاصل از پروپوزال؛

• هرگونه نقل قول یا آماری که در طول تعامل اولیه شما توسط اعضای تیم مشتری ارائه می شود.

• سوابق مالی برای شرکت های دولتی؛

• رونوشت از تماس های سرمایه گذار شرکت؛

• اطلاعیه های مطبوعاتی اخیر شرکت.

**جدول 5.1**

**الگوی تحلیل نیازهای فنی**

|  |
| --- |
| نام مشتری:  استانداردهای مربوطه را فهرست کنید: بانک اطلاعاتی: Oracle / MS SQL Server / Sybase / Other: Server OS: Client OS: میانگین تأخیر شبکه اوج زمان: سخت افزار سرور: پلت فرم / سیستم عامل: خرید در حال حاضر متعلق یا برنامه ریزی شده است؟ آیا برنامه های دیگر در سرور حضور خواهند داشت؟  آیا سخت افزار، بانک اطلاعاتی و سایر نرم افزارها بودجه بندی شده اند؟  نرم افزار ما به یک مدیر نیمه وقت نیاز دارد. آیا این فرد شناسایی شده است؟  نرم افزار ما به مجموعه مهارت های خاص برنامه نویسی نیاز دارد. آیا برنامه نویسان جاوا را در بین کارمندان دارید؟ |

قبل از ارائه طرح کشف خود به مشتری، سعی کنید این اسناد را پیدا یا حداقل آنها را شناسایی کنید. علاوه بر تحت تأثیر قرار گرفتن از آنها با دقت کافی، ممکن است به شما در یادآوری منابع احتمالی دیگر اطلاعات نیز کمک کنند. جدول 5.2 یک برگه تجزیه و تحلیل نیازها را نشان می دهد که ممکن است به شما در سازماندهی افکار خود کمک کند.

برای تکمیل این مرحله، داده های جمع آوری شده خود را با چک لیست اطلاعات مورد نیاز خود مقایسه کنید. لیستی از اسناد یا عناصر اطلاعاتی مورد نیاز خود را برای پیشرفت همان طور که در جدول 5.3 نشان داده شده است آماده کنید. شما هنوز فرصتی برای برنامه ریزی قرارهای ملاقات نشان داده شده در این جدول نخواهید داشت، اما برای تنظیم سریع آنها آماده خواهید بود.

**جدول 5.2**

**کاربرگ تجزیه و تحلیل نیازها**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **تکلیف** | **کار انجام شده** | **یادداشت ها/گام بعد** |
| الزامات اطلاعات را تعریف کنید  اطلاعات موجود را جمع کنید  پروپوزال:  اسناد را طراحی کنید  اطلاعات مربوط به عملیات  اهداف عملیاتی یا مالی برنامه ریزی شده برای دوره بعدی  ساخت زمینه عالی:  از جنبه عمومی بازاریابی استفاده کنید  شخصی سازی کنید  با مشتریان و مربیان دوستانه اعتبار کنید  مصاحبه با کارکنان کلیدی:  فنی  کسب و کار  سایر گروه های استاندارد  فرآیندهای فعلی را مشاهده کنید:  اصطلاحات داخلی را تسخیر کنید  حداقل دو نمونه از چگونگی برآورده نشدن سیستم فعلی نیازهای کارمندان یا مشتری را جمع آوری کنید  اطلاعات را سنتز کنید  خلاصه ای تهیه و ارائه کنید |  |  |

***نکته: پیمایش از طریق سیاست داخلی شرکت ها***

***ممکن است متوجه شوید که از طریق سیاست های داخلی شرکت خود از صحبت کردن با مشتری منع شده اید. این اتفاق اغلب در شرایطی رخ می دهد که فروشندگان اصرار دارند که آنها قبلاً با مشتری ملاقات کرده و با آنها مصاحبه کرده اند و تنها کاری که شما باید انجام دهید شنیدن کمبود آنهاست. وضعیت دوم زمانی اتفاق می افتد که شما در یک شرکت بسیار بزرگ مشغول کار هستید و نماینده اصلی حساب کاربری مخاطب حساب را به خوبی در اختیار شما قرار می دهد و از حسادت شما نسبت به حساب کاربری محافظت می کند. در هر دو حالت شما یک حق حرفه ای مطلق برای صحبت با چشم انداز دارید و باید اصرار داشته باشید که جلسات برگزار شود، حتی اگر نماینده حساب کارگزار باشد. یک تاکتیک جایگزین درخواست تماس فنی با حساب است تا بتوانید اطلاعات اینترنتی / فایروال / لجستیکی را برای ارائه در آینده تأیید کنید و یک جلسه کشف "دزدکی حرکت کردن" را با آنها انجام دهید.***

**مرحله 2: بهترین وضعیت را خلق کنید**

اکنون اگر تصور نادرستی از آنچه مشتری می خواهد داشته باشید، شروع به جمع آوری نمای اولیه از کلیات مشاغل و نحوه پاسخگویی به آنها کنید. از این به عنوان نقشه ای استفاده کنید که در طی فرآیند تحلیل نیازها از آن استفاده خواهید کرد. با ثبت دیدگاه در این مرحله، می توانید در هر تعامل با مشتری، نقاط فروش خود را تقویت کنید. اگر محصول جدیدی را که می فروشید تازه وارد می کنید، شروع با پیچ و خم کامل یک رویکرد به خصوص خوب است. شما می توانید با مدیر یا تیم بازاریابی خود همکاری کنید تا گزارشی از ارزش کلی برای این نوع مشتری تهیه کنید و سپس آن را به دلخواه خود سفارشی کنید. این کار این امکان را به شما می دهد تا با یک گزاره ارزش آزمایش شده در صنعت وارد حساب شوید که با کار با مشتری بهبود پیدا می کند. هدف این است که ارائه ای تهیه کنیم که تمام نیازهای مشتری را ضبط کند و بهترین راه حل ممکن شما برای آن نیازها باشد.

**جدول 5.3**

کاربرگ جمع آوری اطلاعات

|  |  |
| --- | --- |
| **مورد داده چه کسی/چه زمانی-فروش** |  |
| **تیم** | **چه کسی-مشتری** |
| مهندس فروش سخت افزار، نرم افزار کنونی-جلسه 12/4 | IT |
| مهندس فروش استانداردهای معماری-تماس کنفرانسی 15/4 | IT-گروه استانداردها |
| مهندس فروش مصاحبه های سه کاربر-پیگیری 14/4 | مدیر کاربری (اس. استون) برای ما تنظیم خواهد کرد |
| اهداف گروهی برای نماینده فروش سال آینده-جلسه TBD | مدیر IT (بی. براون) |

آنچه که زمینه فروش عالی را تشکیل می دهد موضوع بسیاری از کتاب های دیگر است. برای اهداف جلسه کشف شما، باید یک نمایش اسلاید با طرح زیر موجود باشد:

• اسلاید 1: مشکل تجارت مشتری:

• شرح مشکل.

• تجزیه و تحلیل مالی مختصر را نشان دهید که منافع مورد انتظار از راه حل را توصیف کند.

• اسلاید 2: فرآیندهای تجاری و ذینفعان:

• فرآیندهای کسب و کار را نمودار کرده و ذینفعان را برای هر یک مشخص کنید.

• با کسب اطلاعات بیشتر در این مورد گسترش دهید.

• اسلاید 3: تعریف راه حل حرکت پیشروی سطح بالا:

• خلاصه اجرائی را برای توصیف راه حل پیشنهادی ارائه دهید.

• مزایای کلیدی را ذکر کنید.

• تأثیر مالی و عملیاتی مورد انتظار را توصیف کنید (در این مرحله اعدادی ارائه نکنید).

• برای هر اسلاید فرآیند کسب و کار (در بالا) یک اسلاید راه حل داشته باشید.

• اسلاید 4: خلاصه فنی:

• نمایش نمودارهای سطح بالا یا شرح فناوری، معماری و استانداردهای راه حل پیشنهادی.

• اسلاید 5: مثال های مشتری مشابه:

• در مورد سایر مشتریان موفق بحث کنید و تضمین دهید که چرا این مشتریان مقایسه مناسبی دارند. این کار هم موقعیت شما را تقویت می کند و هم اطلاعات بالقوه دیگری را کشف می کند و به شما کمک می کند تا درک کنید که چگونه این مشتریان، خود را غیر عادی می دانند.

• اسلاید 6: خلاصه نتایج و نقاط عطف.

• توجه داشته باشید که هیچ چیز صریح و "نزدیک" در این ارائه وجود ندارد (به عنوان مثال، با روحیه فصل های 8-11، "آخرین کار" برای انجام دادن در ابتدا وجود ندارد!) در این مرحله می خواهید خود را به عنوان فروشنده پیشرو قرار دهید. اما هدف از ارائه، گردآوری اطلاعات و ایجاد روابط است.

مطمئناً می توانید ساختار قابل ارائه را مطابق آنچه مناسب می بینید تغییر دهید. نکات کلیدی ارائه یک نیاز تجاری کاملاً تعریف شده است که خرید راه حل شما را توجیه می کند. راه حلی برای رفع نیاز؛ و شواهد لازم برای اثبات اینكه شما می توانید راه حل پیشنهادی خود را برای مشتری (و از راه ایده آل قبلاً نیز پیاده سازی كرده باشید) عملیاتی كنید.

با اتمام کامل، گام مناسب شما در طول فرآیند کشف، ابزاری ارزشمند خواهد بود. این ارائه نباید بیش از شش تا 10 اسلاید باشد و به عنوان راهی عالی برای شما خواهد بود که به سرعت بتوانید آنچه را که طی مصاحبه های مشتری خود کشف کرده اید، مرور کنید. در فصل 8، ما در مورد چگونگی آماده سازی و تحویل یک زمینه عالی صحبت خواهیم کرد.

***نکته: روند مشتری خود را در ذهن داشته باشید***

***با شروع مرحله کشف خود، روند را از دید مشتری خود در نظر بگیرید. هدف آنها رسیدن به یک تصمیم دقیق و مشخص در اسرع وقت خواهد بود. مراحل گفته شده در این فصل باعث می شود مشتری در کم ترین زمان ممکن بهترین ورودی های ممکن را برای تصمیم گیری خود دریافت کند.***

**مرحله 3: فرآیند تحلیل نیازها را توضیح دهید**

غالباً مشتری از شما انتظار ندارد که تحلیل عمیق تری از نیازها داشته باشد و حتی گاهی اوقات این سؤال را میپرسد که آیا تحقیقات تکمیلی شما یک روند ضروری است یا خیر. با این وجود، در بیشتر موارد، مشتری از دقت بیشتری برخوردار خواهد بود، زیرا درک می کند که کیفیت خروجی با کیفیت ورودی ارتباط دارد. اگر مشتری عقب نشینی کند، شما باید بر روند کشف، اصرار داشته باشید تا اطلاعات لازم را برای پاسخگویی به نیازهای مشتری به دست آورید. اگر مشتری واقعاً معتقد است که شما هیچ فرصتی برای انجام تجزیه و تحلیل نیازهای خود ندارید، ممکن است این اتفاق، دلیل خوبی برای پایان روند کار باشد. تنها استثناء در مورد ارزیابی رسمی این است که تنها تبادل اطلاعات در جلسات به خوبی تعریف شده یا سایر ارتباطات انجام می شود. دلیل این نوع ارزیابی این است که مطمئن باشید هیچ فروشنده ای نسبت به سایرین اطلاعات کم و بیشی نداشته است. این یک روش بسیار اخلاقی برای انجام یک ارزیابی است، اما توانایی شما در بهبود پیشنهاد خود را بر اساس تجربه صنعتی شما محدود می کند.

برای اطمینان از اینکه اسپانسر اجرایی شما از ارزش اضافی که تیم فروش شما به ارمغان می آورد قدردانی می کند، بخواهید که مدیر حساب شما در اوایل چرخه فروش، روند کشف خود را ارائه دهد. طرحی را که تهیه کرده اید با آنها در میان بگذارید و از آنها بخواهید که آیا منابع دیگر اطلاعاتی وجود دارد که باید از آنها آگاه باشید تا بتوانید بهترین توصیه را داشته باشید یا خیر. همچنین هنگام تماس با منابع از بخش های بازاریابی یا مهندسی خود، باید یک خلاصه اجرایی یک صفحه ای را برای استفاده حفظ کنید. جدول 5.4 خلاصه نمونه را ارائه می دهد.

**اطلاعات موجود را مرور کنید**

اکنون طرح خود را از روند کشف به هریک از اعضای تیم مشتری تکرار کرده و منابع اطلاعاتی را که از قبل به آنها دسترسی دارید مجدداً تکرار کنید. خود را فقط به اطلاعاتی که شخصاً ارائه داده اید محدود نکنید. اگر در مورد گزارش های مالی آنها یا از طریق تحلیلگران صنعت مربوطه تحقیقات دیگری انجام داده باشید، گنجاندن آن در دقت رویکرد شما مشتری را تحت تأثیر قرار می دهد.

در مرحله بعد از مشتریان خود بپرسید که چه منابع دیگری از اطلاعات را باید بررسی کنید. در اینجا لیستی از اسناد برای درخواست وجود دارد:

* مشخصات فنی و تفصیلی تجاری یا فنی که در پروپوزال درج نشده است.
* مشخصات طراحی برای هر آنچه که این پروژه جایگزین آن می شود.
* اطلاعات نسخه و شناسایی برای هر سیستم عامل سخت افزاری یا نرم افزاری مربوطه که با آنها سر و کار دارید.
* مواد آموزشی برای سیستم موجود؛
* تصاویر (در یک محیط نرم افزاری) نسخه فعلی.

این اطلاعات اضافی اغلب وجود دارد، اما مشتری ممکن است فکر نکند که مربوط به روند شما باشند. بنابراین، اگر مطالب اضافی را به دست آورید و رقیب شما این کار را نکند، شما یک مزیت رقابتی خواهید داشت. اغلب، ارزش این را دارد که تأیید کنید که این اطلاعات اضافی به رقیب شما منتقل نمی شود مگر اینکه درخواست شود. چشم انداز غالباً با این امر موافق است.

**جدول 5.4**

نمونه مختصر راه حل

|  |
| --- |
| **مشتری**: شرکت آکمه  **شناسه حساب**: 00001  **تیم فروش**: جین اسمیت و جیم دوی  **مختصر**: صنایع آکمه یک سازنده محصول Fortune 1000 از محصولات ساختمانی سفارشی است، و در درجه اول سازنده ویترین و اتصالات پنجره برای ساختمان های مرتفع است. آنها از طریق یک نیروی فروش مستقیم منطقه ای فعالیت می کنند.  **اظهار نیازها**: بسیاری از محصولات آکمه کاملاً سفارشی هستند، اما از محل ذخیره موجودی منطقه ای تهیه شده اند. آکمه امیدوار است که راه حل به سه روش کلی به آنها کمک کند:  1. با فروش بیشتر موجودی های دستی، حاشیه را بهبود بخشد  2. بهبود دیده شدن در سفارشات آینده  3. هزینه های حمل و نقل کم تر  **مزایای خاص:**  زمان کمتری برای تحویل 2 روز کاهش موجودی لازم محصولات عمومی 30٪ کاهش قیمت محصولات حاشیه بالاتر را بیشتر کنید  **نقاط قوت ما:**  پیش بینی و تجزیه و تحلیل موجودی  نقاط قوت یا ضعف رقیب:  قابلیت تبادل اطلاعات الکترونیکی شریک برتر (EDI)  سوالات معتبر اعتبارسنجی:  آیا این نقشه به اهداف اجرایی رسیده است؟ آیا تصمیم گیرندگان سطح پایین این موضوع را درک کرده و با آن موافق هستند؟ |

**مرحله 4: مصاحبه با مشتریان کلیدی**

قدم بعدی شما این است که مدتی را با مشتریان خود سپری کنید. هدف شما در طی مصاحبه ها تهیه و اصلاح لیست معیارهای تصمیم گیری است که در اظهارات و پیشنهادهای بعدی به آنها می پردازید. اعضای مختلف تیم به احتمال زیاد با برخی از تحلیل هایی که منجر به تشکیل سازمان آنها شده است محصول یا خدمات خارجی را در نظر بگیرند، طرف بوده اند. سعی کنید از مصاحبه ها به عنوان روشی برای درک نیازهای واقعی و غالباً ناگفته در پشت اهداف پروژه استفاده کنید. غالباً، مشتری اهدافی خواهد داشت که در الزامات مستندشده ای که به شما ارائه کرده اند، درج نمی شود. دلایل زیادی برای این حذف وجود دارد. این امر می تواند به این دلیل باشد که مشتری فکر می کند برای رسیدن به آن اهداف بسیار سخت و یا خیلی گران است، یا ممکن است شخصی که صاحب تصمیم گیری است احساس نکرده باشد که اهداف گروه دیگری به دلیل تراز سیاستی، شایسته است مورد توجه قرار گیرد. یک نمونه کلاسیک در دنیای فناوری اطلاعات، شکاف بین گروه های تجاری و گروه های فناوری اطلاعات است. غالباً آن تیم ها هم تراز نخواهند شد، بنابراین صاحب یا حامی پروژه نمی تواند دیدگاه تلفیقی از مسائل داخلی به شما نشان دهد. با مصاحبه با اعضای تیم، می توانید برخی از آن موضوعات ناگفته را کشف کرده و آنها را در گزاره ارزشی خود قرار دهید. مطالعه موردی زیر را در نظر بگیرید که این تقسیم کلاسیک بین IT و گروه های تجاری را برجسته می کند.

مطالعه موردی: هیچ گروهی را نادیده نگیرید

ما چهار ماه با گروه IT در یک خرده فروشی اینترنتی کار کرده بودیم قبل از آنکه به هدف انجام یک "فرورفتگی" یا معامله بپردازیم. به عنوان بخشی از معامله، ما در سایت بودیم و فرصت های گسترده ای برای همکاری با گروه های مختلف تجاری داشتیم. تیم فناوری اطلاعات به ما گفته بود كه آنها تصمیم می گیرند و مسئول ارائه پیشنهادی هستند كه ما برای مدیران قرار داده ایم. متعاقباً ما برای آشنایی با نیازهای آنها زمان زیادی را صرف همکاری با تیم IT کردیم.

چند هفته از روند کار، چندین نفر از طرف مشاغل به ما نزدیک شدند و به ما گفتند که احساس می کنند IT از این پروژه "فرار کرده است". جای تعجب نیست که معیارهای تصمیم گیری واقعی هنوز در دست خریداران تجارت بود. این قطعاً ناامیدکننده بود زیرا ما وقتمان را صرفاً با تیم IT صرف می کردیم، و آنها نیازهای گروه بازاریابی را به خوبی درک نکردند تا بتوانند تصمیم واقعی بگیرند. به نظر می رسد تیم فروش رقیب ما شخصاً چند نفر از اعضای گروه تجاری را می شناخت و از ابتدا با آنها نقض روند توافق شده با آنها همکاری می کرد. ما سرانجام، کار را به دست آوردیم، اما با هزینه زیادی از منابع و دخالت های اجرایی. اشتباه بزرگ ما انجام کار بهتر با اصرار بر مصاحبه با ذینفعان تجارت در این جبهه نبود. همان طور که معلوم شد، این امر باعث صرفه جویی در وقت زیادی می شد و این معاملات را در یک ربع قبل از آن به همراه داشت.

\*\*\*\*

این مورد اهمیت عدم توجه به ورودی یک گروه از نظر ارزش را برجسته می کند. مگر اینکه بدانید چه کسی می تواند چک را بنویسد و معیارهای تصمیم گیری او چیست، در غیر این صورت باید حقایق موجود را بررسی کنید.

گام عالی که قبلاً توسعه داده اید در این مرحله بسیار مفید است. از اسلایدهای 1 تا 3 می توان در طی مصاحبه مشتری استفاده کرد. اسلایدهای 4 تا 6 باید با مشتریان به اشتراک گذاشته شوند زیرا اطمینان حاصل می کنید که راه حل در واقع با نیازهای آنها مطابقت دارد. در بعضی موارد، شما می خواهید یک نکته را به طور مشترک در تهیه این اسلایدها ارائه دهید تا مشتریان احساس کنند که گویی در روند کار نقش داشته اند. همیشه اسلایدها را به عنوان یک کار در مرحله قرار دهید و مصاحبه شوندگان خود را به طور جدی ترغیب کنید تا خطایی را که مرتکب شده اید، اصلاح کنند.

***نکته: یادگیری انجام مصاحبه***

***اگرچه انجام مصاحبه دقیقاً یک هنر نیست، اما برخی از بهترین شیوه ها برای آن می توانند به کار روند. ما در این کتاب برخی از اصول اولیه را توضیح می دهیم، اما شما باید سعی کنید در هر آموزش داخلی یا خارجی که این موضوع را با جزئیات بیشتری پوشش دهد، شرکت کنید. اگر شرکت شما منابع لازم برای اجرای یک برنامه آموزشی را ندارد، با یک فرد ارشد در مصاحبه های مشتری نقش بازی کنید.***

***یک توصیه خاص که ما می توانیم انجام دهیم این است که احساس نکنید باید هنگام مصاحبه اطلاعاتی را ارائه دهید. اگر تازه وارد شرکت خود هستید، یا نیاز مشتری را درک نکرده اید، به فردی که با او مصاحبه می کنید بگویید که هنوز اطلاعات کافی ندارید تا به طور مشخص بیان کنید که سیستم شما چگونه مسئولیت منطقه خود را برطرف خواهد کرد. فرصت ارزشمندی را برای انتقال پیام خود از دست خواهید داد، اما حداقل بعداً خودتان پشیمان نخواهید شد. برخی از تکنیک های خاص برای این وضعیت را در فصل 6 خواهید آموخت.***

**مرحله 5: فرآیندهای فعلی را مشاهده کنید — با کاربر نهایی آشنا شوید**

وقت گذاشتن با افرادی که برایشان راه حل سودمندی دارید، یکی دیگر از راه های عالی برای به دست آوردن اعتبار و ایجاد تخصص در صنعت است. به طور کلی، این مرحله را می توان همزمان با مرحله 4 انجام داد حتی اگر یک نماینده در تیم از گروه کاربر وجود داشته باشد، به شما کمک می کند تا بی نهایت در حال برقراری ارتباط مستقیم با آن کاربران باشید. از آنها بپرسید که چه چیزی را دوست دارند و یا دوست ندارند و در مورد چگونگی انجام کار امروزشان بپرسید. بپرسید که چگونه می توانید کارشان را بهتر کنید. نود درصد مواقع، آنها نتوانسته اند راه حل شما را به خوبی درک کنند تا یک نمونه مرتبط را به شما بدهند، اما این جزئیات برای شما بهتر می توانند وضعیتی را که می خواهید بهبود ببخشید، ارائه دهند.

همچنین می توانید کتابخانه ای از حکایتها "از سنگرها" را شروع کنید. این ریزه کاری ها برای اثبات اعتبار شما با مشتریان فعلی و همچنین با مشتریان آینده بسیار عالی است. همچنین شروع به درک زبان شرکت ها و کلمات آنها می کنید. ایجاد این موضوع در ارائه موارد آینده، توانایی ارتباط شما با مشتری را بهبود می بخشد.

***نکته: قرار دادن مین های زمینی برای مسابقه***

***اگر رقابت خود را خوب می شناسید، باید از این مسئله به نفع خود استفاده کنید. در بحث و گفتگو با مشتری، سعی کنید قدرت یک رقیب را به یک موضوع "من نیز" برای شما تبدیل کنید. موارد زیر نمونه ای از این اصل است:***

***"این روزها بیشتر سرورها برای نیازهای شما عملکرد کافی دارند. در جائی که شما شاهد بهبود هزینه واقعی هستید، کاهش تلاش دولت و نگهداری با استفاده از ابزارهای مدرن دیده می شود."***

***در مثال بالا، فروشنده انتظار این را داشت که قدرت رقیب (سرورهای با کارایی بالا) روی یک کالا باشد و تمایز واقعی در استفاده از ابزارهای اداری باشد. این مین های زمینی همگی باید استراتژی مندرج در زمین کامل شما را منعکس کنند. اگر قبلاً این را امتحان نکرده اید، به نظر می رسد بارها و بارها همان پیام را ارسال می کنید و این درست است. هدف این است که تیم برای شروع تکرار همان پیام ها اقدام کند.***

**مرحله 6: سنتز اطلاعات**

اکنون زمان آن فرا رسیده است تا کلیه اطلاعاتی را که به دست آورده اید پردازش کرده و گام کامل خود را به روز کنید. بخش اعظم این کار باید شامل کارهایی باشد که می توانید با مجری حساب خود به اشتراک بگذارید. در حالت ایده آل، شما باید حداقل دو روز بین دریافت منبع مهم اطلاعات نهایی و بازپرداخت مورد انتظار مشاهدات خود به مشتری بودجه را تهیه کنید. غالباً ممکن است شما نیاز به انجام تحقیقات اضافی در داخل داشته باشید تا از بهترین اطلاعات ممکن استفاده کنید. اگر کم تر از دو روز زمان داشته باشید، بعید به نظر می رسد که برای تکمیل آن تحقیق وقت داشته باشید.

روندی که برای این مرحله باید دنبال کنید، دو بخش دارد. اول، تهیۀ خلاصه کار (مرحله 7 را ببینید) که می توانید به مشتری ارائه دهید. بهترین وضعیت شما ممکن است این نیاز را برآورده سازد. در مرحله بعد، اطلاعاتی را که انتظار داشتید طی این فرآیند به دست آورید، مرور کنید. غالباً داده های محکمی به اندازه کافی برای پاسخ به همه سوالات برجسته خود نخواهید داشت. تا زمانی که اطلاعات کافی برای رفتن به مرحله بعدی روند فروش داشته باشید، دیگر نباید نگران از دست دادن برخی از اطلاعات در حال حاضر باشید.

یک استثناء این است که شما باید بتوانید یک منطقه محکم از تمایز را برای راه حل خود مشخص کنید. اگر نمی توانید این کار را انجام دهید، باید استراتژی خود را برای جبران تحقیقات اضافی، معرفی یک مؤلفه راه حل جدید یا راهی برای تغییر انتظارات مشتری دوباره انجام دهید. مطالعه موردی بعدی نشان می دهد که چگونه می توانید از مرحله کشف برای "تغییر قوانین" بر روی رقیب خود استفاده کنید.

**مطالعه موردی: تغییر قوانین با تغییر میدان جنگ**

اشیای تجاری شرکت ها (اکنون توسط SAP به دست آوردند) و Cognos (توسط IBM خریداری شده) رقیب مستقیمی در بازار هوش تجاری بودند. Cognos گزاره ارزش بسیار محکمی را برای کاربران مالی و الزامات گزارشدهی پیچیده آنها داشت. در مرحله تحقیق، اشیای تجاری برای گسترش معامله تلاش می کنند تا گزارش های کاربر نهایی و داشبورد های اجرایی به عنوان موضوع مهمی تلقی شوند. این استراتژی پهپاد بسیار مؤثر بود زیرا مدیران عملیاتی مانند COO و VP از فروش، به علاوه جمعیت کاربر نهایی شرکت ها از نظر CFO و جامعه کاربری وی از نظر سیاسی قدرتمندتر بودند و به طور مؤثر الزامات مالی را بسیار تخصصی توصیف کردند.

\*\*\*\*

**مرحله 7: خلاصه را تهیه و ارائه کنید**

اکنون شما می توانید آگاهی بیشتری در مورد فرآیندهای تجاری مشتری خود را که تاکنون انباشته کرده اید، بسازید. سعی کنید زمان را با تأثیرگذاری عمده خرید به ترتیب معکوس از تأثیرگذاری برنامه ریزی کنید. از توصیه کنندگان شروع کنید و با مدیران نتیجه بگیرید. اهداف شما در این مرحله همان است که برای کل فرایند تحلیل نیازها بوده است: شهرت خود را بسازید. اعتبار خود را افزایش دهید؛ و گزاره ارزش خود را تأیید کنید. غالباً با توجه به اینکه به زودی می توانید پاسخ رسمی تری داشته باشید، این یک مرحله اضافی به نظر می رسد اما مهم است. مکالمه تلفنی سریع با استفاده از اسکریپت زیر می تواند آن جلسه را برای شما به دست آورد:

"جین، آیا می توانیم 20 دقیقه برای بررسی داده های جمع آوری شده، استفاده کنیم یا نه؟ تیم شما نکات جالبی برای گفتن دارد که فکر می کنم باید درباره آنها بدانید."

در طی این خلاصه، شما فرصتی دارید که در مورد پیام هایی که از طرف های مختلف دریافت کرده اید اطمینان حاصل کنید. علاوه بر این، اگر پیام ها هماهنگ نباشند، شما فرصتی خواهید یافت تا تلاش کنید که "داستان واقعی" را پیدا کنید.

خلاصه این فرصتی عالی برای تقویت اعتبار حرفه ای یا فنی شما است. شما باید تلاش کنید تا مطمئن شوید که چیزی برای گفتن به تیم دارید که شامل اطلاعات جدیدی است. اگر می توانید تجزیه و تحلیل آنها از اوضاع را بهبود ببخشید، پس خدماتی عالی را انجام داده اید.

سرانجام، این آخرین شانس شما برای تغییر بازی در هنگام رفتن به یک فرآیند پروپوزال دیرتر و رسمی تر است. اگر فکر می کنید عوامل دیگری نیز باید در پیشنهاد گنجانده شوند، آنها را در جدول و در دست بررسی قرار دهید. اگر با یک رقیب قوی رو به رو هستید، این مرحله به ویژه بسیار مهم است. در اینجا می توانید قدرت خود را بیشتر کنید و یا اجزای دیگری را به راه حل اضافه کنید که توانایی های اصلی رقبا را کمتر می کند.

این مرحله همچنین می تواند به عنوان یک آزمایش زودهنگام بسیار نزدیک در نظر گرفته شود. اگرچه هنوز با دیدن یک چک یا سفارش خرید فاصله زیادی دارید، اما ارزش این تمرین را دارد. اگر یک مدیر اجرایی با گفتن اینکه مشکلی دارید، به شما متعهد می شود، می توانید انتظار داشته باشید که اگر این مشکل تغییر کند، به شما گفته شود، اگر یک رقیب با موفقیت استراتژی شما را پشت سر بگذارد، ممکن است اتفاق بیفتد.

**بسته شدن**

اگر موفق بوده اید، در این مرحله باید جزئیات زیادی را برای توصیف تجارت مشتری خود داشته باشید. همچنین باید اطلاعات کافی در مورد نیازهای آنها برای ایجاد زمینه ای داشته باشید که واقعاً آنها را بیدار کند. شما تمام داده های موجود را جمع آوری کرده اید، آن را جذب کرده اید، سطح ایده آل خود را مجدداً به مشتری بازخوانی کرده اید و آماده هستید تا مرحله بعدی را برای پاسخ رسمی خود بردارید.

از نظر مشتری، آنها یک فرایند تحقیق مؤثر و آموزشی توسط یک فروشنده معتبر را تجربه کرده اند. آنها با پرسنل کاملاً ماهری آشنا شده اند که درک درستی از چالش های شغلی که با آنها رو به رو هستند، دارند. آنها چالش های خود را در یک ارائه خلاصه اجرایی تحویل داده اند و تأیید کرده اند که شما در مسیر درست تهیه یک پیشنهاد نهایی هستید. انتظارات آنها باید زیاد باشد تا شما پیشنهادی را ارائه دهید که پاسخگوی نیازهای آنها باشد.

**سفارشی کردن فرآیند کشف**

اکنون که از روند کلی راحت هستید، زمان خود را برای سفارشی کردن آن تخمین بزنید تا نیازهای شغلی خود را برآورده کنید. آیا تأثیرگذاری خریدهای دیگری یا انجمن های کاربری دیگری وجود دارند که باید به آنها ضربه بزنید تا مطمئن شوید که تمام اطلاعات را دارید؟ آیا غالباً با شرکت های تابعه که نیاز به تأیید از دفتر مرکزی دارند، برخورد می کنید؟

با نمودار چرخه عمر محصول یا راه حل خود برای مشتری شروع کنید. سعی کنید در راه‌حلی که ارائه داده اید، تمام افراد یا کارکردهای ذینفعان را شناسایی کنید. در این حالت، ذینفع هر کسی است که از مزایای آن رنج می برد، یا مسئولیت جنبه ای از راه حل را بر عهده دارد. بر توسعه سیستمی متمرکز شوید که تمام اطلاعات فنی و عملیاتی لازم برای توسعه یک پیروزی را جمع آوری کند. قبل از ادامه، چند دقیقه وقت بگذارید تا روند کشف خود را ترسیم کنید.

بیایید با مثالی از مهندس فروش، جنیفر، نمونه ای را اجرا کنیم. جنیفر محصولاتی را برای یک شرکت شبکه سازی به فروش می رساند که متخصص در تجهیزات برای اتصال سایت های مختلف شرکتی با یکدیگر و اینترنت است. به عنوان بخشی از روند فروش، تیم فروش جنیفر به گروه معماری شبکه مشتری خود، یکی از بزرگترین ارائه دهنده های ارتباط از راه دور دسترسی دارد. جنیفر یک طرح تحلیل نیازها را تهیه می کند که شامل مصاحبه با اعضای اصلی گروه معماری شبکه مشتری است. گروه فروش از راه دور، مشتری اصلی گروه شبکه است، زیرا گروه فروش از راه دور دارای بزرگ ترین برنامه تجاری در شبکه بین المللی گسترده (WAN) است. هر یک از این گروه ها می توانند اطلاعات خاصی در مورد تحمل آنها برای خرابی، نیاز به پهنای باند فعلی و پیش بینی شده و برای هر دقیقه هزینه های تخمین زده شده در هر لحظه برای جنیفر ارائه دهند. جنیفر همچنین باید جداول موجود در این فصل را مرور کند تا اطمینان حاصل کند که تمام داده های مربوطه را ضبط می کند. شرکت او باید مشخصات فنی کاملی داشته باشد که به جمع آوری اطلاعات لازم در سیستم کمک کند.

**سوالات خود را با مخاطب خود مطابقت دهید**

در مورد سبک های مصاحبه موفق و چگونگی پرسیدن سوالات مناسب مقاله ها و کتابهای زیادی نوشته شده است. در این بخش برخی از موضوعات متداول و انواع شخصیتی که هنگام فروش محصولات فناوری با آنها رو به رو می شوید، برجسته می شود. در بیشتر موارد، مصاحبه های مشتری شما در سه دسته قرار می گیرد.

نوع اول مشتری، زمان سپری شده با شما را به عنوان اتلاف وقت در نظر می گیرد. غالباً این فرد یک مجری، فروشنده یا شخصی است که پروژه را مسئولیت خود نمی داند. نوع دوم مشتری، شما را در اطلاعات "بی فایده" غرق می کند. این فرد ممکن است یک تکنسین سخت افزار باشد یا ممکن است اطلاعات را به خوبی درک کند تا جزئیات مربوطه را مرتب کند. نوع سوم مشتری، هدف مصاحبه را می فهمد و با مشکل تجارت آشنا است. این مشتریان به احتمال زیاد قادر به بازخورد هستند که می توانید مستقیماً از آنها استفاده کنید.

با نوع اول، سعی کنید سؤالات باز بپرسید تا آنها را ترسیم کنید: "چرا سیستم فعلی کافی نیست؟" "آیا مشکلی وجود ندارد که در پروپوزال مطرح نشده باشد؟" "آیا پروپوزال را به طور دقیق احساس می کنید؟ توضیح می دهد که واقعاً چه اتفاقی می افتد؟ "با مشتریانی مانند اینها، آماده باشید تا حکایات توصیف کننده موفقیت های گذشته مشتری را به منظور ساخت اعتبار و تمایل آنها به گوش دادن، در هم آمیخته کنید:" رقیب شما مشکل دقیقی داشت. آنها با نصب سخت افزار ما 10 درصد هزینه خدمات خود را کاهش دادند. همان طور که می توانید تصور کنید که آنها پس از آن اقدام به تبلیغاتی مانند آب نبات می کردند ... "ممکن است تهیه، داستانی دشوار باشد، اما مطمئناً دلیلی برای فروش محصول شما وجود دارد، بنابراین مطمئن شوید مشتری شما آن را می داند.

اگر به شما اخطار داده شد که شخص خاصی در این دسته قرار می گیرد، یا اگر در چند دقیقه اول مصاحبه این موضوع را کشف کردید، سبک مصاحبه را تغییر دهید. تصدیق کنید که فرد عجله دارد و می دانید که آنها به شما لطف می کنند. سؤالات خود را به حداقل ممکن برسانید و از مواردی سؤال نکنید که انتظار دارید پاسخ آنها را بدانید.

با نوع دوم مشتری، تاکتیک مخالف را امتحان کنید. سؤالی را بپرسید که بسیار خاص است (نیاز به پاسخ واقعی و نه یک نظر) و مستقیماً با مشکلی که شما سعی در حل آن دارید ارتباط دارد: "جرارد، این اعداد با آنچه که در گذشته شنیده ام متفاوت است. آیا می توانید به من بگویید که چگونه این اهداف به اهداف تعیین شده با بخش شما مرتبط است؟" یا اگر در حال فروش کالای جدید هستید، او ممکن است در مورد کلاس محصول به اندازه کافی درک نکند که تصور کند چگونه می تواند وضعیت کاری وی را بهبود ببخشد. اگر فرد شما را به مطالب دیگر ارجاع می دهد، از داده های مرجع مناسب یادداشت کنید و ادامه دهید. سعی کنید نظرات خود را درباره اوضاع تعیین کنید یا مقایسه ای با داده های تاریخی انجام دهید.

هنگام کار با نوع سوم مشتری، شما باید روی گرفتن اطلاعاتی که تیم فروش دیگر در اختیار آنها نیست، تمرکز کنید. معمولاً این مشتریان بسیار خوب آماده شده اند زیرا جزء لاینفک فرایند ارزیابی بوده اند. در نتیجه، تمایل ها و داده های آنها غالباً بخشی از ارتباطات رسمی است که برای همه فروشندگان توزیع شده است. از چنین مشتریانی سؤال های خاص بپرسید که معیارهای مورد نظر آنها به چه روش هایی است و راه حل شما چگونه می تواند از تحویل آن نتایج تجاری پشتیبانی کند. همچنین می توانید از این مشتریان آگاه استفاده کنید تا درمورد ایده هایی که بعداً برای مدیران مشتری ارائه خواهید کرد، بازخورد خود را ارائه دهید.

***نکته: ناسازگاری ها مشکلات سیاستی را نشان می دهند***

***به طور کلی، خواهید فهمید که برای هر یک از اعضای یک تیم پروژه، دیدگاه متفاوتی وجود دارد که باید با آن آشنا شد. بنابراین به دنبال ناسازگاری های بزرگی باشید که مربوط به حقایق یا داده های مشخص، چیزهایی مانند بودجه موجود و منابع تأمین اعتبار، زمان بندی تحویل یا انتظارات بازپرداخت پروژه باشد. اینها می تواند به عدم هماهنگی در یک شرکت اشاره داشته باشد. اگر اینگونه باشد، باید انتظار داشته باشید که چرخه فروش طولانی تر از حد معمول باشد. تا زمانی که یک قهرمان یا مجری پروژه اهداف مشخصی را تعیین نکند، پیشرفت برای مشتری شما دشوار خواهد بود. در این مواقع، بهترین سناریوی شما فروش به یک مدیر اجرایی سطح بالا بوده و سپس مجبور به توضیح آنچه پس از پاک شدن چک برای همه اعضای تیم رخ داده است خواهید بود.***

**خلاصه**

فرایند کشف، فرصتی عظیم برای افزودن ارزش به عنوان مشاور فروش با پل زدن شکاف محصول / بازار است. کشف برای شرکت شما مهم است زیرا در اینجا است که شما محصول عمومی خود را برای پاسخگویی به نیازهای مشتری سفارشی می کنید. برای مشتریان، بسیار مهم است زیرا خروجی، راهکاری است که برای پاسخگویی به نیازهای بی نظیر آنها طراحی شده است. و کشف برای تیم فروش شما بسیار مهم است زیرا شما طرح کاملی یا گزاره ارزش منحصر به فرد خود را توسعه می دهید.

تسلط بر این مرحله در چرخه فروش مستلزم درک عمیقی از محصولات، پیشنهادهای رقبا و تجارت مشتری است. اگر می توانید این زمینه های تخصصی را توسعه داده و آنها را با فرآیندی که توضیح داده ایم ادغام کنید، می توانید به مرحلۀ کشف ناخنک بزنید. اگر صحت و سقم کامل خود را به طور دقیق توسعه داده باشید، برای مراحل بعدی در روند فروش نیز گامی جلوتر از رقابت خواهید بود.

**مهارت سازی**

|  |  |
| --- | --- |
| **مهندس فروش جدید** | با کار با مهندس فروش باتجربه تر شروع کنید زیرا او به جلسات آنالیز نیاز دارد. کشف، به اندازه کافی یک موضوع پیچیده است که انجام کار به خوبی می تواند یک هدف مناسب برای مهندس فروش جدید باشد. اگر نیروی فروش شما روندی مستند ندارد، سعی کنید آنچه را که دیگران مشاهده می کنند مستند کنید. این به شما در یادگیری روند کمک می کند و سهم ارزشمندی را برای بقیه تیم نشان می دهد. |
| **مهندس فروش باتجربه** | همان طور که به اصول اولیه کشف تسلط دارید، برای راه حل خود تأکید بیشتری بر توجیه تجارت کنید. شروع به فکر کردن به یک مجتمع سیستم کنید. به عنوان یک راه حل نگاه کنید به راه حل خود؛ آیا مناطقی وجود دارد که شما می توانید با استفاده از محصولات خارجی که با شما رقابت می کنند بهتر به مشتری خدمت کنید؟ انجام این تحلیل به شما کمک می کند تا مزایای راه حل خود را بیان کرده و اعتبار خود را تقویت کنید. |
| **مدیر** | لیست کارها را در کاربرگ تنظیم کنید تا نیازهای نیروی فروش شما را برآورده سازد. برای پیشرفت نقش بازی در فرایند کشف، آموزش هایی را تنظیم کنید. با کمک به پرسنل گزارش مستقیم خود در استفاده از برگه کاری خود برای برنامه ریزی استراتژی های خود در حساب های خاص پیگیری کنید. هدف شما ارائه نتایج مداوم با کیفیت بالا است، که دستیابی به آن دشوار است، مگر اینکه فرآیند رسمی مانند آنچه در این فصل شرح داده شده است شروع کنید. |

**فصل**

**6**

**اهداف فصل**

**بیاموزید که چگونه از سه اشتباه کشف جلوگیری کنید.**

**چگونگی حفظ تمرکز بر روی موضوعات تجاری و جلوگیری از حواس پرتی های فنی را درک کنید.**

**نسبت به جمع آوری مشکلات، نتایج، تأثیرات و شواهد برای موضوعات کلیدی کسب و کار توانا باشید.**

**کشف ارزش تجاری**

یکی از مزایای بی نظمی این است که همیشه کشف های غافلگیرکننده ای انجام می دهد!

*ای. ای. میلن*

فصل5 دید کلی از روند کلی کشف را برای شما فراهم کرد. این عادلانه است که بگوییم که هر مشتری ما یک فرآیند کشف فنی کامل دارد و مهندسین فروش آنها آموزش دیده اند تا "سرعت ها و فیدها" و مسائل مربوط به زیرساخت های فنی را جمع آوری کنند. مهارتی که به نظر می رسد بسیاری از سازمان های مهندس فروش، روی مسائل تجاری متمرکز بوده و در اولین فرصتی که به دست می آورند، به فناوری بازمی گردند. ما می خواهیم کل جریان کشف ارزش تجارت را مورد بررسی قرار دهیم و روشی ساده و مستقل از فروش را برای شما فراهم کنیم تا بتوانید به مسائل تجاری بپردازید.

***نکته: کشف، یک فرایند مداوم است***

***اکتشاف را به عنوان یک جلسه یکباره یا فقط یک قدم اولیه در چرخه فروش مشاهده نکنید. کشف باید یک روند مداوم در طول چرخه فروش باشد و شما باید هر جلسه را فرصتی برای یادگیری چیزهای بیشتری درباره مشتری خود بدانید.***

**سه اشتباه رفتاری در مورد کشف**

طرز فکر اصلی مهندس فروش در هر جلسه کشف، فروش به مشتری نیست. برای کمک به مشتری است. بهترین راه برای کمک به مشتریان این است که دریابید که مشکلات آنها چیست، برای تعیین اینکه آیا واقعاً می توانید به آنها کمک کنید و سپس با آنها همکاری کنید تا نشان دهید که چگونه شما منحصر به فرد برای حل آن مسئله هستید. با این حال، بسیاری از جلسات اکتشاف در مدت زمان 15 دقیقه از کار خارج می شوند زیرا تیم فروش یکی از سه اشتباه رفتاری کشف را به نمایش می گذارد. این اشتباهات با استفاده از سخنان ساده TAG عبارتند از: بگو، بپذیر و حدس بزن.

**بگو**

مهندسین فروش هر روز همان نوع مشکلات مشتری را می بینند و آنالیز می کنند. این فرض را که مشتری نیز می بیند و می فهمد، بسیار آسان است. این می تواند بسیار وسوسه انگیز باشد و شاید به عنوان نمایشی از اعتبار و تجربه مشاهده شود، فقط برای چند دقیقه به مشتری گوش دهید و سپس بگویید، "به نظر می رسد شما مشکلی دارید... ما همیشه این را می بینیم. بگذارید به شما بگویم که چگونه می توانیم به شما کمک کنیم." در این روش دو مسئله اشتباه است: اول، شما اجازه ندادید مشتری وضعیت فعلی را به طور کامل بیان کند (آیا به طور جدی به شما گوش می دهد؟)، و دوم، تا زمانی که مشتری نگوید این یک مشکل است، مشکلی وجود ندارد!

مطالعهموردی: نسبت گوش دادن به حرف زدن

من به یک جلسه کشف تلفنی که بین یک فروشنده، مهندس فروش و چهار مشتری از طرف کاربر مشاغل، برنامه ریزی شده بود گوش کردم. این تماس برای یک ساعت برنامه ریزی شده بود، و من درگیر شده بودم تا در روند کلی فروش و تعامل مهندس فروش برخی از پیشرفت ها را پیشنهاد کنم. در پایان 60 دقیقه تماس، تیم فروش به مدت 48 دقیقه و مشتری 12 دقیقه صحبت کرده بودند. در مورد یادگیری در مورد وضعیت مشتری، مشکلات، امیدها و رؤیاهای مشتری اگر تمام کاری که می کنید صحبت کردن است بسیار دشوار است. معکوس کردن این نسبت به گونه ای که تیم فروش برای 48 دقیقه گوش کرده و برای 12 دقیقه صحبت کرده است، استفاده بسیار مؤثرتری از زمان است.

\*\*\*\*

درست است که یک مهندس فروش باتجربه فقط برای چند دقیقه در یک جلسه مشتری قرار می گیرد و سپس با دقت 95٪ می تواند یک مشکل را تشخیص دهد. با این حال، ما بر صبر تأکید می کنیم، زیرا هدف شما اثبات این نیست که شما چقدر باهوش و بابصیرت هستید، بلکه با ایجاد یک ارتباط با مشتریان از طریق اجازه دادن به آنها می توانید یک مشکل را به روش خاص خود بیان کنید، فقط با اندکی تذکر از جانب شما.

**بپذیر**

اشتباه دوم، پذیرش آنچه مشتری به شما می گوید بدون تأیید حقایق است. وقتی چیزی را که دوست دارید، مانند "ما به روشی برای محافظت از نقطه پایانی رسیده ایم" می شنوید، و شرکت شما راه حل های محافظت از نقاط پایانی را به فروش می رساند، به راحتی می توان فرض کرد مشتری درست می گوید و آنچه را که می گوید بپذیرید. گفته مشتری ممکن است درست، تا حدودی درست، یا حتی کاملاً نادرست باشد، بنابراین اگر در استدلال پشت این گفته ها قرار نگیرید، می توانید مشکل اشتباهی را حل کنید.

مطالعه موردی: ما به راهی بهتر نیاز داریم

مشتری برای ملاقات با ما تماس گرفت و به ما گفت، "ما به روش بهتری برای میزبانی برنامه های تحویل مشتری خارجی خود در استرالیا احتیاج داریم." زیرا این یک مورد آشکار است "اگر ما فقط با تشخیص آنها موافقت کرده بودیم" از ما خواسته شده است که یک تحلیل اقتصادی بسیار مقدماتی انجام دهیم. مشتری به ما فشار می آورد تا اثبات مفهوم را اجرا کنیم و سیستم های آزمایشی را فوراً تنظیم کنیم. علاوه بر این، مشتری حتی در مورد تأخیر چندروزه نیز بسیار مقاوم بود. بیست و چهار ساعت بعد، ما مشخص کرده بودیم که بازپرداخت سالانه این شرکت در حدود 200000 دلار است، که به دلیل برخی مسائل اقتصادی عجیب و مشوق های مالیاتی، مدت بازپرداخت 15 سال را نشان می داد! این پروژه بلافاصله متوقف شد و همه ابتکارات برای راه حل از نزدیک مورد بررسی مجدد قرار گرفت. ما درایورهای تجاری واقعی را کشف کردیم، یک راه حل کاملاً متفاوت را مجدداً مورد بررسی قرار دادیم و یک معامله سخت افزاری / نرم افزاری و خدمات بیش از 3 میلیون دلاری با بازپرداخت کم تر از یک سال را بستیم. اگر ما فقط به راه حل فنی و ارزیابی راه یافته بودیم و از دارندگان مشاغل سؤال نمی کردیم، در نهایت با درآمد صفر باید ماه ها تلاش می کردیم.

**حدس بزن**

اشتباه نهایی حدس زدن است. حتی به عنوان مهندس فروش باتجربه، ما هرگز آنچه را که برای یادگیری مشتری لازم داریم یاد نمی گیریم. در دانش ما شکاف هایی وجود دارد. از آنجا که ما مدتی کار خود را انجام داده ایم و به قضاوت خود اعتماد داریم، جواب را فرض می کنیم، حتی اگر واقعاً یک حدس از یک فرد تحصیل کرده باشد. یک قاعده اساسی این است که "حدس نزنید." اگر اطلاعاتی وجود دارد که باید بدانید یا سوالی که باید از آنها بپرسید، راهی برای پرسیدن آن پیدا کنید. حدس و گمان برای آماتورهاست.

**بازگرداندن تجارت**

مهندسین فروش به طور طبیعی به مناطق راحتی خود مهاجرت می کنند و برای بیشتر ما این یک فناوری است که ما می فروشیم. هنگامی که این تمایل را با تمایلات هر دو فروشنده که ما با آنها کار می کنیم و خود مشتری ها هماهنگ می شویم تا ما را از راه حل تجارت به سمت فناوری سوق دهند، می توان متمرکز ماندن را بسیار دشوار دانست. ما این عمل را برای ماندن در وظیفه "بازگشت تجارت" می نامیم، زیرا می خواهید بحث فناوری را به تعویق بیندازید تا بدانید که چرا مشتری علاقه مند است. (در غیر این صورت حدس می زنید!)

هنگامی که یک فروشنده سعی دارد شما را به عرصه فناوری منتقل کند، می توانید آنها را نادیده بگیرید یا بیانیه آنها را منحرف کنید. مثلا:

فروشنده: "آرون، به آنها درباره رابط کاربری جدید سیسکو که توسعه داده ایم بگو."

آرون: "مطمئناً. ما در یک لحظه به آن خواهیم رسید (به مشتری)، اما ابتدا اجازه می خواهم بپرسم شما امروز و در مورد هر مشکلی که ممکن است تجربه کنید، چگونه مدیریت می کنید؟"

هنگامی که مشتری سعی می کند تا شما را به صحبت زودهنگام در مورد راه حلتان برساند، شما نیاز به بازگرداندن تجارت دارید تا بتوانید انگیزه سؤال را درک کنید:

مشتری: "جان، ما باید سخت افزارهای منتخب را در ژاپن، کره و تایلند مستقر کنیم. آیا این چیزی است که می توانید در آن به ما کمک کنید؟"

جان: "ما در آن بخش از جهان تعدادی مشتری داریم. آیا می توانید به من بگویید که منظور شما از استقرار در این کشورها چیست؟ آیا این گسترش، مالکیت یا عامل دیگری است؟"

فقط زمان های مشخصی وجود دارد که شما می توانید قبل از اینکه مشتری بی تاب بیاید، به یک سؤال پاسخ دهید. شما باید تعدادی پاسخ ارائه دهید که در واقع، برخی اطلاعات را از طرف شما برای برخی اطلاعات از طرف آنها مبادله می کند. یكی از پاسخ های مورد علاقه نویسندگان این است: "من می توانم تمام روز در مورد آن موضوع صحبت كنم. در عوض، روی یک جواب سه دقیقه‌ای متمرکز شده ام." ساختن واژگانی از پاسخ های برگشتی منفعل، همراه با کمی صبر، یکی از مهارت های برتر مورد نیاز برای اجرای یک جلسه ارزشمند تجاری است.

***نکته: با این کار به من کمک کنید***

***بسیاری از روش های فروش تاکتیک "بازی گنگ" را ترویج می کنند و به طور مداوم از مشتری می خواهند چیزی را توضیح دهد زیرا شما موضوع یا دامنه سوال را درک نکرده اید. مراقب این موضوع باشید زیرا این یک تاکتیک مفید برای فروشندگان است (من باید این را قبلاً از یاد برده باشم، می توانید توضیح دهید که چرا…)، اما این کار باید توسط مهندس فروش انجام شود. به هر حال شما قرار است فرد باهوش این جلسه باشید!***

**قلب فرآیند**

روزهایی که می توانید وارد یک دفتر اجرایی شوید و از او بخواهید که تمام مشکلات خود را برای شما توضیح دهد، اکنون از بین رفته است. از شما انتظار می رود که قبل از اینکه پا به مجموعه اجرائی بگذارید، مطالب کاملی از مسائل داشته باشید. با این وجود، هنوز هم می توانید این سؤالات را در سطح پایین سازمانی مطرح کنید و راه خود را به سمت بالا کج کنید.

مطالعه موردی: کابوس های فروشنده

به عنوان یک مدیر IT که تجربه قابل توجهی از شیوه های فروش داشتم، صبر کمی در مورد فروشندگان بی تجربه یا ناآماده داشتم. در یک موقع، یک فروشنده وارد دفتر من شد، نشست و پس از دو دقیقه گفت: "جان، پس چه چیزی شما را در شب نگه می دارد؟" سؤالاتی از این دست است. "تماس فروش به پایان ناگهانی رسید. انتظار داشتم که او به طور خلاصه آنچه را که او آموخته بود خلاصه کند، آن را با من تأیید کند و سپس برخی از توصیه ها و راه حل ها را ارائه دهد. او زحمت نکشیده بود که با کسی در شرکت من صحبت کند.

\*\*\*\*

خود فرآیند را می توان به چهار مرحله ساده تقسیم کرد. عملاً هر فرآیند فروش استاندارد شامل این چهار مرحله است، اگرچه همه آنها از نامگذاری های مختلف استفاده می کنند. نکته این است که فرقی نمی کند که شما به آنها چه می گویید، نتیجه نهایی مهم است. توصیه دیگر ما این است که از این روند لذت ببرید و خیلی از معنای واقعی کلمه استفاده نکنید. اگر اتفاق می افتد که مشتری وسط تهیه فهرست موضوعات، داده های مفیدی را به شما بدهد، آن را بنویسید! چهار مرحله اصلی به شرح زیر ذکر شده است:

• فهرست کاملی از کلیه موضوعات اصلی تجارت کسب کنید.

• تأیید کنید که این فهرست کامل است.

• مسائل خود را اضافه کنید / مشتری را به چالش بکشید.

• فهرست را در اولویت قرار دهید.

**دریافت یک فهرست کامل**

در این مرحله هدف اصلی شما به دست آوردن کلیه موضوعات اصلی تجارت است که مشتری با آنها رو به رو است. برخی از مشتریان ممکن است مشتاق باشند که بتوانند این اطلاعات را با شما به اشتراک بگذارند (آنها دردناک هستند)، در حالی که برخی دیگر تمایلی ندارند. به طور معمول، هنگامی که شما یک مشتری را برای شروع مکالمه به دست می آورید، بزرگ ترین چالش شما ممکن است مدیریت زمان و کنترل جلسه باشد نه ادامه فعالیت درگیری مشتری. در زیر، نمونه هایی از سؤالاتی که یافتیم موفقیت آمیز هستند:

• پس چرا از ما دعوت کردید که امروز با شما ملاقات کنیم؟

• رئیس شما نگران چیست؟

• در آخرین جلسه کارمندان خود در این باره، درباره چه صحبت کردید؟

• ما برای برخی از مشتریان دیگر </> انجام داده ایم، آیا مورد علاقه شماست؟

مهم ترین قانون این است که:

شما باید اطمینان حاصل کنید که قبل از اینکه عمیق تر نگران هر مشکل دیگری باشید، فهرست کاملی داشته باشید، حتی اگر این اولین مشکلی باشد که مشتری از آن یاد می کند و این چیزی است که شما کاملا می توانید حل کنید.

مطالعه موردی: یادگیری از پزشک

هر سال به پزشک محلی خود مراجعه می کنم و ارزیابی سالانه جسمی دارم. این روند معمولاً با برخی سوالات سبک اجتماعی و سپس مصاحبه شروع می شود. اولین سؤال او این است، "پس شما امروز دوست دارید درباره چه چیزی صحبت کنید. چه چیزی شما را آزار می دهد؟" پاسخ من ممکن است این باشد،"یک درد عجیب در زانوی راست من وجود دارد." شما فکر می کنید سوال بعدی او این است: "چه مدت این درد را داشته اید؟" یا "چقدر شدید است؟" یا "درد را با جزئیات بیشتر توصیف کن؟" او هیچ یک از این سؤالات را از من نمی پرسد. در عوض، او "درد در ناحیه زانوی راست را تکرار می کند،" روی یک دفترچه یادداشت می نویسد، و سپس از من می پرسد، "... و چه چیز دیگری؟" دلیل انجام این کار این است که او پزشک متخصص است، و من نیستم. آموزش او می تواند به او کمک کند تا دردهای مختلفی را به وجود آورد و آنها را در کنار هم قرار دهد، و تعیین کند که چه مواردی علائم هستند و چه مواردی وجود دارند که باید به آنها توجه کرد.

\*\*\*\*

با گذشت سال ها، چه در جلوی مشتری و چه در کارگاه های آموزشی ما، این مسئله را تعیین کرده ایم که اولین اطلاعاتی که مشتری به شما می دهد به ندرت مهم ترین مسئله آنهاست. در بسیاری از مواقع آنها فقط شما را آزمایش می کنند، یا می خواهند با چیزی آسان شروع کنند. دلیل دیگری برای عدم انجام یک شیرجه عمیق فنی در اولین شماره ارائه شده این است تا زمانی که یک فهرست کامل نداشته باشید.

**تأیید کنید که کامل است**

این ساده ترین و سریع ترین مرحله است. هنگامی که مشتری برای ارائه داوطلبانه موضوع دیگری متوقف شده است و سؤال شما تأثیر دیگری ندارد، پس وقت آن است که صحت آن را بررسی کنید. اگرچه ممکن است از نظر ظاهری، کاملاً واضح باشد و حتی فروش، کم به نظر برسد، ولی پرسیدن سؤالی مانند، "بنابراین اگر همه این موارد (و هیچ چیز دیگر) را برطرف کردیم، آیا این را موفقیت تلقی می کنید؟" باید دریافت کنید نه، سپس به عقب برگردید و بپرسید، "چه چیزی را از دست داده ایم؟"

**اضافه کنید و به چالش بکشید**

سرانجام! زمان آن فرارسیده است که شما نقش یک متخصص را بازی کنید و سایر مشکلات را که ممکن است مشتری فراموش کرده باشد، همراه با پروژه فعلی یا آنچه فراموش نکرده است، پیشنهاد دهید. هرچه نمودار سازمانی مشتری بیشتر باشد، مشتری از چالش هایی مانند "آیا تا به حال در نظر گرفته اید" یا "این یک رویکرد متناوب می تواند باشد" استقبال می کند زیرا اینها شاخص های واقعی ارزش شما هستند.

مشتری ممکن است پیشنهادهای شما را رد کند، اما شما تلاش کرده اید و به طور بالقوه بذر را در ذهن خود کاشته اید. مشتری ممکن است یک یا چند مورد از پیشنهادهای شما را بپذیرد، در این صورت شما باید اجازه اضافه کردن آنها را به فهرست موضوعات اصلی کسب و کار بپرسید.

***نکته: محدودیت های خود را بشناسید***

***مشتریان ممکن است مشکلاتی داشته باشند که شما نمی توانید در این زمینه به آنها کمک کنید و برخی دیگر که در آنجا ممکن است شما به میزان کمی به آنها کمک کنید. مهم است که شما به روشنی بیان کنید که چه چیزی می توانید برای حل آنچه ممکن نیست کمک کنید. در روند کشف جایی برای ابهام وجود ندارد. اگر مشتری مشکلی را به اشتراک گذاشته است و شما بعداً راه حل ارائه داده اید، فرض معقولی از طرف او وجود دارد که شما همه چیز را حل می کنید، مگر اینکه آنها را به طور دیگری آگاه کرده باشید!***

**اولویت بندی کنید**

مرحله آخر تعیین اولویت های نسبی موضوعات است. بهترین روش، ساده ترین روش است. سؤال کنید، "کدام یک از اینها مهم ترین است؟" آمادگی داشته باشید که حداقل نیمی از زمان پاسخ را دریافت کنید که نشان می دهد همه یا حداقل سه یا چهار مورد از آنها مهم تر هستند. با یک سؤال جهتدارتر مانند "کدام یک را می خواهید در اولین مورد صحبت کنید؟" دنبال کنید، ممکن است لازم باشد با صحبت کردن با چندین مشتری یا حتی تسهیل جلسات برای کمک به آنها در تصمیم گیری، اولویت ها را ترسیم کنید.

این مهم است که شما بتوانید سه موضوع اصلی تجاری مهم را از بقیه متمایز کنید، زیرا آنها تمرکز اصلی اجرای بخش بعدی در مورد جمع آوری شواهد و تاثیرات خواهد بود. این بدان معناست که ممکن است شما نیاز داشته باشید که فرایند اولویت بندی را به آرامی راهنمایی کنید (یا به عنوان یک tie breaker) به نفع مسائلی که به نفع کل سازمان مشتری است و نه یک فرد خاص، عمل کنید.

**شواهد و تأثیرات**

در این مرحله می دانید که مشتری اعتقاد دارد که در یک یا چند مشکل تجاری نیاز به کمک دارد. آنچه شما هنوز از آن آگاهی ندارید این است که مشتری چگونه می داند این یک مشکل است، چه وقتی مشکل از بین می رود و اندازه پولی این مشکل در آینده چگونه به نظر می رسد.

شما به دنبال پاسخ به تعدادی از سؤالات برای هر یک از موضوعات اصلی کسب و کار هستید.

1. ***چگونه می دانید این یک مشکل است***؟ وضعیت فعلی را شرح دهید.

2. ***چگونه می دانید چه موقع رفع شده است؟*** آینده را توصیف کنید. (جان این را "اسب شاخدار، توله سگ و غروب خورشید زیبا" می نامد.)

3. ***اندازه یا بزرگی مسئله چیست؟*** شما به دنبال داده های عددی هستید.

4- ***افزایش احتمالی درآمد و یا کاهش در هزینه و ریسک برای شما چه میزان است؟*** حالا اعداد را به مبلغ پولی ترجمه کنید.

***نکته: اولین قانون کشف***

***"هر مسئله تجاری می تواند به یک تعداد واحد کاهش یابد. یا این تعداد خیلی بزرگ است، و کسی می خواهد آن را کوچک تر کند. یا تعداد آن بسیار اندک است، و کسی می خواهد آن را بزرگ تر کند."***

به ندرت به پاسخ صریح این سؤالات خواهید رسید، بنابراین باید تا زمانی که داده های رضایتبخش را به دست آورید، پاسخ ها را از بین ببرید و به آنها برگردانید. این موارد کمک می کنند تا یک سری سؤال درباره ارزش تجاری استاندارد وجود داشته باشد که به آنها اعتماد کنید. ما اکیداً توصیه می کنیم که فهرست شخصی یا گروهی خود را ایجاد کنید. طبقه بندی مورد علاقه ما بر اساس نوع سؤال است، همان طور که در جدول 6.1 نشان داده شده است.

در هر یک از این موارد شما به دنبال شماره های "سخت" هستید که به شما این امکان را می دهد تا خیلی سریع تصمیم بگیرید که آیا مشتری مشکل بزرگی دارد که شما بتوانید به آن کمک کنید، و اینکه آیا راه حل شما انتخاب اقتصادی خوبی است یا خیر. در بسیاری از موارد، افرادی که با آنها مصاحبه می کنید، ممکن است داده های مورد نیاز شما را نداشته باشند و یا حتی آنها را داشته باشند. سپس شما باید زنجیره شواهد را دنبال کنید و از آنها بخواهید که کدام یک از این داده ها را دارند و یک درخواست معرفی کنید. اگر هیچ کس داده ای نداشته باشد یا فقط احساسات ذهنی "نرم" داشته باشد، می تواند فرصتی برای مشارکت برنامه نویسی برای تیم خدمات شما یا یک شریک باشد. اقتصاد بازپرداخت از یک مشتری به مشتری دیگر، متفاوت خواهد بود، اما شما حداقل می دانید که آیا یک پروژه عملی دارید یا خیر. سؤالاتی از این دست پاسخ عددی به شما می دهند که می تواند به دلار برگردد. برای جزئیات بیشتر در مورد این روند، به فصل 19 "انجام ریاضی یا محاسبه ROI" مراجعه کنید.

**جدول 6.1**

نمونه هایی از سؤالات کشف فنی غیر مستقیم داده محور

|  |  |
| --- | --- |
| **نوع** | **پرسش های نمونه** |
| چه کسی | چه کسی تحت تأثیر این مشکل بیشترین تأثیر را دارد؟  چه کسی صاحب تجهیزات است؟  چه کسی اولین کسی است که هنگام مشکل شکایت می کند؟ |
| چه زمانی | این چه زمانی اولین بار اتفاق افتاد؟  این چه زمانی توجه کسی را به خود جلب کرده است؟  چه موقع نیاز به رفع آن دارید؟ |
| کجا | مشتریان یا کاربران این سیستم کجا هستند؟  از کجا مشکل اغلب اتفاق می افتد؟  از کجا به راه حل اول نیاز دارید؟ |
| چه مقدار یا چه تعداد | چطور اندازی گیری می کنید؟ ارزش فعلی چیست؟  دوست دارید در آینده چگونه باشد؟  چند نفر تحت تأثیر قرار می گیرند؟  چند ساعت در هر ماه از زمان کارمندان موجب صرفه جویی می شود؟  آیا برای آن زمان پس انداز هزینه ای در ساعت دارید؟  آیا قصد دارید برای این سرویس جدید، صورتحساب خود را به صورت حساب قبلی اضافه کنید؟  هر روز چند تماس / مراحل اضافی قادر به اجرای آن خواهید بود؟  هر روز چقدر وقت خود را صرف انجام این کار می کنید؟  چند نفر این عملکرد شغلی را انجام می دهند؟  آیا پیشرفت های کارآیی باعث درآمد بیشتر یا هزینه های پایین تر خواهد شد؟ |
| چه | این ارزش چیست؟ (تفاوت بین حال و آینده)  برخی از علائم کدامند؟  الزامات گزارش یا انطباق شما چیست؟ |
| چطور | چطور این مورد را تحلیل کرده اید؟  چطور سعی کرده اید آن را برطرف کنید؟  چگونه این (مشکل) شروع شد؟ |
| چرا | ما توصیه می کنیم بیشتر از سؤالاتی که چرا بسیاری از مشتریان از نظر قضاوت یا تقابل می دانند، خودداری کنید. معمولاً می توانید با استفاده از سبک دیگری آنها را مجدداً تکرار کنید. |

**چه اتفاقی می افتد اگر نتوانیم اطلاعاتی به دست آوریم؟**

این نشانگر خوبی است که هم شما و هم مشتری می خواهید برای توجیه پروژه کارهای قابل توجهی در پیش روی خود داشته باشید. بدون وجود برخی از بازپرداخت های مالی، به احتمال زیاد پروژه اولویت داخلی بالایی نخواهد داشت. حتی یک برنامه کاهش ریسک، معمولاً اگر با جلوگیری از جریمه های انطباق باشد، بازپرداخت نیز دارد.

در این موارد از مقیاس درد استفاده کنید که مشابه سیستم مدیریت درد است که بسیاری از بیمارستان ها در مورد بیماران خود از آن استفاده می کنند. از مشتری بخواهید تا موضوع اصلی تجاری را در مقیاس 1 تا 10 ارزیابی کند. "1" تأثیر بسیار کم و بی اهمیتی دارد و "10" ماموریتی است که بر تجارت تأثیر می گذارد. به عنوان یک قاعده کلی، هر چیزی که نمره 6 یا کم تر دارد در اولویت داخلی نخواهد بود و نمره 8 یا بالاتر نشانه مثبتی است. در صورت وجود "7" (که البته محبوب ترین امتیاز است) بپرسید که آیا 8، 9 یا 10 شرکت در این پروژه برای بودجه با هم رقابت دارند. شما حداقل تصور نسبی از اهمیت، دریافت خواهید کرد.

**یک نقطه بررسی نهایی - مقایسه هزینه یا تأثیر**

اکنون می دانید که مشتری چه مشکلی دارد و اندازه مشکل و تاثیر پولی پیش بینی شده راه حل خود را می دانید. مرحله آخر این است که پس انداز پیش بینی شده خود را با هزینه پیشنهادی خود مقایسه کرده و کالیبراسیون آن را در مقابل مشتری انجام دهید. این مرحله اغلب توسط فروشنده انجام می شود، اما ما آن را به منظور کامل بودن ارائه می دهیم. توصیه ما این است که شما پرونده تجاری خود را بر بیش از دو یا سه موضوع برتر تجاری پایه گذاری نکنید. اگر برای تهیه پرونده خود نیاز به تکیه بر یک "فهرست لوندری" کامل دارید، به احتمال زیاد چندین مسئله منتفی بوده یا با گذشت زمان تغییر خواهند کرد و پرونده شما ضعیف تر می شود.

برای اهداف مقایسه، بیایید ماتریس رویدادهایی را که می توانید هنگام مشاهده پروژه به صورت کم یا زیاد روی آنها تأثیر بگذارید، بررسی کنیم و مشتری بتواند همان نمای بالا یا پایین را داشته باشد. به جدول 6.2 مراجعه کنید.

**خلاصه**

هنگامی که از مهندسین فروش خواسته می شود توسط مشتری به آنجا بروند یا توسط فروشنده به آنجا رانده شوند، برای مهندسین فروشی که در بخش فنی کار می کنند بسیار آسان است تا به سمت راحتی خود حرکت کنند. درس اساسی این فصل صبر و شکیبایی و جستجوی موضوعات مهم تجاری است که باعث خرید فناوری می شود. با اجتناب از سه اشتباه رفتاری کشف، با جمع آوری کلیه موضوعات قبل از اینکه در مورد هر یک از آنها به طور مفصل صحبت کنید و با رعایت زنجیره ای از شواهد برای به دست آوردن بازده مالی تقریبی، می توانید به فروشنده در صلاحیت معامله کمک کرده باشید. هدفی که در هنگام ارائه فنی یا تظاهرات فنی خود به مشتری، هدف شما است.

**جدول 6.2**

ماتریس کالیبراسیون تأثیر مشتری

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **مشتری (کم اثر)** | **مشتری (موثر)** |
| شما (کم اثر) | موافقت. اگر مشتری شگفت زده شده است، بنابراین اعداد را بازبینی کنید. در غیر این صورت، خودتان را به میزان زیادی برای کار پیگیری طولانی مدت بدون شانسی برای رخداد یک گفتگو انتخاب کرده اید. تبریک! | احتمالاً مشتری نتوانسته است برخی از داده های مهم یا یک رویداد را به اشتراک بگذارد که واقعاً پروژه را به پیش می برد. |
| شما (موثر) | یک تناقض وجود دارد. داده ها را با مشتری بازبینی کنید و همه فرضیات خود را اعتبارسنجی نمایید. | شگفت انگیز! هرچند اگر اثر واقعاً بالا باشد شما باید بپرسید "چه چیزی شما را از ثابت کردن آن در گذشته متوقف کرده بود؟" |

***نکته: ریاضیات بازگرداندن تجارت***

***بنابراین آنچه شما انجام می دهید پاسخگوی شما برای یک قطعه اطلاعات دیگر است. برخی از کارهای ریاضیاتی را انجام دهید. به این فکر کنید که چند بار برای یک معامله بزرگ با مشتری ملاقات می کنید. (بگذارید بگوییم 12 بار) فرض کنید شما موفق شده اید در هر تماس سه بار برگشت دهید. اکنون 36، بخش بیشتری از اطلاعاتی است که اکنون در اختیار شما قرار دارد نسبت به آنچه قبلاً می خواستید.***

**مهارت سازی**

|  |
| --- |
| SE جدید:  1. سوالی بپرسید، به جای گوش دادن به پاسخ، به درک گوش دهید.  2. برای چگونگی ماندن در سطح مشاغل با فروشندگان خود استراتژی ایجاد کنید.  3. در برابر وسوسه صحبت سریع در مورد فناوری مقاومت کنید.  4- به دنبال فرصتی برای چالش مشتریان در مورد مسائل خود و اضافه کردن موارد خاص خود باشید.  5. مجموعه ای از سوالات کشف را برای جمع آوری داده های عددی ایجاد کنید.  مدیر SE یا SE باتجربه:  1. از علامت اختصاری TAG برای شناسایی رفتارهای بد استفاده کنید.  2- یک برگه اصلی در مورد مسائل تجاری به عنوان الگویی برای فروشندگان تهیه کنید.  3. مجموعه ای از داستان های مشتری را بسازید تا به تسریع در بحث های تجاری کمک کند.  4- بازده مالی کوتاه مدت و بلندمدت را کشف کنید.  5- سوالات رقابتی خود را در مورد سوالات کشف ارائه کنید. |

**فصل**

**7**

**اهداف فصل**

**استراتژی های ایجاد روابط با تصمیم گیران فنی را درک کنید.**

**بدانید که چگونه یک مربی را پیدا کنید و کار را توسعه دهید.**

**در نظر بگیرید که اعتبار در تجارت شما به چه معناست و راه هایی را برای افزایش اعتبار خود مشخص کنید.**

**تعهد موفقیت آمیز مشتری**

ساده ترین نوع رابطه با ده هزار نفر است، سخت ترین آن با یک است.

*جان بائز*

به زمان جدید فروش خود فکر کنید، چه دیروز باشد و چه 20 سال پیش. هنگامی که در یک جلسه مشتری شرکت می کردید، احتمالاً انتظار داشتید که آنچه مشتری می خواست را بشنوید و در مورد چگونگی حل این مشکل بتوانید بحث کنید. با پیشرفت کار فروش خود، یاد گرفتید که ارائه راه حل مناسب کافی نیست. در این فصل، ما در مورد قوانین نانوشته درگیر کردن استراتژیک مشتری بحث می کنیم. دستکاری در سیاست و ایجاد روابط، ممکن است بدبینانه و حتی ماکیاولی به نظر برسد، اما این برای دوره دنیای فروش پرارزش امروز، مهم است.

تصور نکنید که تصمیم گیرندگان تجارت تنها کسانی هستند که برای توسعه روابط به آنها نیاز دارید. اگرچه استراتژی حساب متعارف فروش بالایی را حکم می کند، ولی شما باید اعضای کلیدی تیم IT را تحت پوشش خود قرار دهید تا از این طریق از اینکه رقبای شما را تحت الشعاع قرار ندهند، جلوگیری کنید. برخی از مفاهیم این فصل به استراتژی کلی حساب می پردازد. شما باید از همان اصول راهنمایی برای نزدیک شدن به سازمان فنی که حساب کاربری در آن با تصمیم گیرنده کسب و کار استفاده می کند استفاده کنید.

**اولین تماس**

شما به صلاحیت رهبری کمک کردید، به درخواست پیشنهادی پاسخ دادید و لیست کوتاه را تهیه کردید. تبریک می گویم، اکنون کار واقعی شروع می شود. روابط، همه چیز در چرخه فروش است و اکنون وظیفه تیم فروش شما برپا ساختن رابطه با مشتری آینده است. هنگامی که برای اولین تماس خود با مشتری آماده می شوید، مدتی را در نظر بگیرید تا موارد زیر را انجام دهید:

• روابط چگونه توسعه می یابند؟

• برای خارج شدن از این رابطه چه چیزی لازم است؟

• مشتریان شما از این رابطه چه می خواهند؟

اهداف شما در هر تعامل با مشتری در طول چرخه فروش دو برابر است. ابتدا باید ضمن ارائه گزاره ای با ارزش قوی، اطلاعات لازم را برای برآورده کردن تقاضای مشتری برای اطلاعات جمع آوری کنید. دوم، شما در حال تلاش برای کشف معیارهای تصمیم ناگفته هستید. بعداً در این فصل، ما یک مطالعه موردی را ارائه می دهیم که توضیح می دهد چگونه فرایند بیان شده اغلب با روند واقعی متفاوت است. به یاد داشته باشید که در بیشتر موارد، یک فرد تصمیم نهایی را برای خرید اتخاذ نمی کند. این امر به ویژه در مورد تصمیم گیرندگان فنی که روی آنها تمرکز خواهید کرد صادق است.

مطالعه موردی: ساختن یک رابطه عالی

دیو، بخشی از یک تیم فروش بود که مشغول معامله در مقابل دو رقیب بزرگ بود. مشتری معیارهای ارزیابی فنی لازم را برای تیم های فروش در اختیار هر فروشنده قرار داده بود تا ارائه ها و پیشنهادهای خود را در کنار هم قرار دهند. تیم دیو پس از شرکت در چندین دور کشف و گفتگو با مشتری، این کار را انجام داد. بعد از تمام ارائه و ارائه پیشنهادهای فروشنده، تیم فروش دیو با ناراحتی از این که آنها معامله را بر اساس معیارهای فنی از دست داده اند ناراحت بودند. اندکی پس از آن، تیم فروش دریافتند که رویکرد جذب مشتری با لمس بالا انجام شده است. تیم ارزیابی مشتری تصمیم به تغییر معیارهای ارزیابی گرفت تا شامل "پاسخگویی فروشنده" شود. امتیاز تیم دیو برای غلبه بر نواقص موجود در محصول خود به اندازه کافی بالا بود و آنها برنده این معامله شدند. این مورد نمونه ای عالی از این است که چگونه اهمیت ایجاد روابط می تواند مهم تر از تفاوت ویژگی ها و عملکرد باشد.

\*\*\*\*

**آنچه را که از شما می خواهند به یاد داشته باشید**

بیایید در ابتدا با آنچه مشتری می خواهد شروع کنیم. اگر خوش شانس باشید، مشتری می خواهد کمک های شما از طریق فرآیند فروش / خرید در اسرع وقت انجام شود. اگر چندان خوش شانس نیستید، آنها می خواهند وارد شوید زیرا آنها نمی دانند چه می کنند و امیدوارند با مصاحبه با فروشندگان کافی بینش کسب کنند. اگرچه این فصل به طور کلی فرض می کند که مشتریان شما فقط "لگدزنندگان به لاستیک" نیستند، اما باید با جمع آوری اطلاعات بیشتر، معیارهای صلاحیت خود را در نظر داشته باشید.

***نکته: شانس خود را بسازید***

***اگر فکر می کنید دورنمایی که با آن رو به رو هستید در مورد خرید جدی نیست، سعی کنید به سرعت رانندگی کنید تا یک مربی استخدام کنید. کسی را پیدا کنید که دارای اعتبار حرفه ای باشد و از روابط خود حمایت کند و به شما کمک کند تا اعتبار دهد که آیا باید این کار را با چشم انداز انجام دهید یا نه. توجه داشته باشید که این مربی ممکن است در یک بخش یا خط مشاغل مختلف باشد.***

به آخرین تعامل خود با یک فروشنده که به شما فروش می داد فکر کنید. اگر فروشنده خوش شانس بود (همان طور که در بالا تعریف شد)، شما احتمالاً لیستی از سؤالاتی را که می خواستید در اسرع وقت به آنها پاسخ دهید، داشتید. نمایندگان فروشی که با آنها سروکار داشته اید، احتمالاً اطلاعات زیادی را در اختیار شما قرار داده اند که شاید به شما در خریدی آگاهانه کمک کرده باشد. در بیشتر موارد، شما به امید ایجاد یک دوست جدید وارد معامله نشده اید. وقتی با مشتریان خود سروکار دارید، آنها احتمالاً انتظارات مشابهی خواهند داشت. برخی حتی ممکن است تعامل با فروشندگان را یک اثر جانبی تاسف بار از خرید چیزی بدانند. تا به حال یک ماشین استفاده شده خریداری کرده اید؟ به همین ترتیب، باید انتظار داشته باشید که برخوردهای اولیه شما تجارتی باشد و خیلی آشنا نباشد. این نباید برای اکثر خوانندگان فرمول یکسان باشد. جالب است که رفتار در جلسات اولیه در واقع نگرانی بیشتری برای فروشندگان باتجربه تر است. هرچه تجربه بیشتری در زمینه برخورد با مردم داشته باشید و به خصوص فروش بیشتری داشته باشید، این احتمال بیشتر خواهد بود که خیلی زود در مواجهه با سختی شروع به فروش کنید. جذابیت را تا زمانی که مشتری های خود را بهتر نشناسید، کنترل کنید.

***نکته: تقسیم دستور کارهای شخصی***

***هنگام کار با مشتریان، سعی کنید خود را در موقعیت آنها قرار دهید. آیا می توانید ببینید که چطور راه حل شما به شخصه برای آنها سود خواهد داشت؟ خجالت نکشید از آنها بپرسید که اگر پروژه از بین برود، "برد" آنها چیست. اگر آنها برنده نباشند، نمی توانید تصور کنید که آنها از راه حل شما پشتیبانی کنند.***

**از بین بردن دینامیک پروژه**

هنگامی که با مشتریان ملاقات می کنید، به خاطر داشته باشید که سازمان آنها مانند همه مواردی که با آنها سروکار داشته اید، تکه تکه و پراکنده است. اگر با گروهی از افراد سروکار دارید، خیالتان راحت است که همه آنها انگیزه ها و اهداف مشابهی دارند. هرگز این گونه نیست. هر گروه اهدافی خواهد داشت که فقط ممکن است با هزینه دیگری انجام شود. ممکن است گروه فناوری اطلاعات بخواهد برای تأمین بودجه یک پروژه جدید، یک گروه تجاری ایجاد کند، در حالی که گروه تجاری انتظار دارد که این پروژه به عنوان بخشی از یک تمرین قبلی برای تامین بودجه تلقی شود. دسترسی شما به این اطلاعات در واقع می تواند معیار خوبی برای موفقیت کمپین فروش شما باشد. هرچه احتمال برنده شدن در این معامله بیشتر باشد، احتمال بیشتری وجود دارد که بازیکنان مختلف داخل یک سازمان سعی کنند از شما، شرکت شما یا راه حل شما به نفع خود استفاده کنند. همه سازمان ها از این دست نیستند، اما اگر با مدیران خود سروکار دارید، باید برای این نوع رفتار آماده باشید. اگرچه این ممکن است دستکاری به نظر برسد، ولی بودجه به مدیران پرداخت می شود تا بیشترین تأثیر را با منابع موجود داشته باشند.

مهم است که با نماینده فروش خود کار کنید تا روابط بین گروه های مختلف را مشخص کنید. بدیهی است، شما می خواهید سعی کنید تا حد ممکن تعداد بسیاری از مشتریان را خوشحال کنید. متأسفانه، خوشحال کردن همگان به دلیل محدودیت منابع یا آرمان های سیاسی متناقض، همیشه امکان پذیر نیست. قانون کاهش بازده قطعاً در مورد پیگیری رضایت مشتری صدق می کند.

**بازگشت به قوی ترین جناح**

اگر با چندین جناح درگیر هستید که دارای طرح های منحصر به فرد در مورد راه حل شما هستند، تصمیم خود را بگیرید. بار دیگر، آن را با نماینده فروش خود انجام دهید. پرداختن به دعوای سیاسی بسیار دشوار است. بهترین راهنمایی این است که شما باید سعی کنید در هرکدام از گروه ها بیشترین تأثیر را در تصمیم گیری کلی بگذارید. به نظر می رسد این امر واضح است، اما تلاش های زیادی در زمینه فروش انجام شده است که به دلیل عدم موفقیت تیم فروش این اصل انجام شده است. نمونه بارز این تیم فروش است که وقتی خریدار کسب و کار، اختیارات خرید را دارد، با بخش IT مشارکت می کند. مثالی در مطالعه موردی زیر آورده شده است.

مطالعه موردی: مدیر عامل، 1؛ صفحه استانداردهای معماری، 0

یکی از دردناک ترین ضررهای نویسندگان در تلاش برای فروش در یک ارائه دهنده بزرگ ارتباطات از راه دور استرالیا بود. بعد از دو روز پرواز به سیدنی، طی مدت یک ماه کمپین فروش فشرده ای را طی کردیم. ما روابط لازم را ایجاد کردیم و مربیانی را در یکپارچه سازنده سیستم در حال اجرا و ارزیابی و همچنین با کارمندان کلیدی در مشتری ایجاد کردیم. ما چندین هفته با هیئت مدیره و استانداردهای معماری آنها کار کردیم تا به آنها کمک کنیم ببینند که ما یک راه حل برتر داریم. در پایان ارزیابی، "ما برنده شدیم"، فقط چون به این نتیجه رسیدیم که همه چیزهایی که به ما گفته شده اشتباه بوده است. مربیان ما فکر کرده بودند که مسئولیت تصمیم گیری را بر عهده دارند، و ما بر اساس الزامات و اهداف آنها برنده خواهیم شد. متأسفانه، تصمیم آنها توسط مدیرعامل شرکت لغو شد، که ما به آنها دسترسی نداشتیم.

\*\*\*\*

اگر تیم فروش در مطالعه موردی یک مربی در سازمان IT داشت، ممکن بود این تیم بداند که یک بازی قدرت در حال انجام است.

متأسفانه، تیم زمان یا دسترسی برای مسدود کردن حرکت رقیب خود را نداشته است.

**افرادی را که باید بشناسید شناسایی کنید**

تصور کنید که خودتان با تیم پروژه ملاقات کرده اید. شما در اتاقی مملو از 20 نفر حضور دارید. هرکدام ممکن است یک گروه متفاوت و دارای نقطه نظرات متفاوت باشند. هیچ راهی وجود ندارد که بتوانید با همه ارتباط برقرار کنید، بنابراین چگونه تصمیم می گیرید؟

**از شهود خود استفاده کنید**

در یک وضعیت گروهی آزاد، روی دو ویژگی شرکت کنندگان تمرکز کنید: عناوین و سبک ها. به طور کلی، شما باید سعی کنید با قدیمی ترین افراد ممکن ارتباط برقرار کنید، بر اساس این تئوری که آنها بیشترین اقتدار تصمیم گیری را دارند. همچنین به دنبال افرادی باشید که به طور طبیعی بحث را هدایت می کنند. این افراد معمولاً یا دارای اختیاراتی در تصمیم گیری هستند یا منافع افرادی را که دارای صلاحیت هستند، نمایندگی می کنند، اما فاقد تخصص موضوع هستند. گروه سومی نیز وجود دارد: افتخارات طبیعی - افرادی که صحبت می کنند تا خودشان بشنوند. افرادی که با این نوع مطابقت دارند، انتخاب آنها بسیار آسان است.

**اما فراموش نکنید که از مغز خود استفاده کنید**

از آنجا که تیم فروش شما از وضعیت سیاسی موجود در حساب مطلع می شوند، شما باید فرایند جذب مشتری خود را مطابق با تصمیم گیری مشتری برنامه ریزی کنید. اگر مشتری براساس ورودی یک گروه و 20٪ از ورودی گروه دیگر 80٪ از تصمیم خود را وزن می کند، سعی کنید وقت خود را به صورت هوشمند در بین دو گروه اختصاص دهید. شما مطمئناً باید روی گروه تأثیرگذار متمرکز شوید، اما نه در حدی که 20٪ از تصمیمات گروه دیگر را از دست بدهید. اگر می دانید که افراد خاصی تصمیم گیری می کنند، حتما از آنها در مورد نحوه تصمیم گیری سؤال کنید. مدیران معمولاً ممكن است مسئول قسمت های مختلف تصمیم باشند. در این صورت، مدیران معمولاً خوشحال می شوند که شما را به عنوان معاونین خود درگیر کنید تا از اطلاعات کافی برای توصیه خود اطمینان حاصل کنند.

**پوشش تیم کامل، از جمله بازیگران خردسال**

در حالی که شما در حال طرح ریزی و برنامه ریزی و راه اندازی استراتژی برای حمله به تصمیم گیرندگان اصلی هستید، نادیده گرفتن یا توهین به سایر اعضای تیم بسیار ساده است. با درگیری فعالانه بازیکنان "جزئی" در تیم در جلسات گروهی، ناهار کاری و غیره می توانید از این کار جلوگیری کنید. معمولاً تعداد بیشتری از کارمندان در آنجا حضور دارند زیرا آنها وظیفه مشاوره تصمیم گیری در مورد جنبه های پروژه را دارند، یا انتظار می رود نتایج مورد نظر خود را ارائه دهند. به همین ترتیب، آنها حتی اگر در تصمیم خرید حرفی برای گفتن نداشته باشند، باید نسبت به تیم فروش و محصول شما احساس خوبی داشته باشند. هدیه دادن مانند پیراهن و لیوان قهوه راه های ارزان قیمت دیگری برای تقویت "تیم" است حتی اگر وقت صرف کردن با هر شخص را به صورت جداگانه نداشته باشید.

مدیریت بازیگران ثانویه می تواند چالش هایی را ایجاد کند. غالباً، آنها نگرانی هایی در رابطه با حوزه مسئولیت خود دارند اما از نظر تصمیم گیری مهم نیستند. اگر پرسنل ضعیف است و مدیریت وی به اندازه کافی قدرتمند نیست که تیم را در مسیر نگه داشتن قرار دهد، این وظیفه شماست که بدون خدشه دار کردن تیم بزرگ تر یا گرفتن بیش از حد وقت خود، او را راضی کنید که بهتر است با اعضای اصلی تیم سپری شود. یک راه خوب برای مقابله با این موقعیت ها این است که بخواهید با کارمندان "خارج از خط" برای پیگیری نگرانی وی اقدام کنید. این گزینه به شما امکان می دهد مکالمه ای ناخوشایند یا صرفاً بی اهمیت را برای یک تاریخ بعدی به تعویق بیاندازید. سپس می توانید تعهدات را به چند روش حل کنید، همان طور که در فصل شانزدهم، "پاسخ دادن به سؤالات" توضیح داده شده است.

**مربیان**

اگر به مدت طولانی در کار فروش بوده اید، می دانید مهم ترین فرد در تیم، مربی شما است. مربی شخصی است که برای مشتری شما کار می کند و مایل است اطلاعاتی فراتر از دسترسی رقبا به شما ارائه دهد. مربی شخصی است که به شما امکان می دهد اطلاعات مربوط به نقاط ضعف رقبای شما را ضبط کند یا چه قیمتی را به احتمال زیاد برای مشتری قابل قبول باشد می داند. شما باید یک مربی داشته باشید که جزئی از حلقه درونی تصمیم گیران باشد، اما هرکسی که به اطلاعات مهم دسترسی داشته باشد می تواند به طور بالقوه مربی باشد. شما همچنین باید درک کنید که مربی معمولاً روح فرآیند خرید را نقض می کند، که در آن اکثر شرکت ها اصرار دارند زمینه بازی برای همه فروشندگان فراهم شود.

تیم فروش شما باید یک مربی را در هر مرکز تصمیم گیری در مورد مشتری ایجاد کند. به طور معمول حداقل سه سطح مربی وجود خواهد داشت: اجرایی، مدیریت خط و IT. به طور کلی مجری فروش شما برای اطمینان از اینکه هر اردوگاه توسط یک فرد از شرکت شما پوشیده شده باشد، کار خواهد کرد.

رابطه فروشنده و مربی معمولاً در دو مرحله ایجاد می شود:

1. شما رابطه فردی خوبی با فرد مورد نظر ایجاد می کنید.

2. بعد از برقراری رابطه، مربی آینده تعیین می کند که وی شخصاً از انتخاب راه حل شما سود خواهد برد.

به وجود و ترتیب این دو مرحله توجه داشته باشید. فقط بعد از وقوع هر دو، می توانید برای پرورش فردی به عنوان مربی تلاش کنید. اگر منافع بالقوه برای فرد قابل توجه باشد، می تواند خود را با روابط مربیگری درگیر کند. در شرایط فروش فنی، معمولاً مدت زمان بیشتری طول می کشد تا اعضای تیم مشتری بتوانند راه حل شما را ارزیابی کنند تا دریابند که اینها چه فایده ای برایشان دارد، اما اگر ویژگی های مناسبی در محصول خود دارید، رابطه مربیگری می تواند بسیار قوی باشد. این امر به ویژه در صورت وجود اختلافات فلسفی یا استانداردگرا بین شرکت و رقابت شما ممکن است. نمونه مشهور آن مایکروسافت و بقیه صنعت نرم افزار است. اگر محصولات شما مبتنی بر فناوری مایکروسافت هستند، اساساً درصد قابل توجهی از معماران فنی دوست دارند شما را دوست داشته باشند یا از شما متنفر باشند، مهم نیست که چه کاری را از دیدگاه فروش انجام دهید. با پیدا کردن امتیازات متقابل مانند اینها، می توانید مربی خود را متقاعد کنید که در زمینه های دیگر نیز به شما کمک کند.

***نکته: آیا شما فرصت دارید مربی را توسعه دهید؟***

***اگر به طور مؤثر از مفهوم مربیگری استفاده می کنید، باید واقعاً مقدار زمانی را که برای حساب کاربری اختصاص می دهید کاهش دهید. مربی شما باید در جلوگیری از مشغله کاری و ارائه پیام های هدفمندتر به شما کمک کند. اگر این چیزی نیست که اتفاق می افتد، شما واقعاً مربی ندارید.***

**از کجا می توان مربیان را پیدا کرد**

چگونه مربی پیدا می کنید؟ با استفاده از معیارهای تعریف شده در بالا شروع کنید. لیستی از افرادی که با آنها رابطه خوبی برقرار کرده اید در طول تعامل اولیه خود تهیه کنید. بعد اسامی افرادی را که می توانند در راه موفقیت شما در استفاده از راه حل شما قرار بگیرند، بررسی کنید. چالش در اینجا شناخت کافی در مورد اعضای تیم است تا بدانند علایق شخصی آنها در این مرحله چیست. در برخی از مشاغل، تعصبات شخصی کاملاً واضح است. در بقیه مشاغل، شما باید برای به دست آوردن آن اطلاعات تلاش کنید.

**اگر گزینه های آشکاری وجود نداشته باشد چه می شود؟**

به لیست مخاطبین دوستانه خود برگردید و شروع به خرید ناهار کنید. اگر هنوز با هیچ فردی آن سطح گزارش را ایجاد نکرده اید، درخواست ملاقات های یک به یک یا دو به یک کنید. شما می توانید این کار را با فرض انجام تحقیقات بیشتر در مورد نیاز مشتری انجام دهید. اگر واقعاً بینشی در سازمان ندارید، و بنابراین ایده ای برای مربیگری خوب ندارید، باید به طور همزمان به گروه های دو یا سه نفر نزدیک شوید. خیلی وقت گیر خواهد بود و در بعضی موارد بی نتیجه، مصاحبه یک به یک با یک تیم کل پروژه.

**چگونه به مربیان بالقوه برسیم**

**به طور مناسب دوستانه رفتار کنید**

به عنوان طرف فنی معادله فروش، بهترین شرط بندی شما این است که خودتان باشید. افراد فنی اغلب از کسی که ظاهراً بسیار فروش دارد و یا حتی شخصی که به اندازه کافی کاریزمای طبیعی دارد، دچار یک بدی می شوند. سازمان شما ممکن است به اطلاعات دسترسی داشته باشد یا امتیازهایی را که برای مربی بالقوه می تواند ارزش داشته باشد، دارا باشد. سعی کنید در مورد علاقه شخصی و حرفه ای مربی احتمالی اطلاعات کسب کنید. امکانات خوب برای مربیان فنی ممکن است شامل پاس های کنفرانس رایگان یا درج بحث در زمینه فنی با رهبران سازمان مهندسی شما باشد.

**چه می شود اگر من شخص مردمی نباشم؟**

بهتر است راه های خود را تغییر دهید. در این حالت، فروش بیشتر است. اگر از سطح تعامل شخصی که به شما توصیه می کنیم ناراحت نیستید، با مدیر خود کار کنید تا در توسعه آن سمت از شخصیت خود به شما کمک کند. اکثر شرکت هایی که دارای مدیریت فروش باتجربه هستند کسی را استخدام نمی کنند که دارای حداقل مهارت مشخص بین فردی نباشد. قبل از اینکه فروشنده شوید، یک مهندس فروش باقاطعیت حرفه ای باشید.

**توسعه مربی**

وقتی رابطه خود را برقرار کردید و مربی بالقوه خود را مشخص کردید، سعی کنید آن شخص را از مزایایی که برای ارائه دادن دارید متقاعد کنید. بهترین راه برای انجام این کار بسیار باز بودن است. توضیح دهید که، بر اساس تجزیه و تحلیل، راه حل شما باید مزیت خاصی را ارائه دهد. مربی را درگیر کنید تا ببیند که آیا او موافق است یا خیر، سپس دریابید که آیا او فکر می کند این مزیتی است که رقبای شما ارائه نمی دهند یا خیر. اگر گزاره ارزشی شما واقعاً بی نظیر است و مربی بالقوه شما علاقه شخصی به آن ارزش دارد، باید شروع به پشتیبانی کنید. اگر منافع محصول شما همراه با نتایج پیش بینی شده در کسب و کار منجر به افزایش پاداش برای فرد شود، به احتمال زیاد آنها را برای شما مربی می کنند.

اکنون رابطه را شروع کرده اید. اینکه میزان ارتباط شما با مربیان چقدر ارزشمند خواهد بود بستگی به ارزش نسبی راه حل شما و خمش اخلاقی / سیاسی تماس شما دارد. اگر یک مربی بالقوه در نتیجه کمک به شما یک حرفه را کسب کند، به احتمال زیاد او مایل خواهد بود به شما بگوید که چگونه در مقابل رقیب و سایر اطلاعات مهم فرار کنید.

**مربی ناخودآگاه**

نوع دیگری از مربیانی که می توانید پرورش دهید، کسی است که ارزش اطلاعاتی را که با شما به اشتراک می گذارد درک نمی کند. این در واقع یک مربیگری کم تر از جمع آوری اطلاعات جدی است. اعضای کادر فنی اغلب در این گروه قرار می گیرند. آنها تمایل دارند در میان گفتگوهای به ظاهر بی نظم، جزئیات مربوط به بودجه پروژه یا راه حل های رقابتی را لو بدهند. نکته منفی استفاده از این نوع مربیان این است که شما واقعاً دستکاری می کنید. در نظر بگیرید که آیا این مطابق با ارزش های شخصی شما قبل از استفاده از این روش هست یا خیر.

***نکته: آیا می توانید بیش از یک مربی داشته باشید؟***

***بهترین نوع مربی، تصمیم گیرنده واقعی است، بنابراین داشتن بیش از یکی از این موارد دشوار خواهد بود. شما می توانید مربیان مختلفی را در بخش های مختلف سازمان مشتری خود مستقر کنید. غالباً ممکن است علاوه بر مربی اصلی مشاغل خود، یک یا چند مربی فنی داشته باشید.***

**حفظ رابطه**

**با فرکانس طبیعی همراه باشید**

وقتی رابطه خود را با مربی برقرار کردید، باید ارتباطات خود را ادامه دهید. اگر اجازه دهید یک رابطه سرد شود، ممکن است اطلاعات مهم را از دست ندهید، و ممکن است مجدداً گزارش اولیه را دشوار کنید. اگر فقط وقتی به مربی نیاز دارید تماس بگیرید، رویکرد شما خیلی سریع شفاف خواهد شد. در صورت امکان، باید سعی کنید که حداقل هر شش ماه یکبار مربی خود را برای ناهار یا شام ملاقات کنید، حتی اگر هیچ فعالیتی در حساب کاربری نداشته باشد.

**چه کاری می توانید از آنها بخواهید که برای شما انجام دهند؟**

چه نوع کمک هایی برای درخواست از یک مربی معقول است؟ از غریزه های خود به عنوان راهنما استفاده کنید، اما بدانید که به عنوان یک فرد فنی ممکن است تمایل به استفاده کم تری از این رابطه داشته باشید. اگر از مربی می خواهید کاری را انجام دهد که از آن ناراحت باشد، معمولاً این کار را خیلی سریع کشف خواهید کرد. سپس می توانید رویکرد خود را متناسب با آن تنظیم کنید.

موارد زیر چند روش متداول هستند که یک مربی در آنها به شما کمک می کند:

• مواد رقابتی را تهیه می کند؛

• دسترسی زودهنگام یا اختصاصی به اطلاعات داخل را در اختیار شما قرار می دهد.

• مستندات فنی را که به طور رسمی تهیه نشده اند در اختیار شما قرار می دهد.

• احساسی راجع به آنچه واقعاً باید در حساب انجام شود به شما القا می کند.

• در رفع مشکلات کمک می کند.

• ایده ای را در مورد عملکرد تیم فروش خود در ارزیابی ارائه می دهد.

به طور خلاصه، مربی راه شما برای یافتن جزئیات مهم خودی است که به شما یک مزیت رقابتی در حساب می دهد. اکثر مربیان این کار را انجام می دهند، زیرا آنها برنده شدن در این قرارداد را نتیجه منافع شخصی برای خود می دانند. اگر روابط مربیگری برقرار می کنید و بعد از اجرای پروژه، آنها را موفق می کنید، می توانید انتظار داشته باشید که مربی در دسترس باشد تا بتواند در زمینه فروش یا شرایط شغلی آینده به شما کمک کند.

**اعتبار**

**حفظ اعتبار**

به عنوان یک فروشنده فنی، موقعیت و ارزش شما در حساب کاملاً در اعتبار شما پیش بینی می شود. این یک مؤلفه مهم برای تبدیل شدن به یک مشاور قابل اعتماد است (به فصل 18 مراجعه کنید) اعتبار به معنای ترکیبی از صفات زیر است:

• حرفه ای گری؛

• تخصص در صنعت و دامنه؛

• تخصص در مورد محصولات عمده؛

• ارزش افزوده درک شده به روش های دیگر.

بیشتر آنچه شما انجام می دهید ارائه اطلاعات به مشتریان است. اگر اطلاعات غلط به مشتری خود ارائه دهید، پس چه ارزشی ایجاد می کنید؟

**از دست دادن اعتبار**

این گفته به معنای این نیست که شما همیشه باید صحیح کار کنید. مگر اینکه محصول بسیار ساده ای داشته باشید، احتمالاً گاهی اشتباه می کنید و یا نیاز به درگیر کردن متخصصان محصول دارید. عمده ترین رفتارهای منفی، دروغ گفتن یا پاسخ دادن غلط به سؤالات مشتری است. اگر اظهار نظر کنید و بعداً متوجه شوید که اشتباه کرده اید، حتماً باید به مشتری خود بگویید. اگر مشتری خطایی را به طور مستقل کشف کند، مطمئناً اعتبار خود را از دست خواهید داد.

**تلاش برای به دست آوردن اعتبار مجدد**

به ضرب المثل فروشنده "خواب آلود" فکر کنید. آنها به این حرفه نام و نام خانوادگی می دهند زیرا حاضرند هر چیزی را برای بستن معامله بگویند. آیا به کسی اعتماد خواهید کرد که چه آگاهانه و چه از طریق نادانی، اطلاعات نادرست مربوط به یک خرید عمده را به شما داده باشد؟ اگر یک بازرس خانه نتوانست موریانه های موجود در خانه را که برای مناقصه پیشنهاد می کنید، پیدا کند، چه اتفاقی می افتد که شما بتوانید دوباره از آن بازرس استفاده کنید؟ بهترین گزینه شما عذرخواهی (در صورت امکان) و پیشروی است. اگر احساس می کنید اعتبار آسیب دیده مانع اثربخشی شما است، باید در نظر بگیرید که سایر فروشندگان را نیز در این امر پیدا کنید. اگر متوجه شدید مشتری شما در اطراف شما قرار دارد تا مستقیماً با افراد دیگر در شرکت شما صحبت کند، این یک علامت هشداردهنده است که شما نیاز دارید تا دانش و رابطه خود را با آن مشتری بهبود ببخشید.

**آنچه را نمی دانید بدانید**

با تأکید بر سفر ناموفق به استرالیا در مطالعه موردی، شما باید بر یافتن آنچه نمی دانید متمرکز شوید. یک رویکرد خوب این است که از تصمیم گیرندگانی که به آنها دسترسی دارید سؤال کنید تا تصمیم گیرنده نهایی را مشخص کنید. اگر اینها هستند، پس شما در وضعیت خوش شانسی هستید. اگر به شما بگویند این شخص دیگری است، می دانید که آنها چه کاری باید انجام دهند. اگر آنها اعلام کردند که این کمیته خاصی است، بدانید چه کسی در این کمیته حضور دارد. اگر آنها محافظت کنند یا فرار کنند، این ممکن است به معنای آن باشد که هیچ فرآیند (و شاید بودجه) وجود نداشته باشد یا اینکه آنها با این فرآیند در ارتباط نباشند. مطمئن شوید که با تمام تأثیرگذاران اصلی و تصمیم گیرندگان نهایی رابطه دارید.

**خلاصه**

در فروش، مشتری پادشاه است، و هر مشتری انتظار دارد مانند یک پادشاه با او رفتار شود. اینکه دریابید که کدام یک از این "پادشاهان" کلید اصلی طاق گنج را نگه می دارد می تواند یک چالش باشد. فرایندی را انجام دهید که با استفاده از آن بتوانید درک کنید که مشتریان برای موفقیت شما مهم هستند. هنگام تعامل با مشتری، به طور خاص روی توسعه یک یا چند مربی درون حساب توجه کنید. این مربیان به شما کمک می کنند تا اطلاعاتی را در اختیار داشته باشید، خطرات سر راه را شفاف کنید و تاکتیک های رقبا را به شما اطلاع می دهند.

با در نظر گرفتن چگونگی دیدن مشتریان و ارزیابی شما، می توانید نحوه توسعه و حفظ اعتبار خود را بیاموزید. اعتبار و قابلیت اطمینان، همه چیز در فروش هستند و با توسعه آگاهانه این صفات، روابط خود را با مشتریان بهبود ببخشید و باعث شوید که در آینده بیشتر خریداری کنند.

**مهارت سازی**

|  |  |
| --- | --- |
| مهندس فروش جدید | با مدیر خود کار کنید تا بفهمید که چگونه نقش های کلیدی در یک حساب را شناسایی کنید. به روش هایی برای جلوگیری از گذر زمان دیپلماتیک با مشتری های "با اهمیت کم تر" که ممکن است برای روند خرید اهمیتی نداشته باشند، فکر کنید. |
| مهندس فروش باتجربه | مطمئن شوید که می دانید پیشنهاد شما چگونه منافع هر فرد اصلی را که با او سروکار دارید پیش می برد. منافع شخصی تصمیمات بیشتری را نسبت به مقایسه ویژگی ها و عملکردها راهنمایی می کند. اعتبار خود را بسازید. تبدیل به یک حرفه ای شوید که مشتریان دوست دارند از او بخرند و به دوستان خود توصیه کنند. برای ایجاد روابط با مربیان در حساب های جدید و موجود از این اعتبار استفاده کنید. ساخت این شبکه در موقعیت های فروش فعلی و آینده به شما کمک می کند. |
| مدیر | اطمینان حاصل کنید که فروشندگان شما درک خوبی از روند خرید و نقش های کلیدی مشتری در آن فرآیند دارند. ویژگی ها و "مراقبت های مهم" را برای هر نقش تعریف کنید. این اطلاعات به فروشندگان شما کمک می کند تا تعامل خود را با افرادی که تصمیم نمی گیرند به حداقل برسانید. |

**فصل**

**8**

**اهداف فصل**

**از مؤلفه های اصلی یک ارائه، از جمله مهارت های ارائه کلامی و غیر کلامی، مطلع شوید.**

**بیاموزید که چگونه شرایط خاص را اداره کنید.**

**بیاموزید که چگونه انرژی عصبی را هدایت کنید.**

**ساختاری برای یک زمینه مناسب ایجاد کنید.**

**زمینه کامل**

یک طراح می داند که به کمال رسیده است نه هنگامی که چیز دیگری برای افزودن نباشد، بلکه وقتی چیزی برای از بین بردن وجود نداشته باشد.

*آنتوان دو سن-اگزوپری*

آدرنالین جریان می یابد. شما در مقابل مخاطبی هستید که از یک تا هزار نفر متفاوت است. مأموریت شما، اگر بخواهید آن را بپذیرید، ترغیب این مخاطبان است مبنی بر اینکه راه حل شما نیازهای فنی آنها را برآورده می کند و مشکلات اقتصادی آنها را برطرف می کند. ارائه واقعی، یا زمینه عالی، اوج بسیاری از ساعت ها تلاش و آمادگی است.

صحبت کردن عمومی یک کار دشوار و عمدتاً غیر قابل توصیف است، با این حال، بخشی ذاتی برای یک مهندس فروش است. اگرچه به طور مرتب در بین بزرگ ترین ترس هایی که مردم از آن برخوردار هستند، رتبه بندی می شود، اما استفاده از برخی ساختارها و اصول اساسی می تواند به شما در آماده سازی و تمرین برای زمینه مناسب کمک کند.

مطالعات بیشماری در طول 50 سال گذشته تلاش کرده اند تا تعیین کنند که چه چیزی باعث یک پیشرفت عالی در این زمینه می شود. هر مطالعه پاسخ کمی متفاوتی را نشان می دهد، اما آنها به طور مداوم نشان می دهند که اگرچه محتوا مهم است، اما کم تر از 20٪ از سطح عالی را به خود اختصاص می دهد، در حالی که ارتباطات و نگرش غیر کلامی بیشترین نقش را در ارائه دارند. این فصل به شما کمک می کند تا یاد بگیرید که چگونه یک زمینه عالی درست کنید و چگونه بتوانید بهترین کار ممکن را با استفاده از مهارت ارائه کلامی و غیر کلامی انجام دهید. بنابراین، با توجه به اینکه خود را در بخش "من می توانم یخچال و فریزر را به یک اسکیمو بفروشم" حساب کنیم، اولین قدم برای سازماندهی محتوا ساخت پیام است.

**توجه به منحنی توجه**

بیایید با بررسی یک تماس فروش 60 دقیقه ای معمولی با یک چشم انداز بر اساس هزاران تماس مشابه که مشاهده کرده ایم، شروع کنیم. پس از اتمام تماس، معرفی و پوشش سریع دستور کار، فروشنده معمولاً به یک بازنگری در شرکت بازاریابی و یا "وضعیت اتحادیه" در مورد چگونگی شرکت خود در صنعت می پردازد. پس از اتمام این کار دشوار، این مرحله برای نمایش فنی یا نمایش به عنوان یک تکنیک به مهندس فروش منتقل می شود، که معمولاً فقط چند دقیقه قبل از پایان 60 دقیقه با "هر گونه سؤال؟" پایان می یابد. سرانجام ممکن است فروش با خلاصه سریع و مراحل و اقدامات بعدی بسته شود.

این روشی استاندارد و در عین حال بسیار ناکارآمد برای انجام یک تماس فروش اولیه است که از طریق دیدگاه منحنی توجه مشتری مشاهده می شود (شکل 8.1). مشتری بیشترین توجه را در شروع فراخوان خرید شما خواهد داشت که حدوداً پنج تا هفت دقیقه طول می کشد و پنج تا هفت دقیقه دیگر در پایان تماس با فروش (وقتی می گویند عباراتی مانند "در پایان" یا "نکته آخر من") برای مدت زمان باقیمانده، مشتری در "ناامیدی" قرار می گیرد، و تقریباً 35٪ توجه می کند، مگر اینکه او را از این طریق تهییج کنید. این منجر به سه نتیجه گیری نهایی می شود:

• در طی 10 تا 14 دقیقه طلایی که مشتری به طور طبیعی توجه می کند، شما در مورد چیزهایی صحبت می کنید که در برگه قیمت درج نشده است و نمی توانید مانند بنگاه کلی شرکت و Q&A بفروشید.

• هنگامی که مهندس فروش در تلاش است جادوی خود را انجام دهد، به احتمال زیاد مشتری کم ترین توجه را دارد.

• شروع زمینه مناسب با پخش "ما چه کسی هستیم و چه کاری انجام می دهیم"، در واقع صحبت کردن در مورد خودتان به جای مشتری، ایده ای بد است.



**تصویر 8.1 منحنی توجه کلاسیک**

پیشنهاد ما (شکل 8.2) این است که شما با شروع و پایان دادن به آنچه برای مشتری مهم تر است و نه آنچه برای شما مهم است، تماس را به داخل برگردانید. با قرار دادن نمای کلی شرکت و پرسش و پاسخ را در بخش میانی تماس، ترکیب کنید. اکنون طرح کلی را در اختیار شما قرار می دهیم تا بتوانید زمینه ایده آل را تنظیم کنید. میانگین توجه شما از 35٪ به حدود 70٪ یعنی دو برابر خواهد شد. این کار باعث می شود پیام بسیار به یاد ماندنی تر و "چسبناک" باشد و پیام شما را برچسب گذاری کند، احتمال اینکه این شرکت و شرکت شما از رقابت خارج شود، احتمالاً به درآمد ربط خواهد داشت.



**شکل 8.2 منحنی "جلب توجه" اصلاح شده.**

***نکته: فروش فروشنده***

***متوجه خواهید شد که بزرگ ترین مانع برای اجرای یک تغییر اساسی در ساختار یک تماس فروش معمولی، خود فروشندگان خواهند بود. پیشنهاد ما این است که شما منحنی توجه را ترسیم کنید و آنها را از طریق فرایند، راهنمایی کنید. متقاعد کردن یک فروشنده برای کار دشوار است که بتواند نمای کلی شرکت را در قسمت میانی یا عقب یک تماس فروش قرار دهد و در مورد مشتری به جای خودشان هزینه کند اما این به سود سهام، پرداخت می کند. یکی از مشتریان ما با استفاده از این تکنیک افزایش 25٪ در نرخ تبدیل تماس اول را گزارش کرده است.***

**ایجاد یک پیام متمرکز**

روش های بسیاری برای توسعه محتوای ارائه گزارش شده است و روش ما یک سیستم کلی است که مبتنی بر ترکیب بهترین مدل های مختلف است. اگر ارائه ای در آینده دارید، یک سری کارت های فهرست، کاغذ یادداشت چسبدار یا سازمان دهنده الکترونیکی مورد علاقه خود را تهیه کنید و از قبل آماده سازی ارائه خود را شروع کنید.

هنگامی که شروع به توسعه ارائه خود می کنید باید با پاسخ به این سؤالات شروع کنید:

• مشکل چیست؟

• هدف چیست؟

• چه مواردی باید ارائه شوند؟

• چقدر زمان برای ارائه دارید؟

• چقدر درباره موضوع می دانید؟

• مخاطبان شما چقدر از موضوع آگاهی دارند؟

• کدام ایده ها به پشتیبانی نیاز دارند و از کجا می توانید آن پشتیبانی را پیدا کنید؟

سپس اهداف خود را مشخص کنید:

• می خواهید به چه چیز برسید؟

• چه نکاتی را می خواهید برای مخاطبان خود مطرح کنید؟

• در چه نکاتی می خواهید مخاطبان خود را ترغیب به اقدام کنید؟

• چه تصمیمی را می خواهید برای تأثیرگذاری بر مخاطبان خود بگیرید؟

**با این ساختار شروع کنید: S = RM + 3KP**

معادله ساختار (S) از پیام باقیمانده (RM) و حداکثر سه نقطه کلیدی (3KP) یا اهداف تقویت پیام تشکیل شده است.

سه کارت را بردارید و هر عبارت را به شرح زیر بنویسید: "هدف"، "مقاصد" و "انعقاد قرارداد". پیام پایانی باید با پرداختن به اهداف مشتری به روشی قانع کننده و متفاوت، به هدف شما برسد. برای این مرحله به جای پاسخ خاص به هر هدف، بر گزاره ارزش سطح بالا تمرکز کنید. مثال زیر را مشاهده کنید:

• ***هدف***: به شما نشان می دهد که چرا محصول سفارش ما بهترین راه حل برای نیازهای شما است.

• ***مقصد 1***: توضیح دهید که چگونه محصول ما الزامات شما را برای یک ابزار پیکربندی برآورده می کند.

• ***مقصد 2***: توضیح دهید که چگونه محصول ما نیازهای شما را برای یک ابزار نقل قول برآورده می کند.

***• مقصد 3***: با صحبت کردن در مورد مشتریان مشابه، خطر را از بین ببرید.

***• انعقاد قرارداد:*** محصول ما تنها راه حل موجود در بازار است که اثبات شده است که در صنعت شما کار می کند. سیستم شما گروهی دارد که کاملاً درباره محصول ما آموزش دیده و آماده اجرای آن است. محصولات ما غالباً برای مجوزها هزینه بیشتری دارند اما به طور کلی منجر به هزینه کل پایین تر می شوند زیرا ما عملکرد بیشتری از آن داریم.

در این سناریو هدف RM است، سه مقصد به عنوان 3KP هستند، و انعقاد قرارداد همه چیز را تقویت می کند.

شما فقط داستانی ایجاد کرده اید، داستانی که باید به راحتی بگویید. البته، شما در واقع اثبات نکرده اید که محصول شما می تواند هر یک از کارهای شگفت انگیز را که ادعا می کنید انجام دهد (ما آن را بعداً پوشش خواهیم داد). مهم است که به یاد داشته باشید که این داستان سطح بالا منجر به تصمیم گیری در مورد خرید می شود، "آیا این محصول می تواند نیازهای من را برآورده کند؟" به ندرت در مقایسه ویژگی ها و عملکردهای خالص تصمیم گیری می شود. در ارائه ویژگی یا عملکرد، شما هنوز هم می توانید از این ساختار استفاده کنید. شما فقط سطح آن را پایین می آورید و ارائه توضیحات را دقیق تر می کنید.

**برای شناسایی راه حل ها و نقاط اثبات، یک اطلاعات باطله انجام دهید**

اکنون، برای هر هدف، یک یا چند کارت یادداشت ایجاد کنید تا با هر یک از مقاصد به عنوان "راه حل" مطابقت داشته باشند. تا حد امکان ایده های خود را ارائه کنید. جملات کامل ننویسید؛ مختصر بنویسید و از کلمات و عبارات کوتاه برای گرفتن ایده استفاده کنید. واقعیت ها و ارقام، داستان ها و تاریخ ها را درج کنید و هیچ ایده ای را ویرایش نکنید. این بخشی از ارائه است که انتظار می رود شما به عنوان کارشناس موضوع بیشترین ارزش را به آن اختصاص داده باشید. هنگام ایجاد نکات اثبات، تکیه بر یک نمایش محصول آسان است، اما حکایات مشتری و "واقعیت های سخت" در مورد سیستم های زنده اغلب یک راه قانع کننده تر برای خلاصه کردن منافع شما را نشان می دهند، و با تظاهرات پشتیبانی انجام شده در صورت لزوم همراه است.

**ایده ها را سازماندهی کنید**

یادداشت های پشت چسبدار را به اطراف بکشید تا بر اساس یک موضوع یا مفهوم مشترک، یک گروه بندی طبیعی ایجاد شود. هر گروه را عنوان کنید تا به یک نکته اصلی تبدیل شود. به ترتیب اهمیت، سه نکته اصلی خود را در اولویت قرار دهید. ایده های هر گروه، که به عنوان فرعی شناخته می شوند، نیز باید به ترتیب اهمیت در اولویت قرار گیرند. در یک نمایش استاندارد به سبک بازاریابی شرکتی، این زیرنویس ها به جرقه تبدیل می شوند. برای متخصص پیشرفته تر، این زیرنویس ها یادآوری متنی در یک یا دو کلمه متراکم می شوند و توسط یک تصویر یا نمودار اصلی تنظیم می شوند.

**پیام را متمرکز کنید**

ترس از اینکه مخاطب چیزی را که ما سعی در ارائه آن داریم درک نمی کند، مجری بی تجربه را به گفتگو وادار می کند و امتیازات بیشتری را اضافه می کند، تا اینکه این نمایش به یک سری پیچیده از نکات و نظرات تصادفی مرتبط تبدیل شود. تصمیم بگیرید کدام یک از نکات خود را می توانید به روش دیگری از بین ببرید یا ارائه دهید — خود را برای ارسال یک پیام سطح بالا آماده کنید. (به نقل قول هایی که این فصل برای راهنمایی باز می کند رجوع کنید!) سپس تصمیم بگیرید که چه مقدار از زمان اختصاص داده شده خود را می خواهید به هر نکته کلیدی اختصاص دهید، و اجازه دهید تا مقدمات، نتیجه گیری و سؤال برای شما فراهم شود. به عنوان یک طرح "B" باید بتوانید در نیمی از زمانی که برای ارائه اختصاص داده اید، یک پیام اصلی مهم ارائه دهید. شما می توانید با طی کردن ارائه خود و توجه داشتن به همه نقاط به جز نقاط اثبات، این کار را انجام دهید، زیرا فقط این موارد برای هرگونه تظاهرات یا مرجع مشتری مناسب است.

**انتقال به پاورپوینت**

حال با فرض استفاده از پاورپوینت، طرح کلی خود را از کارت ها به رایانه منتقل کنید. اگر قصد دارید حداقل بخشی از زمین را وایت بورد کنید، فصل 12 را بخوانید! تصور کنید که در هر کدام از اسلایدها چه خواهد بود و از نظر ذهنی تأیید کنید که این اهداف برای ارائه تهیه شده توسط مشتری تحقق می یابد. در این مرحله شما به طور موثر یک صفحه داستانی یا فیلمنامه دارید و اکنون باید محتوای آن را پر و کامل کنید. مانترا را به خاطر بسپارید که "کم تر بیشتر است" و تمرکز خود را برای نگه داشتن پیام خود مختصر، مرتبط و نکته ای کنید. شما همچنین باید در استفاده از فرم های دیگر تحویل مانند تخته سفید یا پوسترهای تهیه شده و دفترچه ها نیز توجه داشته باشید.

***نکته: بولت ها می توانند کشنده باشند***

***ویژگی بولت پاورپوینت یکی از پر کاربردترین و کلیشه های ارائه نکات قدرتمند است. بولت ها جای خود را در مطالب آموزشی (مانند این کتاب) یا به عنوان یک روش ساده برای ارائه لیست دارند، اما نباید از آنها از مکانیزم استاندارد برای ارائه اطلاعات فروش فنی استفاده کرد. اگر اسلایدی پر از بولت دارید، این روش را امتحان کنید: متن بولت را بر روی یادداشت ها برش داده و بچسبانید. تصویری (و نه کلیپ آرت) را روی اسلایدی که پیام اصلی را محصور می کند قرار دهید، و سپس باقیمانده اسلایدها را با بخش های یک یا دوکلمه ای جمع کنید که نقاط شما را خلاصه می کند. شما یک عرشه اسلایدی تمیزتر و راحت تر برای خواندن خواهید داشت و مخاطب به جای خواندن بی هدف متن بولت در پاورپوینت به شما توجه می کند.***

تحقیقات مربوط به از بین بردن بولت ها زدودن اسلایدها از جزئیات غیر ضروری، قانع کننده است. دکتر ریچارد مایر [1] نمونه ای از حذف نقاط بولت را ذکر می کند که منجر به افزایش 28٪ در حفظ مخاطبان و افزایش 79٪ در انتقال به مخاطب شد (قادر بودند آنچه که آنها دیدند برای کسی که در اتاق نبود، توضیح دهند). محقق انگلیسی، کریس آترتون [2] گزارش داد که اسلایدهای نادر با تصویر و متن بر خلاف اسلایدهای متراکم منجر به دو برابر شدن حافظه می شود.

**مهارت های ارائه غیر کلامی**

دفعه بعد که یک بلندگوی عمومی واقعاً پویا را مشاهده می کنید، شاید مدیر عامل شرکت شما به آنچه که باعث می شود آنها برای شما پویا به نظر برسند، توجه کند. غالباً چنین بلندگوهایی لزوماً مطالب خوبی ندارند، اما مهارت های تحویل غیر کلامی بسیار خوبی دارند. شش مؤلفه اصلی مهارت های غیر کلامی عبارتند از: ظاهر بدنی، وضعیت بدن، تماس چشمی، حرکات و حالت های صورت که به شرح زیر است.

1. بر این اساس که هرگز شانس دوم ایجاد یک برداشت اول را نخواهید داشت، از ظاهر بدنی خود شروع کنید. لباس مناسب برای شنوندگان، شرکت، محل و هدف ارائه خود داشته باشید. هرگونه حواس پرتی از قبیل حرکت های شدید، مدل موهای نامناسب، جواهرات بزرگ و هر آنچه را که می درخشد یا بازتاب کننده نور است، از بین ببرید. لباس هایی را انتخاب کنید که برای شما راحت باشد. به یاد داشته باشید که رنگ های با کنتراست بالا معتبر هستند، در حالی که رنگ های کنتراست پایین تر دوستانه تلقی می شوند.

***نکته: مهارت های ارائه خود را برای تقویت شغل خود پیش ببرید***

***بسیاری از فروشندگان فنی در مقابل مخاطبان بزرگ بسیار ناراحت هستند، بنابراین شناخته شدن با عنوان "نمایش بزرگ مهندس فروش" می تواند یک تقویت کننده اصلی شغلی باشد و منجر به بسیاری از فرصت های صحبت کردن شود. اولین باری که جان مجبور شد در مقابل بیش از سه نفر حاضر شود، وحشت کرد. اکنون او مرتباً هزاران سخنرانی اصلی را برای مخاطبان ارائه می دهد. این مهارتی است که می توانید یاد بگیرید!***

2. بعد از ارزیابی اولیه از ظاهر خود، وضعیت بعدی، قضاوت غیر کلامی است. مردم نه تنها به شما گوش می دهند بلکه شما را تماشا می کنند. نامنظم بودن به آنها می گوید شما به ویژه به آنها علاقه ای ندارید، در حالی که نمایش وضعیت خوب به مخاطبان خود می گوید اعتماد به نفس و آمادگی دارید. این همه قبل از این است که شما حتی یک کلمه را نیز بیان کرده باشید! هنگام ایستادن از موقعیت خنثی استفاده کنید، پاهای خود را در فاصله دور از کمر قرار دهید و زانوهای خود را شل کنید، تا با وزن به طور مساوی متعادل و بازوها و دست ها در کنار خود آرام شوند. هنگام نشستن، دستان خود را در جلوی دید و روی میز باز کنید و مستقیم بنشینید. در هر دو حالت، قسمت بالای بدن خود را صاف و صلب نگه دارید. یک حالت استقرار خوب نیز به شما کمک می کند تا صدای شما با فشردن دیافراگم بهتر طنین انداز شود.

***نکته: مادر شما درست گفته بود!***

***یکی از بدترین حالت های ممکن نشستن روی یک میز این است که با انگشتان دست روی صفحه کلید میفشارید. با این حال، این موقعیت معمولی برای تقریباً هر تظاهرات موجود است. با فشار دادن شانه های خود به پشت صندلی، به عقب تکیه دهید. اگرچه ممکن است کمی عجیب باشد اما دیافراگم را باز می کند و واقعاً به شما کمک می کند تا بسیار قدرتمندتر تجسم بگیرید.***

3. یکی دیگر از مؤلفه های اصلی ارتباط غیر کلامی تماس چشمی است. سعی کنید یک سری مکالمه های تصادفی یک به یک با مخاطبان برقرار کنید، از جمله افرادی که در کناره ها یا پشتی نشسته اند. اگر نتوانید اعضای خاصی از مخاطبان را ببینید، سعی کنید حدوداً پنج ثانیه از تماس چشمی با هر شنونده خودداری کنید. از خسته شدن چشم خود، اسکن مخاطب، یا نگاه مداوم به پاهای خود و یا حتی یادداشت های خودداری کنید. چند بار است که شما خواسته ترین عکس را دیده اید و فکر کرده اید که این فرد چشم های شیفتی دارد؟ برعکس، با استفاده از تماس بیش از حد چشمی روی عضو مخاطب خیلی صمیمی یا ثابت نشوید. در هنگام تعامل با دیگران، از هنجارهای فرهنگی برای فاصله و فاصله های قابل قبول خودداری کنید. فضای شخصی یک آمریکایی معمولاً 18 تا 24 اینچ است. در بعضی از فرهنگهای اروپایی، آن مکان کوچکتر است و در کشورهای آسیایی می تواند تا حدودی بزرگتر باشد.

***نکته: شکستن عادت های بد***

***بهترین راه برای شکستن یک عادت، بازخورد فوری مجموعه ای از دوستان یا همکاران است. هر فرد پنج دقیقه درمورد هر موضوعی که راحت باشد، ارائه می دهد. در حین صحبت، مخاطب باید عادت های آزار دهنده را تماشا و گوش کند. پس از صحبت، در مورد دو یا سه عادت برتر به توافق برسید و هر یک از آنها را با حروف بزرگ روی صفحه پوستر بنویسید. در حین ارائه بعدی، مخاطب باید هر زمان که عادت بد را تکرار کنید، تابلوهای پوستر را در هوا موج بزنید.***

4- همان طور که در یک مکالمه طبیعی انجام می دهید حرکات خود را ترکیب کنید. از انواع حرکات با یک دست و هر دو دست استفاده کنید. از استفاده بیش از حد از حرکات متقارن که در آن هر دو دست حرکت مشابهی دارند، خودداری کنید. بازوهای خود را به بیرون از شانه ها با آرنج هایی که از طرفین فاصله دارد، بکشید. از حرکات استفاده کنید تا انرژی و اشتیاق خود را نشان ندهید بدون آنکه به نشان دادن نشان دهید. وقتی یک نشانگر، یک قلم یا یک ابزار دیگر در دست دارید، از حرکات قوی مراقب باشید.

**مطالعه موردی: پله مارپیچ**

پس از تحصیل در یک مدرسه خصوصی در انگلیس، درک خوبی از مهارت های کلامی لازم برای صحبت کردن داشتم و روشی کاملاً رسمی، اما موفق، برای ساختن یک ارائه به دست آورده بودم. با این حال، مهارت های ارتباطی غیر کلامی من، به ویژه حرکات و حرکت، مطلوب زیادی را برای مطلوب باقی گذاشت. در واقع، بعد از اولین حضورم در ایالات متحده، مدیرم به من گفت که من اولین کسی هستم که تا به حال ملاقات کرده که می تواند یک پله مارپیچ را بدون استفاده از دستانش توصیف کند. برای کمک به درمان این عادت ناخوشایند، او لیستی از ده موضوع را برای من تعریف کرد که در مورد آنها صحبت کنم. آنها شامل نحوه پرتاب توپ، شکل دادن به سفال و تمرین هنر دفاع از کاراته بودند. هر چیزی که باعث می شود بدن و دست هایم را جابجا کند بازی عادلانه ای برای ارائه بود. دو ماه طول کشید تا این عادت را لگد بزنم و مثال پله مارپیچ تا امروز با من می ماند.

\*\*\*\*

5- حرکت را می توان با ادغام آن با تماس چشمی و سایر حرکات، هدفمند ساخت. مثلاً در همان مکان ایستادن، انرژی شما را محدود می کند و ارائه هدف با انرژی بالا را دشوار می کند. هر حرکتی باید یک هدف داشته باشد، بنابراین به یک نفر نگاه کنید و سپس به طور طبیعی به سمت او حرکت کنید. قدم به جلو و عقب نگذارید. به جایی که می خواهید بروید برسید، و سپس قبل از حرکت به جای دیگر در آنجا بمانید. در هر زمان، خود را در معرض دید مخاطبان نگهدارید. قانون مجری قدیمی: "هرگز پشت خود را به مخاطب نکنید" خوب است.

***نکته: بلند شوید و حرکت کنید***

***هیچ دلیلی وجود ندارد که مجبور باشید در پشت صفحه کلید بمانید یا به یک طرف صفحه نمایش پروانه بچسبانید. در حقیقت، ما اعتقاد داریم بهترین کار این است که حداقل هر 15 دقیقه یک بار از صندلی خود بلند شوید تا به صورت جسمی به صفحه روی صفحه یا از تخته سفید بکشید. حرکت چشم به مخاطب و در نتیجه توجه مخاطب را به خود جلب کنید.***

6. محتوا و ارتباطات غیر کلامی بر روی صفحه نمایش بزرگ برای مخاطبان بزرگ می تواند بسیار مهم باشد. لبخند زدن یک نشانه قدرتمند است که شادی، گرمی و دوستی را منتقل می کند، مگر اینکه خبرهای ناگوار و غم انگیزی ارائه دهید. هیچ بیان صورت غالباً با صدای یکنواخت برابر نیست. بنابراین جلوی صورت خود را بگذارید طبیعی باشد (در مقابل آینه تمرین کنید) و مطمئن شوید که صورت شما قابل رویت است - عینک های بزرگ یا موهای صورت بیش از حد از عبارات. ترکیب چهره های صورت با یک ژست و تغییر در صدای صوتی تضمین کننده توجه افراد است.

**مهارت های ارائه کلامی**

اثر ارتباط کلامی بیش از کلمات است. عبارت "این محصول جدید بسیار محبوب خواهد بود" را امتحان کنید و آن را با حداکثر تغییرات و احساسات تمرین کنید. از عصبانیت، طنز، تعجب و اندوه استفاده کنید و تأکید بر کلمات فردی را تغییر دهید. به نقل از برد عالی، "همه ی دنیا مرحله ..." و شما برای آماده شدن برای شب آماده می شوید. پنج ویژگی مهم، شرح داده شده به شرح زیر، برای دستیابی به تحویل کلامی برجسته از سطح کامل مهم هستند:

**1*. سرعت:*** سرعت، مقیاس اندازه گیری میزان ماندگاری صدا است. خیلی سریع صحبت کردن باعث می شود کلمات و هجاها کوتاه شوند و مخاطبان شما را بی روح جلوه دهند و تلاش کنند که از شما پیروی کنند. خیلی آهسته صحبت کردن می تواند انرژی حاصل از ارائه را از بین ببرد و آن را کسل کننده به نظر برساند. تغییر سرعت به حفظ علاقه مخاطبان کمک می کند. سرعت مطلوب منطقه ای در ایالات متحده و بین المللی متفاوت است اما به طور متوسط ​​حدود 160 کلمه در دقیقه است.

***نکته: به خودتان کمک کنید تا به خودتان کمک کرده باشید***

***يكي از عادت هاي ارائه كنندگان فني، سخن گفتن سريع است، به ويژه هنگامي كه در عجله، آدرنالين به طور پيشرفته ای ترشح مي شود. به خودتان کمک کنید با یک نشانه بصری برای کم کردن سرعت در زمان دقیق خود، خود را راهنمایی کنید. برخی از نمونه ها عبارتند از نوشتن "کاهش سرعت" روی کارت ویزیت شما و ضربه زدن به آن روی صفحه کلید لپ تاپ یا نوشتن متن "مکث" در چندین مکان در گفتار نوشتاری یا نسخه ی نمایشی شما. در یک مورد شدید، مهندس فروش در انتهای هر سوم اسلاید نقطه قرمز کوچک قرار می داد تا به او یادآوری کند که متوقف شود، کند شود و نفس بکشد.***

2. ***زیر و بم بودن صدا***: زمینه تعیین می کند که یک نت (هجا) چقدر بالا یا پایین است. تن صدای بلندتر شور و هیجان ایجاد می کنند. تن صدای پایین تنش قدرت و محکومیت را منتقل می کند. به غیر از گرفتن درس های صوتی، شما می توانید کمی برای اصلاح زمین خود انجام دهید، اما وضعیت صحیح برای وضوح و تغییر ساده قدم شما را طولانی می کند.

3. ***لحن***: لحن آوازی، احساسات را منتقل می کند، هم صریح و هم غیر صریح. صدایی که ترس یا عصبی را منتقل می کند، می تواند مخاطب را آزار دهد، در حالی که صدایی که اعتماد به نفس یا خنده را به شما منتقل می کند، می تواند مخاطب را آرام کند و باعث خندان مردم شود.

4. ***شدت***: شدت صدا مقیاس اندازه گیری میزان صدای سخنان شما با صدای بلند یا بی صدا است. حتی با یک میکروفون، باید اطمینان حاصل کنید که شنیده می شود. هدف نهایی شنیدن بدون فریاد زدن است. اگر صدایی آرام دارید و مخاطب شما باید به طور مداوم توجه زیادی به شنیدن شما بکند، یا سود میکروفون خیلی زیاد شده باشد و باعث ایجاد ایستا شود، در این صورت زمان بیشتری برای پردازش مغز صرف جمع آوری کلمات می شود و کمتر است. صرف درک آنها شد. تمرین را به تدریج پایین بیاورید تا بلندگوهای خود را در آن بکشید، و سپس آن را بلند کنید تا یک نکته اصلی بیان شود. به طرز عجیبی، از همه حرفه ها، بیشتر معلمان مهد کودک این مهارت را دارند.

5. ***جداسازی***: نکته اصلی برای بهبود صدا این است که همه واژگان را به وضوح بیان کنید و کلمات را با هم ادا نکنید. نفس بکشید تا خود را آرام نگه دارید و قدرت را در صدای خود حفظ کنید. کلمات پرکننده مانند umm و همینطور، و OK را از بین ببرید. آنها را با مکث جایگزین کنید. کاهش سرعت ذهنی فقط 5٪ می تواند به شما در انجام این کار کمک کند. مکث ها به شما زمان می دهد تا نفس بکشید و فکر کنید، می تواند تأثیر بگذارد و حتی می تواند به مخاطب شما فرصت دهد تا درباره آنچه که اخیراً گفته اید فکر کند. به این فکر کنید که چگونه یک کمدین لحظه به لحظه قبل از خط پانچ مکث می کند تا مخاطب را "تنظیم" کند.

***نکته: لهجه را له کنید***

***بسیاری از مردم جنوب غربی با یک لهجه محلی یا لهجه "خارجی" که ممکن است نسبت به خود آگاهی داشته باشند، سخن می گویند. از آنجایی که مخاطبان به طور واضح لهجه را متوجه می شوند، توصیه ما این است که از ابتدا با آن برخورد کنید و هنگام معرفی خود، برخی شوخی ها یا اظهار نظر در مورد نحوه گفتار خود را بیان کنید. مهم این است که طنز به سمت شما سوق داده شود و نه مخاطب. (نیویورکر با گفتن اینکه آرام آرام برای آنها صحبت خواهد کرد، سرگرم کننده نخواهد بود!) در مورد لهجه خارجی (با تولد یا تحصیلات) بهترین نتیجه را کسب کنید. من یک شرکت فرانسوی مهندس فروش را از یک شرکت فرانسوی دیدم که در ایالات متحده مشغول کار بود و اظهار داشت که "وی از HQ است و به آنها اطمینان داده می شود که آخرین اطلاعات فنی و برخی از نوشیدنی های عالی را در وقت شام دریافت کنید." یک مهندس امنیتی روسی میراث خود را پرورش داد و متذکر شد که بستگان وی تحت آموزش KGB بودند.***

***اگر با استفاده از یک زبان دوم ضعیف تر در موقعیتی حاضر می شوید، زودتر مخاطب را در کنار خود قرار دهید و از آنها بخواهید کلمه ای را برای شما ترجمه کنند (یعنی شما چه می گوید به "پروژکتور" به زبان آلمانی؟"). این تکنیک مخصوصاً برای اروپایی های چند زبانه و آسیایی ها هنگام ارائه به مخاطبان آمریکایی که عموما از کمبود مهارت های زبان خارجی خجالت می کشند بسیار موثر است.***

**برای شروع، استراتژی ایجاد کنید**

تقریباً در هر دوره ارائه که شما همیشه شرکت خواهید کرد توصیه می شود که با یک جمله "انرژی زا" شروع کنید. یک داستان، واقعیت یا آماری که باعث می شود مخاطبان شما بنشینند و توجه کنند. در جدول 8.1 از مونامیک استفاده کنید تا دسته های اصلی انرژی زا را به خاطر بسپارید. نمونه هایی از یک شرایط فروش فنی می تواند یک مرجع کوتاه ویدیویی باشد، داستانی در مورد چگونگی پس انداز یک شرکت مشابه در هزینه، یا تحویل بیانیه ای جسورانه اما واقعی در مورد راه حل شما که باعث می شود مشتری به فکر بیفتد، "وای، من نکردم. بدان که! "

***نکته: با پایان شروع کنید***

***"با پایان شروع کنید" یا "اولین کار را انجام دهید". این یک مفهوم محبوب برای نمایش محصول است که ما در بعضی از فصل های نسخۀ نمایشی که در ادامه آمده است، پوشش می دهیم. با این حال، این همچنین می تواند برای همه ارائه های شما صدق کند. بهتر است با قیاس نشان داده شود. به یک نمایش آشپزی فکر کنید که احتمالاً در تلویزیون تماشا کرده اید. سرآشپز در حال آموزش نحوه پخت کیک فوق العاده است. اولین چیزی که او به شما نشان می دهد چیست؟ این به نظر می رسد کیک تمام شده - یک دستور العمل طولانی و پیچیده نیست، چقدر خوب آرد الک شده شد، یا مرغ ها که تخم می گذارند چگونه تغذیه می شوند. بعضی اوقات شما باید قبل از وارد شدن به مواد اولیه کیک را به مشتری نشان دهید.***

**موقعیت های ویژه**

**مخاطبان بسیار بزرگ**

هنگام ارائه به مخاطبان پرتعداد (صدها نفر یا بیشتر) شما اغلب در صحنه، پشت تریبون قرار می گیرید، به طوری که چراغ های روشن روی شما می درخشد. شما معمولاً در طرح ریزی مدار بسته هستید و به دلیل چراغ ها قادر به دیدن مخاطب نیستید. حتی برای مجری ترین و با تجربه ترین بلندگو، شرایطی مانند این می تواند وحشتناک باشد که قبلاً آن را هرگز تجربه نکرده باشید. بسیاری از قوانین غیر کلامی از پنجره بیرون می روند - اگر مخاطب را نبینید، نمی توانید ارتباط چشمی برقرار کنید یا در مورد نحوه انجام کار مطالعه کنید. بنابراین از دوربین به نفع خود استفاده کنید. برای برقراری تماس چشمی با همه به دوربین نگاه کنید و سپس کمی دور نگاه کنید که گویی در حال تمرکز روی کسی هستید که پنج متری از سمت راست، سپس پنج متری سمت چپ و غیره است. در ادامه با حرکات، لبخند زدن، تنوع تنشی و سایر تکنیک هایی که در این فصل شرح داده شده است، ادامه دهید. اگر از شما خواسته شده است که از یک لچر استفاده کنید، از میکروفون بی سیم نیز بخواهید تا بتوانید از لک دور شوید. از نشانگر به عنوان پایه یادداشت استفاده کنید - به یادداشت های خود و یا طرح کلی سطح زمین مراجعه کنید و سپس دور شوید. خواهید فهمید که حرکت به آرامش اعصاب و آرامش شما کمک می کند.

**جدول 8.1**

PUNCH (کورتزی گار رینولدز)

|  |  |
| --- | --- |
| شخصی | داستانی راجع به خود یا مخاطب بگویید. |
| غیر منتظره | برای "شوکه کردن" مخاطب چیزی غیر منتظره بگویید. |
| جدید | نمایش یا آموزش چیزهای جدید. |
| چالش | طرز تفکر یا انجام کار تجاری مشتری را به چالش بکشید. |
| طنز | خود را برجسته کنید و به زندگی خود بپردازید. |

**مطالعه موردی: مکان، مکان، مکان**

در اوایل کارم مجبور شدم در جلسات آغاز فروش در مقابل 500 فروشنده، 10 دقیقه سخنرانی کنم. مطالب بسیار ساده بود، و من قبلاً ارائه های زیادی را به مخاطبان بزرگ داده بودم. به دلیل انواع مسائل لجستیکی، من برای بازدید از سالن اجتماعات جایی که می خواهیم با هم صحبت کنیم، برای بازدید از صحنه و خروج من از آنجا بازدید نکردم. وقتی زمان قدم گذاشتن به صحنه آمد، من هیجان زده و آماده اجرای آن بودم. از مجموعه کوتاه پله ها بالا رفتم، به سمت تریبون رفتم، رو به رو شدم تا با مخاطب روبرو شوم و از چراغ های روشن و اندازه جمعیت گنگ زده شدم. سالن اجتماعات برای تولید رقص بعدی تنظیم شده بود و تجهیزات نور حرفه ای كافی بود تا من را برای لحظه ای خفیف روده در شوك خود قرار دهد. خوشبختانه، من به سرعت بهبود پیدا کردم، و این یک نمایش داخلی بود، اما این تجربه ضرورت بررسی منطقه ارائه قبل از زمان نمایش را نشان می داد.

\*\*\*\*

**ارائه از طریق کنفرانس از راه دور**

کنفرانس های از راه دور هم، محیط دشواری را ایجاد می کند که در آن می توان زمینه ای عالی را رقم زد. از نظر بصری، هم برای شما و هم مخاطبانتان مضر به نظر می رسند مگر اینکه پهنای باند فوق العاده پر سرعت داشته باشید. تماس چشمی بسیار دشوار است و حرکات تند و زننده می شوند و بدون هماهنگی به نظر می رسند. در مواردی از این دست، صدا و تغییر لحن، فشار و میزان صدا برای حفظ توجه مخاطب مهم است. برای وضعیت ویژه در مورد پخش های اینترنتی به فصل 11 مراجعه کنید.

**در اطراف میز اتاق کنفرانس**

جلسات میز کنفرانس همچنین می تواند چالش برانگیز باشد، اگرچه شامل همه تکنیک های ارائه استاندارد به جز حرکت است. هنگام نشستن انرژی کم می شود بنابراین مهارت های تحویل شما باید این مسئله را جبران کند. برای به دست آوردن قدرت یا کنترل، بایستید. این به طور طبیعی باعث می شود مردم به شما توجه کنند. برای تسهیل در فرصت های حرکت، از یک تخته سفید، نمودار فلیپ یا لپ تاپ استفاده کنید. اگر ایستادن امکان پذیر نیست، وقتی در حال اتصال با یک عضو مخاطب هستید، نه فقط سر خود را پیچ کنید. صندلی را با یک هدف در ذهن خود ترتیب دهید. اطمینان حاصل کنید که می توانید تمام تصمیم گیرندگان را ببینید و به طور مستقیم آدرس دهید. توجه داشته باشید که هنگام برخورد با فرهنگ های آسیایی، قوانین مختلفی برای چیدمان صندلی ها اعمال می شود، بنابراین با یک متخصص محلی مشورت کنید.

***نکته: شیک و مرتب باشید***

***برای ایجاد یک تماس حضوری حرفه ای دیگر خود در میز کنفرانس، اطمینان حاصل کنید که تمام سیم ها و کابل های پروژکتور درست متصل شده اند، یا در غیر این صورت مرتباً با اتصالات Velcro پیچیده شده اند. علاوه بر فراهم کردن محیط کار ایمن، اولین برداشت شما بسیار حرفه ای خواهد بود.***

**ارائه ویژگی و عملکرد**

همان طور که قبلاً ذکر شد، این تکنیک ها برای ارائه ویژگی ها یا عملکردها به یک اندازه کاربرد دارند. ما در آنجا ارائه کرده ایم که بخواهیم از 200 تجهیزات فنی استفاده کنیم. حتی در این ارائه ها نیز باید از ساختار فوق استفاده کرد، زیرا به شما کمک می کند تا بر مزایای کلیدی تجاری که ارائه می دهید، فراتر از نیاز ارائه دهید. یکی از اصلاحاتی که ما با موفقیت از آن استفاده کرده ایم تهیه دفترچه هایی است که موارد زیر را شامل می شود: (1) نمایه ای از ویژگی های مورد نیاز، (2) عکس صفحه یا نمودارهای محصول متناسب با ویژگی های مورد نظر و (3) حاشیه نویسی که نشان می دهد کدام یک از ویژگی ها براساس کدام صفحه انجام می شود. این به طور کلی ایده خوبی است اگر بتوانید صفحات پشتیبان ارائه دهید که نمایانگر 50٪ یا بیشتر از ویژگیهایی است که نشان می دهید. یک نگرانی این است که رقبای شما ممکن است به این سند دسترسی پیدا کنند و بتوانند درمورد مزایای توصیف شده موقعیت بهتری داشته باشند. اگر واقعاً یک نمایش پیچیده باشد، صعود مشتری از یادآوری آنچه شما نشان داده اید و چگونگی انجام درخواست آنها را رعایت کرده اید ممکن است از روند نزولی بالقوه فراتر رود. با در نظر گرفتن این نوع رویکرد با مدیر یا نماینده فروش خود مشورت کنید.

**استفاده از انرژی اعصاب به نفع خود**

دشمن اصلی یک مجری، تنش است، که وضعیت، صدا و خودانگیختگی را خراب می کند. با صدای بلندتر، گلو آزرده تر می شود. شانه ها سفت می شوند و پاها می لرزند و باعث ناپایداری می شوند. این ارائه می تواند تبدیل به "کنسرو" شود، زیرا بلندگو در یادداشت های خود به عنوان عصا قفل می شود و شروع به خواندن مستقیم از آنها با صدای یکنواخت می کند.

اولین قانون اعصاب، استقبال از آنها و نبرد با آنهاست. بازیگران و سیاستمداران ارزش اعصاب را تشخیص می دهند زیرا می توانند به ارزش یک عملکرد بیفزایند. این به دلیل تأثیر گذاردن آدرنالین از طریق سیستمی است که از رفلکسهای "مبارزه یا پرواز" غارنشینان اجدادی ما باقی مانده است. اگر اعصاب پیروز می شوند، با خروج از تماشاگر وارد حالت پرواز می شوید - اگر از اعصاب و آدرنالین استقبال می کنید، در حالت جنگ قرار دارید، آماده ایستادن در زمین خود و ایجاد زمین عالی هستید. نیازی به خلاص شدن از تنش و اضطراب نیست؛ در عوض شما باید آنها را به غلظت بیان کنید. برخی از تکنیک هایی که اثبات شده اند به شرح زیر است:

• از نظر ذهنی خود را از قبل از ارائه نمایش، از جمله مخاطب و اتاق را تجسم کنید.

• بدن خود را آرام کنید. بنشینید یا دراز بکشید و تمرکز کنید و سپس هر گروه اصلی عضله را آرام کنید، از پاها شروع کرده و به سمت بالا حرکت کنید.

• آب بنوشید. از نوشیدن الکل به دلایل واضح خودداری کنید و از سودا و قهوه به دلیل محتوای کافئین خودداری کنید. آدرنالین به اندازه کافی محرک است. سعی کنید دو بطری آب در نزدیکی خود نگه دارید.

• متوجه باشید که اضطراب شما نسبت به مخاطبان بیشتر مورد توجه شما قرار می گیرد.

• حمام کنید و دست و صورت خود را بشویید و ظاهر خود را بررسی کنید. عالی نیستی؟

حتی بهترین مجری ها هم اشتباه می کنند. مهم این است که بعد از اشتباه ادامه دهید. با ادامه مطالب خود، مخاطبان شما همچنان به گوش دادن خود می پردازند و به نظر می رسد شما نسبت به آنها شخصیت بیشتری نشان می دهید. خطاهای تایپوگرافی یا اشکالات جزئی را ذکر نکنید، مگر اینکه مخاطب شما آنقدر آشکار یا خنده دار باشد که مخاطب شما نسبت به آنها واکنش نشان می دهد.

***نکته: آن انرژی عصبی را خنک کنید***

***اگر نبض شما در حال تپش است، صدای شما می لرزد و کلمات سریع و سریع تر ادا می شوند، برای خوردن آب، صبر کنید. اغلب چند ثانیه طول می کشد تا پس از نوشیدن جرعه جرعه آب، اعصاب شما آرام شود و مغز شما را این حس آرامش را به دهان برساند.***

همه قبل از یک ارائه کامل عصبی می شوند. اگر اینطور نباشید، باید ذهنیت ذهنی خود را برای روز زیر سوال ببرید. هر مصاحبه ای را با یک بازیگر، سیاستمدار، چهره ورزشی یا خبرنامه بخوانید و ببینید که چگونه آنها به سؤالات مربوط به اعصاب و استرس پاسخ می دهند. از بین تمام تکنیک ها، ما به شدت تجسم را به عنوان روشی برای استراحت توصیه می کنیم. با متقاعد کردن مغز خود مبنی بر اینکه نیمی از این سخنرانی را قبلاً بیان کرده اید، می توانید سطح استرس خود را به میزان قابل توجهی پایین بیاورید تا بدنتان با احساس و موقعیت محلی آشنا شود.

**قوی تمام کنید**

حتی اگر احساس نمی کنید که زیر و بم کامل را انجام داده اید، به احتمال زیاد نسبت به مخاطبان بسیار جدی تر خواهید بود. جنبه مهم نتیجه گیری این است که با قدرت و اعتقاد به پایان برسد. از تئوری منحنی توجه استفاده کنید. اگر نیاز به یک بخش پرسش و پاسخ دارید، نباید قطعه نهایی شما باشد تا از پایان دادن به آن با ضعف خودداری کنید، "خوب، من حدس می زنم که این همه سؤال است - از آمدن شما متشکرم." ارائه، مجدداً لبخند بزنید "پس چه"، و سپس با فراخوانی از عمل برای مخاطب نتیجه گیری کنید. قیاس را به خاطر بسپارید که در اکثر مسابقات ورزشی حرفه ای اگر آخرین بازی خود را برنده شوید، قهرمان می شوید.

***نکته: همیشه با خلاصه و مراحل بعدی به خودتان دست بدهید - همیشه ببندید***

***تقریباً در پایان هر ارائه، باید اسلاید یا کارت ویزیت داشته باشید تا آنچه را که فکر می کنید به مشتری گفته اید و یک اسلاید جداگانه که مراحل بعدی را شرح می دهد خلاصه کنید. انجام این کار به شما کمک می کند تا به نتیجه دلخواه خود فکر کرده باشید و به شما کمک می کند تمام نقاط بسته شدن لازم را به خاطر بیاورید، به خصوص اگر زمان کوتاه باشد، و باید مستقیماً به آخر بروید.***

**خلاصه**

سخنرانی کامل به مراتب بیش از آن است که صرفاً کلمات را با روشی قانع کننده کنار هم قرار دهیم. بیشتر تصورات و تعامل مخاطبان شما از طریق روش های غیر کلامی صورت می گیرد. استقرار شدید، حرکات و حرکت همراه با روشی مطمئن و برخی لبخندها پایه محکمی برای هر گفتار است.

مانند تقریباً هر کار در زندگی یک مهندس فروش، آماده سازی کلید موفقیت است و مهارت های قوی ارائه غیر کلامی و کلامی می تواند حتی جالب ترین موضوع را جالب و جذاب جلوه دهد. مهارت های ارائه خود را به صورت واضح و مناسب نگیرید. برای تأکید بر نقاط قوت و تقویت نقاط ضعف خود با گروه های کوچک یا جلوی دوربین فیلمبرداری کار کنید.

به یاد داشته باشید که اعصاب مثبت هستند. از آنها استقبال کنید و از آنها به نفع خود استفاده کنید. قدم بی نقص خود را در مقابل مخاطب آرامش و تجسم کنید. مهمتر از همه، لبخند بزنید و به نظر می رسد که از آن لذت می برید — از این گذشته، شما فرد فنی تیم هستید!

ما همچنین به این طعنه اشاره می کنیم که این یکی از طولانی ترین فصل های کتاب است، اگرچه یکی از مضامین اصلی این است که "آن را کوتاه نگه دارید." این موضوع برای موفقیت حرفه ای SE مهم است.

***یک نکته نهایی: بازبینی فیلم سه گانه***

***یکی از بهترین راه ها برای جمع آوری بازخورد درباره عملکرد خود، فیلمبرداری از خودتان است. سپس فیلم را سه بار جداگانه مرور کنید. بار اول، صدا را خاموش کنید و فقط برای تعامل، حرکات، تماس چشمی و غیره مراقب باشید بار دوم، فقط به صدا گوش دهید. به کلمات پرکننده، مکثها، میزان صدا و مهارت کلی خود توجه کنید. در آخر، همه آنرا کنار هم بگذارید و فیلم کامل را تماشا کنید. این تکنیک ممکن است سه برابر سرمایه گذاری معمول شما را به همراه داشته باشد، اما در عوض بازخورد مفیدی خواهید داشت!***

**مهارت سازی**

|  |
| --- |
| مهندس فروش جدید:  به یاد داشته باشید که ساختار به اندازه محتوا اهمیت دارد.  به صدای خودتان گوش دهید. از لهجه، سرعت، حجم و لحن خود آگاه باشید.  ارائه به یک گروه از همسالان. از آنها بخواهید که سه عادت برتر آزار دهنده شما را انتخاب کنند.  این عادات را از طریق تکرار و بازخورد از بین ببرید.  خود را در هر فرصتی فیلمبرداری کنید.  در مقابل آینه حالت و صورت خود را تمرین کنید.  به خصوص هنگام جواب دادن تلفن یا قبل از مکالمه مشکل، لبخند بزنید.  با تعدادی حرکات دست نامتقارن آزمایش کنید.  به این نکته توجه کنید که همیشه تمرینات خود را با صدای بلند تکرار کنید.  انرژی عصبی را بپذیرید و آن را تغییر مسیر دهید.  مهندس فروش باتجربه  از مفهوم منحنی توجه مشتری استفاده کنید.  صحبت کردن در خارج از کار (کلیسا، مدرسه، دولت محلی) را بپذیرید.  یک فهرست کامل از انرژی های ارائه تهیه کنید.  مفهوم "استفاده از اعداد را برای ایجاد یک نکته" آزمایش کنید.  فرصت هایی را برای صحبت با مخاطبان بسیار پرتعداد جستجو کنید.  مربی جدید مهندس فروش را راهنمایی کنید و او را از طریق این نکات راهنمایی نمایید. |

**منابع**

[1] Richard Mayer, *Multimedia Learning*, Cambridge Press, 2nd Edition, 2009.

[2] Chris Atherton, http://finiteattentionspan.wordpress.com/about/.

**فصل**

**9**

**اهداف فصل**

**بررسی کنید که چرا "فاصله تا نمایش" رخ می دهد.**

**برنامه ریزی و تدارکات تظاهرات را بیاموزید.**

**یاد بگیرید که چگونه مخاطب را سرگرم کنید.**

**در مورد تقسیم مخاطبین بحث کنید.**

**فاصله تا نمایش**

در فروش، مانند علم پزشکی، تجویز قبل از تشخیص نادرست است.

*فروش رابطه، جیم کاتکارت*

عجله مشتاقانه برای نشان دادن محصول شما، که ما در این فصل به آن "فاصله تا نمایش" می گوییم، اغلب ناقوس مرگ را برای هر فرصتی برای فروش به صدا در می آورد، خواه در حال فروش یک نرم افزار 99 دلاری باشد یا یک مورد 3 میلیون دلاری از تجهیزات پزشکی باشد. در اصل، کنار گذاشتن هرگونه استراتژی فروش منضبط و عجولانه برای نشان دادن چشم انداز "محصول" است. فروشندگان بی تجربه یا حتی افراد باتجربه برای تعطیل کردن این معامله، بر این عقیده اند که یک نسخه ی نمایشی در سطح جهانی است. "محصول" کلید پیشرفت سریع در چرخه فروش است. در حقیقت، در اکثریت قریب به اتفاق موارد، نقطه مقابل درست است.

**بخشی از فلسفه و یک درس تاریخ**

قبل از بحث در مورد نسخه ی نمایشی خود و یا آماده سازی مورد نیاز از قبل، قدمی به عقب بردارید و از منطق استفاده کنید. در چرخه عمر هر محصول یا خدمات، مدت زمانی که یک محصول داغ تلقی می شود بسیار کوتاه است. با استفاده از عبور جفری مور (قیاس 9.1)، این معمولاً به این صورت است که شما می توانید برای پرش از روی شکاف شتاب بگیرید یا درست پس از آن با خیال راحت فرود آیید. در این مرحله، بازار معتقد است که شما "داغ" هستید، جهان درهای شما را ضرب و شتم می کند، نیروی فروش بیش از حد اعتماد به نفس دارد و فروش توسط فروشندگان خوشحال انجام می شود که صندوق ورودی خود را برای سفارشات خرید اسکن می کنند.



**شکل 9.1** منحنی زنگوله ای اتخاذ فناوری. (با مجوز توسط گروه چاسم، LLC تکثیر می شود.)

محصول یا خدمات شما در حال حاضر به قدری منحصر به فرد است که عملا خودش خودش را می فروشد. نسخه ی نمایشی عمومی (که در تجارت با عنوان "نمایش و پرتاب" شناخته می شود) معمولاً همان چیزی است که لازم است. این چشم انداز عقب می ماند و می فهمد که "محصول" موجب صرفه جویی در وقت، پول و بسیار باحال می شود. شما دفتر را ترک می کنید یا پخش اینترنتی را با جوهر که هنوز هم در سفارش خرید خشک می شود قطع می کنید. این به نظر می رسد مانند یک رویا به حقیقت می پیوندد، اما تاریخ فقط با چنین مثال هایی روبرو است. تجهیزات دیجیتالی در اواسط دهه 1980 با فروش دستگاه های VAX / VMS، اوراکل در سالهای 1988-1989 با بانک اطلاعاتی خود، سیبیس در 1992-1993 با بانک اطلاعاتی خود، و میکروسامانه های سان در چندین نقطه از چرخه عمر محصول خود تنها چند نمونه قدیمی هستند. ذهن در دوره dot-com در سال 1999-2001 شرکتهایی مانند JDS Uniphase، Ciena و Nortel با تجهیزات شبکه نوری و سامانه های سیبل با نرم افزار اتوماسیون نیروی فروش خود، همه گوریل های 800 پوند غالب در مناطق محصولات خود بودند. نزدیکترین تقریب فعلی به این پدیده Google، Salesforce.com و Amazon (خدمات وب) هستند.

با این حال، بسیاری از ما به اندازه کافی خوش شانس نیستیم که حتی یک بار در شغل خود این نوع پدیده را تجربه کنیم. بنابراین، مگر اینکه محصول شما در حال حاضر در آن حالت "داغ" قرار داشته باشد، فوراً تمام تفکرات عجله را بدون هیچ گونه درک کامل از وضعیت از قبل تظاهرات را کنار بگذارید. همچنین ممکن است توجه داشته باشید که از بین شرکتهای قدیمی تر که ذکر شده، فقط اوراکل هنوز قوی است.

**چرا فاصله تا نمایش رخ می دهد؟**

بهترین دوست فروشنده در "فاصله تا نمایش" اغلب خود چشم انداز است. برای غلبه بر اعتراضات در اوایل چرخه فروش، عبارت "می بینید که در نسخه ی نمایشی" استفاده می شود. این عبارت واقعاً وحشتناکی است برای اظهارنظر در مورد استفاده مجرمانه و جنایات آشکار برای هرکسی از سازمان مهندس فروش برای گفتن. شما به سادگی انتظارات بالاتر و بالاتری را برای رونمایی نهایی محصول از محصول نشان می دهید. هرچه نوار بالاتر برود فشار بیشتری به شما، سازمان، زمان شما و محصول شما وارد می شود. فروشنده تقریبا می تواند فروش را متوقف کند زیرا چنین تمرکز شدید اکنون روی یک رویداد واحد قرار گرفته است.

اکنون "روز نسخه ی نمایشی" بالای شما قرار دارد و به جای اینکه یک قدم در مسیر انعقاد معامله باشد، به طور موثری موقعیتی را برای کل معامله ایجاد می کند. این تظاهرات برای اثبات اعتبار بیشتر باید یک بیانیه اثبات باشد ("ببینید، هر کاری را که من گفتم انجام می دهد")، اما هنگامی که فروش به طور کامل بر روی آن پیش بینی می شود، پس تیم باید با دقت دوباره فرصت را ارزیابی کند.

ما قبلاً اظهار داشتیم که چشم انداز غالباً یک همدست ناخواسته است: "فقط وارد شوید و آن را به ما نشان دهید. لازم نیست چیزی را تغییر دهید." اگر تیم فروش شما بخواهد این دعوت را خریداری کند، شانس موفقیت شما به طرز چشمگیری کاهش می یابد. در طول این بحث، ما دائماً به "محصول" اشاره کرده ایم. تعریف "محصول" دقیقاً همان چیزی است که قبل از ادامه کار باید تعیین شود.

مطالعه موردی: نقشه برداری از روند فروش به نسخه ی نمایشی

مشتری ما یک فرایند فروش تثبیت شده، هرچند چندان رعایت نشده را تعریف کرده بود که بر این اساس قرار بود فعالیت ها در هر کدام از مراحل از روند فروش انجام شود. فرایند فروش توسط همه طرفهای ذینفع ایجاد شده است و به نظر می رسد ترکیبی از واقعی ترین و کارآمدترین راههای پیشرفت معاملات از طریق خط لوله است. در طول شش ماه، ما با استفاده از تاریخ و تغییرات مرحله چرخه فروش، چه زمانی و کجا دموها در چرخه فروش رخ داده است، مانیتور کردیم. ما مشخص کردیم که 78 درصد دموها خیلی زود در چرخه فروش اتفاق افتاده است. هیچ کس به داده ها اعتقاد نداشت تا این که ما نیز خاطرنشان کردیم که 22٪ از معاملات انجام شده در روند واقعی آنها بیش از دو برابر نرخ بسته شدن مواردی است که میانبر ایجاد کرده اند.

\*\*\*\*

**"محصول" تبدیل به "راه حل" می شود**

با دنبال کردن فرآیند کشف در فصل های قبل، شما باید در موقعیتی باشید که محصولات یا خدماتی را که می فروشید، به عنوان راه حل مشکلات مشتری خود تعریف کنید. شما از "نقاط درد" چشم اندازهایی که تجربه می کنید، چالش های تجاری و فنی پیش روی آنها و تأثیر راه حل پیشنهادی شما آگاه هستید. یک فرایند کشف خوب به کمک تعامل کیفیت با چشم انداز به شما امکان می دهد "محصول" را تعریف کنید زیرا بهترین راه حل برای شماست. خط تظاهرات نمایشی مانع از بروز هر یک از این موارد نمی شود. اگر نمی دانید چرا چشم انداز خرید خریداری می کنید، چگونه می توانید بطور موثری بفروشید؟

ما همچنین فرض می کنیم که به طور کامل توسط مدیر حساب، به شما اطلاع داده شده است، از هرگونه مناطقی برای جلوگیری از آن آگاه هستید، و می دانید چگونه مزایا و ویژگی های خود را از نظر سرمایه گذاری بازده راه حل محور (ROI) بیان کنید. علیرغم تمام بهترین فرآیند های فروش در جهان (بعنوان یک گذشته، ما نمی دانیم که چرا هیچ سازمان فروش فرآیند خرید مشتری را پیاده سازی نمی کند)، شما هنوز هم به دنبال میل به نسخه ی نمایشی هدایت خواهید شد.

**کاهش ریسک**

نقش اصلی تظاهرات در فرآیند فروش نقش کاهش ریسک است. اگر فروش به عنوان چشم انداز وضعیت فعلی خود به سمت وضعیت مورد نظر خود تعریف شود، نسخه ی نمایشی تقویت و پشتیبانی از پل فروش است که آنها را به آنجا منتقل می کند. این خود پل نیست! نسخه ی نمایشی از پیام و قابلیت های شما پشتیبانی می کند، و این باعث می شود تا چشم انداز اینکه شما راه حل کم خطر برای مشاغل تجاری آنها هستید را متقاعد کنید. نسخه ی نمایشی باید با اعتقاد، منابع و داستانهای کاربر بسته شود که همگی به عنوان نقاط اثبات راه حل شما هستند - و به عنوان سنگ اصلی چرخه فروش شما نگه ندارید.

**شکست در برنامه ریزی، برنامه ریزی شکست است**

با تردید در مورد نسخه ی نمایشی، یک مشکل اساسی این است که همه مخاطبان انتظارات متفاوتی خواهند داشت و تیم فروش احتمالاً همه آنها را پیش بینی نمی کند. این تجویز یک فاجعه است. این رویکرد آماده نشده شانس نزولی بیشتری به نسبت صعودی دارد. سه مطالعه تحت حمایت مشتری از بیش از 3500 فرصت فروش، نرخ نمایشی 11.5٪ را با نمایش استاندارد در مقابل 48.5٪ برای یک مورد سفارشی نشان داد. موارد زیر را در نظر داشته باشید:

• همه افراد در اتاق نمی دانند که این یک نمایش عمومی یا "عجله ای" است. حتی اگر این موضوع به دقت برای مخاطب توضیح داده شود، احتمالاً شخصی با نفوذ ناامید خواهد شد.

• یک مسئله فنی مهم از دست خواهد رفت. وقتی تنظیم می کنید، برخی از تحلیلگران فناوری اطلاعات می پرسند، "این کار تحت LINUX بومی انجام نمی شود؟" یا "آیا نسخه کاراکتر ژاپنی وجود دارد؟"

• یک موضوع مهم تجاری نادیده گرفته خواهد شد. یا درست قبل یا فقط پس از مسئله فنی، مدیر کسب و کار ذکر خواهد کرد که فرایندهای تجاری آنها با روند کاری پیشنهادی شما مخالف است.

• شما یا نماینده فروش چیزی بگویید که ممکن است برای مخاطب احمقانه به نظر برسد. این ممکن است در هر زمان اتفاق بیفتد، اما به دلیل اینکه قبلاً تقریباً هیچ کشفی انجام نداده اید، شانس انجام این کار به طور قابل توجهی بیشتر است.

• ممکن است سطح فروش به طور کامل، برند را از دست دهد زیرا شما مشکلات تجاری چشم انداز را اشتباه فهمیده اید. این چشم انداز توهین می شود زیرا احساس می کنند موضوعاتشان تحقیق نشده است و تیم فروش به طور خلاصه برکنار می شوند.

اگر شخص ثالثی درگیر شود، شانس وقایع یا همه اتفاقات فوق به شدت افزایش می یابد. این ممکن است یک مشاور مستقل یا یک سیستم سازنده عظیم سیستم (SI) باشد که سعی دارد شما را با حفظ محافظت از آنچه آنها چمن زنی خود هستند، درازتر نگه دارد. اکثر شرکت ها از پایان دور SI خودداری می کنند. توجه داشته باشیم که بسیاری از خریدهای فناوری دولتی به این روش کار می کنند. یک رویکرد موفق، مستند سازی کلیه تعامل و بحث با SI است (در سیستم اتوماسیون نیروی فروش امیدواریم که شرکت شما داشته باشد). سپس از این به عنوان دستور کار این تظاهرات استفاده کنید تا آنچه را که درباره آن توافق شده است و انتظارات فردی چیست، تأیید کنید. ارسال چنین سندی به SI به عنوان یک اقدام فروش فراگیر قبل از جلسه می تواند بسیار سودمند باشد.

مطالعه موردی: لیمینگ

بعد از ظهر دوشنبه، یک معاون ارشد رئیس جمهور از یک شرکت بزرگ خدمات اطلاعاتی از یکی از مدیران حساب ما نام برد و اعلام کرد: "بخش اوراق بهادار خارجی ما به محصول شما نیاز دارد. ما هیچ وقت در ساعت 9 صبح در آنجا حضور نداریم تا آنها را به نمایش بگذاریم." ما هیچ وقت با این شرکت سر و کار نداشتیم، اگرچه پدر و مادرشان سالهاست که کاربر موفق نرم افزار ما بوده اند. مخاطبین ما در داخل شرکت نتوانستند اطلاعات مشخصی را در مورد این بخش به ما ارائه دهند و درخواستهای ما برای حداقل چند ساعت کشف تلفنی بطور ناخوشایند رد شد.

سرهای کولر غالب بودند و ما سعی کردیم جلسه را تعطیل کنیم. با این حال، این اولین فرصت بزرگ فروشنده بود، یک حساب مارکی بود و ما یک VP جدید از فروش داشتیم. با توجه به اعتراضات تیم فنی، ما مسیر "داش به نسخه ی نمایشی" را پایین کشیدیم و به ما دستور داده شد که نسخه ی نمایشی را انجام دهیم. این کاملاً مغایر با روند فروش خوب ما بود و باعث درگیری شدید در تیم فروش شد. مهندس فروش در حساب، به عنوان یک حرفه ای واقعی، تصمیم گرفت تا بهترین استفاده را از آن داشته باشد و ساعت ها صرف آماده سازی را تنها با اطلاعات محدود انجام داده است.

نیازی به گفتن نیست، در مدت پنج دقیقه از شروع جلسه، برنامه های ما به هم ریخت. معاون رئيس جمهور ارشد مرتكب تخلفاتی شد كه ما به اندازه كافی آماده نشده بودیم و شغل آنها را نمی فهمیدیم. ده دقیقه بعد، او تصمیم گرفت که محصول ما برای بخشش مناسب نیست و از ما خواست که آنجا را ترک کنیم، مدیر مسئول حساب را برای هدر رفتن وقت خود ترجیح دادیم. از قضا، با چند ترفند، ما می توانستیم شرایط خوبی برای نیازهای او داشته باشیم. معاون رئیس جمهور سپس تقریباً از هر دستگاه اجرایی در سازمان ما خواست كه از شركت ما نسبت به هر یك از همسالان خود شكایت كند و باعث بدبختی شرکت ما شود. یک خط لوله چند میلیونی برای 12 ماه آینده خشک شد و تا مدتها نتوانیم صدمات این شخص را که با تبانی بی اساس به محصول و سازمان ما وارد کرده بود، ترمیم کنیم.

\*\*\*\*

اکنون تمرکز و تاکید خود را به سمت آماده سازی و اجرای نهایی نسخه نمایشی تغییر خواهیم داد. در اینکه اینجا شما قربانی ردیف اول نسخه ی نمایشی شده اید، یا قدم های آرام و کم نظیری را از طریق اجرای نسخه نمایشی انجام داده اید، در بعضی مواقع باید برنامه ریزی را شروع کنید.

**پیامدهای لجستیکی**

بدیهی است، این برنامه باید با دقت و تمرکز بر چگونگی حل مشكلات مشاغل آینده به یك روش اقتصادی و تسریع، نسخه نمایشی را با دقت برنامه ریزی كند. این بدان معناست که هر عملی در طول نسخه نمایشی یا باید به یکی از این راه حل ها برگردد یا یک مزیت رقابتی را تقویت کند.

از نظر تدارکات، شما همیشه باید برخی از واقعیت های اساسی پیرامون این رویداد را به طور ویژه و به صورت زیر بررسی کنید:

• تعداد افراد شرکت کننده؛

• نام، عنوان، ایمیل و شماره تلفن شرکت کنندگان؛

• اشخاص ثالثي شركت كننده؛

• شرکت کنندگان پاره وقت، به ویژه هر تصمیم گیرنده اصلی یا مدیران؛

• مقدار زمان اختصاص یافته؛

• امکانات طرح ریزی و صوتی مورد نیاز؛

• دسترسی به شبکه یا قدرت سیگنال بی سیم؛

• در دسترس بودن منبع برق؛

• رسیدگی به صبحانه و ناهار؛

• الزامات مربوط به امضای توافق نامه یا عدم توافق.

هنگام مراجعه به گروه بسیار بزرگی از مردم، اغلب ارزش بازدید از تسهیلات را که می توان توسط مربی داخلی تهیه کرد، از قبل تهیه کرده تا شخصاً تمامی این الزامات را بررسی کنید. این همچنین می تواند فرصتی شگفت انگیز برای دیدار غیررسمی با برخی از حاضرین از قبل ایجاد کند ("برای من هم، همین اتفاق افتاده که در این ساختمان هستم").

***نکته: قدرت سیگنال را بررسی کنید***

***در حال حاضر بسیاری از سازمان ها به طور معمول از کارت دسترسی به اینترنت بی سیم برای به دست آوردن خدمات برای سیستم نسخه نمایشی میزبان استفاده می کنند. همیشه به دنبال فرصتی باشید تا قدرت و پوشش سیگنال موجود را بررسی کنید، به خصوص اگر در یک اتاق کنفرانس داخلی یا زیرزمین یک مرکز همایش قرار دارید.***

چه به صورت حضوری و چه از طریق تلفن و یا وب، تعیین آنچه حضار انتظار دارند ببینند بسیار مهم است. انتظارات بزرگ ممکن است برای چارلز دیکنز خوب باشد، اما نقش شما این است که انتظارات مخاطبان بالقوه را تعیین کنید. براساس آنچه یاد می گیرید، اگر نمی توانید بعضی از شرایط مورد نیاز خود را فوراً برآورده کنید، می توانید به مخاطبان آنچه را می خواهند ارائه دهید یا مقدمات را از قبل تنظیم کنید. در اصل، شما می توانید "محصول" را با مطابقت با نیازهای آینده در برابر قابلیت های خود تعریف کنید.

مطالعه موردی: من آنچه را که شما گفتید شنیدم، اما می دانم چه منظوری دارید

یک مهندس فروش به ما گفت، "ما یک بسته نرم افزاری را فروختیم که می تواند به طور چشمگیری برنامه های بسته بندی شده مانند Peunitiesoft Human Resources یا مجموعه تجارت الکترونیکی Oracle را تسریع کند. یک نماینده فروش کاملاً جدید، نمایشی از محصول ما را برپا کرد و یادداشتهای کشف متفاوت او را برای من فراهم کرد. از یادداشت ها و مکالمه بعدی با او، بدیهی بود که ما با یک برنامه بسته بندی شده اوراکل سر و کار داشتیم. من به سایت مشتری رسیدم، تجهیزات را تنظیم کردم و 10 تا 15 دقیقه بعد برای رسیدن به اکتشاف خودم با اعضای مخاطب از زمان رسیدن آنها استفاده کردم، زیرا نماینده حاضر نبود از قبل اجازه دسترسی به آنها را بدهم. با وحشت متوجه شدم که آنها در واقع Oracle را اجرا می کنند، اما فقط به عنوان یک بانک اطلاعاتی استفاده می کنند و از Peopleoft به عنوان برنامه استاندارد آنها استفاده می کردند! ما کاملاً برای این امر آماده نبودیم و بدیهی است که اسلایدها، نسخه های نمایشی وابزار بازاریابی نادرست را داشتیم. در آن زمان، شرم آور ترین تماس فروش دوران کوتاه حرفه ای من بود. من عهد كردم كه هرگز بدون تماس قبلی با مشتري، نسخه نمایشی را آماده نکنم. از تجربه من بیاموز!"

\*\*\*\*

**دستور کار**

مهم ترین ابزار مقدماتی، دستور کار است (به پیوست 9A مراجعه کنید). هرکسی که دستور کار را کنترل کند نمایش را کنترل می کند. دستور کار به صراحت از چشم انداز طول و محتوای جلسه تهیه می شود. همچنین اجازه می دهد سرعت و قالب جلسه از قبل تعیین شود. یکی از رایج ترین اشتباهات رفتن به یک جلسه نسخه نمایشی یا در واقع هر جلسه مشتری، بدون دستور کار است. هم برای جلسات فیزیکی و هم مجازی یا وب یکسان است.

دستور کار چیزی نیست که بتوان به سرعت صبح جلسه آن را تایپ کرد یا به طور اتفاقی به بخش ابتدایی ارائه پاورپوینت اضافه شود. احساس دقیقی نسبت به آنچه به طور سنتی انتظار دارید در دستور کار، وجود ندارد. شما می توانید اسامی و عناوین شرکت کنندگان و همچنین مجری ها را درج کنید. اگر یک کارشناس موضوع را مطرح می کنید، بیوگرافی کوتاهی را در مورد این شخص درج کنید و در صورت تماس از راه دور، تصویری را در آن قرار دهید. همچنین می توانید عناصر اصلی هر جلسه، برخی از نکات بحث و حتی مشکلات احتمالی را ذکر کنید. درباره آنها می خواهید آگاهی حضار را بالا ببرید.

توجه داشته باشید که دستور کار، پیروی از مفاهیم منحنی توجه مشتری از فصل 8، نمای کلی شرکت را به عنوان یک مورد مهم مورد بررسی قرار نمی دهد و همچنین هیچ یک از جلسات تظاهرات بیش از 15 دقیقه نیست. ما این موضوع را با جزئیات بیشتر در فصل 10 بیان خواهیم کرد.

**آماده سازی راه**

غالباً این تظاهرات شامل یک جلسه مهندس فروش با صفحه کلید لپ تاپ است که در یک اتاق کنفرانس کمی تاریک روی صفحه نمایش قرار دارد. قبل از پرداختن به محتوای نسخه نمایشی، اجازه دهید تدارکات را بررسی کنیم.

• آیا همه می توانند صفحه را ببینند و بخوانند؟ در پشت اتاق بنشینید و سعی کنید پیچیده ترین صفحه یا نمودار خود را بخوانید. به خاطر داشته باشید که همه دید خوبی ندارند. ممکن است شما نیاز به افزایش اندازه قلم (در بیشتر نرم افزارها اندازه قلم 8 یا 10) تا 12 را داشته باشید و برخی از رنگ ها را تغییر دهید تا صفحه قابل خواندن باشد. قرمز، بنفش و سبز از نظر رنگ و ضعف رنگی برای نمایش و متن خوب نیستند. بین 5 تا 8 درصد مخاطبان مرد قفقاز، مسئله کوری رنگ قرمز و سبز دارند.

• همیشه از تماس چشمی با نماینده فروش اطمینان حاصل کنید. این بدان معناست که نماینده معمولاً باید در طرف مقابل جدول یا تریبون قرار بگیرد. تنها روشی که تیم فروش برای برقراری ارتباط با یکدیگر دارد غیر کلامی خواهد بود، بنابراین وجه بصری بسیار مهم است. اگر مشکل ایجاد شود، یا اگر نماینده باید به شما بگوید سرعت یا کند شوید، برخی از حرکات کوچک تمام آنچه لازم است است.

• یک عبارت اضطراری یا ژست آماده کنید. در صورت بروز اتفاقات احتمالی تجهیزات، اعصاب شما یا ارائه شما، این سیگنال به این خبر می دهد که زمان آن است که او قدم بگذارد و مسئولیت آن را بگیرد.

• حتماً حتماً در اتاق، تنها باشید. در شرایط فروش تیمی، این وسوسه انگیز است که نماینده بی سر و صدا از اتاق خارج شود تا بتواند چند تماس برقرار کند یا نامه الکترونیکی را اداره کند. این یک روش تضمین شده برای اطمینان از عدم کارایی تجهیزات در این زمان است. اگر مجریان در طول روز می آیند و می روند، برنامه کاری می تواند در برخورد با تدارکات کمک کند. این وظیفه مجری حساب است که از حضور در اتاق اطمینان داشته باشد. یک مجری همیشه در صورت خرابی تجهیزات یا حتی برای جلب توجه مخاطب به کمک نیاز دارد.

* یک نسخه پشتیبان تهیه کنید. به عنوان مثال، اگر از ارائه پاورپوینت استفاده می کنید، اطمینان حاصل کنید که یک نسخه در یک حافظه USB موجود است، در فضای ذخیره سازی ابری قابل دسترسی است یا در دستگاه همکار ذخیره شده است.
* همیشه سخت افزار خود را مانند یک کابل یدکی، یک نوار اکستنشن در یک مرکز کوچک اترنت داشته باشید.
* نسخه هایی از اسلایدها یا صفحه های اصلی را به صورت رنگی چاپ کنید. اطمینان حاصل کنید که آنها نام شرکت یا لوگو را روی آن ها داشته باشند. در صورت لزوم آنها را "اختصاصی و محرمانه" برچسب بزنید.
* راه را باز کنید. اگر باید از صندلی خود بلند شوید و به صفحه بروید، مطمئن شوید که همه سیم ها و کابل ها با خیال راحت از بین بروند. هنگام ارائه از یک میز اتاق کنفرانس، اطمینان حاصل کنید که تمام کابل ها به جای اینکه اتصالات در حال میز چوبی باشند، بهم وصل شده اند.
* تمام تلفن های همراه و صفحه را در حالت لرزش یا خاموش قرار دهید. من یک بار با یک مهندس فروشی همکاری کردم که قبل از هر جلسه به همه یادآوری کردم و می گویم: "فاضل ها را خاموش کنید." منابع "Star Trek" و "Star Wars" با مخاطبان تکنیکی در سراسر جهان خوب کار می کنند.
* در صورت لزوم به پشتیبان جلسه خود نزدیک شوید و از او بخواهید که از قبل اعلام کند که مخاطب باید لپ تاپ را ببندد تا از خواندن نامه های پست الکترونیکی جلوگیری کند.

**مخاطبان**

هیچ کاری تضمین نمی کند که مخاطب بتواند بیش از یک سخنرانی یک ساعته ارائه دهد که ویژگی و کارایی را نشان دهد. در حقیقت، همان اقدام ایجاد دستور کار باید این خانه را برای شما به ارمغان بیاورد. همان اندازه که ادویه زندگی متنوع است، همچنین ادویه یک نمایش خوب است. ما پیشنهاد چندرسانه ای در سبک لاس وگاس را پیشنهاد نمی کنیم، اما گاهی اوقات شما نیاز به استراحت چشم و گوش دارید.

مطالعه موردی: یک موفقیت چندرسانه ای

یکی از موفق ترین مهندسین فروشی که من تا به حال خوشحالم که با آن کار کرده ام، آقایی به نام گری سینگ بود. او چنان موفق بود که همسالانش او را گری $ing (گری پولدار) می نامیدند. گری به جدیت معتقد بود که یک نسخه نمایشی به همان اندازه از محتوای ارائه شده بود، بلکه محتوا بود، بنابراین او تقریباً در هر مرحله از تظاهرات به خوانندگی نگاشت می پرداخت. رقص کلمه مناسب است، زیرا گری برای همه افراد حاضر در تیم، نقش آفرینی می کرد و فیلم نامه های آنها را اجرا می کرد. این نه تنها همه را درگیر نگه داشت، بلکه این نمایش را سرگرم کننده تر کرد.

هنگام نمایش مرکز تماس نرم افزار، گری نقش نماینده خدمات مشتری را ایفا می کند. من اغلب می توانم نماینده فروش باشم که واقعاً مشتری ناراحت کننده ای به شمار می آید، من مدیر مرکز تماس خواهم بود و یکی دیگر از مهندسین فروش یک تعمیرکار هستند که برای رفع مشکل اعزام می شوند. گری خط و بعضی از غرفه ها (مثلاً کلاه) را به همه داد و همه ما را تمرین کرد. در یک مناسبت او حتی از آجرهای لگو نیز برای بیان نکته استفاده کرد. نیازی به گفتن نیست، رویکرد وی چنان موفقیت آمیز بود که سایر مهندسین فروش شروع به تقلید از روش او کردند. یکی دیگر از مزایای پنهان این بود که نماینده فروش را وادار می کرد به جای اینکه در روز ارائه شرکتی شرکت کند، در طول آماده سازی نسخه ی نمایشی (اغلب اواخر شب) حضور داشته باشد.

\*\*\*\*

واکنشی که از مشتریان دریافت کردیم تقریباً یکنواخت و مثبت بود. در بازاری مملو از محصولات مشابه، آنها همیشه تظاهرات و نحوه اجرای آن را به یاد می آوردند. این اغلب تنها لبه مورد نیاز برای تهیه لیست کوتاه در یک انتخاب بود. اعتقاد شخصی من این است که این رویکرد خیلی خوب طنین انداز است زیرا زندگی واقعی بر خلاف گفتگوهای یک طرفه است.

مشارکت مشتری اغلب روش دیگری برای تمایز یک شرکت است. وقتی بخشی از این نمایش ساخته شد، هنوز هم می توانم یک تظاهرات نیم دوجین را به خاطر بیاورم. در یک مناسبت، مجبور شدم یک نمونه خون را به یک سازنده تجهیزات پزشکی ارائه دهم. ایجاد مشارکت مخاطب در نمایش نمونه شما به مشارکت مشتریان در سطح ناخودآگاه کمک می کند. آنها توجه بیشتری خواهند داشت و به احتمال زیاد به اظهار نظر می پردازند زیرا در یک عملکرد آشنا تعامل دارند. از ویژگی های سرگرمی برای برجسته کردن قسمت های مهم نمایش خود استفاده کنید، به ویژه اگر می توانید پس انداز مالی یا محاسبه ROI برای یک دستگاه اجرایی درونی کنید.

**بخش مخاطبان**

ارائه نسخه نمایش به مخاطبی که شامل افراد مشاغل و فناوری باشد بسیار دشوار است، زیرا هر گروه به دنبال چیزهای مختلفی است. مدیران نیاز به اطلاعات در سطح بالاتری نسبت به تحلیلگران سیستم دارند. ساختن نسخه نمایش که برای این حوزه های انتخابیه جذاب باشد، کاری بسیار پیچیده و دشوار است. سؤالاتی که فقط با استفاده از بحث فنی می توان به آنها پاسخ داد بالاتر از روسای بازرگانان و بیشتر مدیران خواهد بود. سوالی در مورد فرآیندهای تجاری یا اقتصاد برای تکنسین ها غیرممکن است. تقصیر شما نیست که از این سؤال پرسیده شود، اما به دلیل این که پاسخ برای اعضای خاصی از مخاطب ربطی ندارد، آنها بی تفاوت می شوند و توجه شما را از دست می دهید.

***نکته: ضبط سوالات***

***در مواردی که مورد سؤال واقع شده اید، همکارانتان سوالات را روی صفحه پوستر یا دفترچه الکترونیکی بنویسید. این نشان می دهد که شما از مسئله دوری نمی کنید و قصد دارید بعداً به آنها پاسخ دهید. عبور از این سؤالات همانطور که بعداً در جلسه تحت پوشش قرار می گیرند، نشانگر قدرتمند پیشرفت و حل آن است. برای مخاطبان تقسیم شده حتی می توانید آنها را برچسب بزنید "تجارت" و "فنی".***

راه حل، تقسیم و تسخیر است. پیشنهاد ارائه جلسه جداگانه ای برای کادر فنی که در اعماق محصول یا خدمات فرو می رود فراهم شده و هر مسئله احتمالی را که ممکن است مطرح شود بررسی کنید. در ازای ارتکاب این کار، اجازه تعویق در مورد هرگونه سؤالی که در این جلسه بیش از حد فنی است، بخواهید. این همچنین یک تاکتیک خوب برای عدم پاسخگویی به یک سؤال فنی است که شما برای آن آماده نکردید یا زمان خرید یک ویژگی را برای نمایش آماده نکردید.

به طور مشابه، 30-60 دقیقه را برای یک بررسی اجرایی در سطح بالا، اختصاص دهید. به طور معمول، این نمای کلی فقط شامل دو یا سه اسلاید است، اما شامل وایت بورد سفید و ترسیم نمودارهای زیادی برای مشارکت آنها در مکالمه است. برخورد با مدیران به خودی خود یک شکل هنری است (نگاه کنید به فصل 17)، اما سادگی و صراحت کلیدها هستند. به یاد داشته باشید که اغلب می توانید به مدیران بگویید که چگونه چیزی به جای نشان دادن آنها کار می کند. اگر مهندس فروش بسیار فنی هستید که نسبت به محصول خود اشتیاق دارید، آخرین جمله را دوباره بخوانید.

**برخورد با مخاطبان متنوع**

هنگامی که مجبور به برخورد با مخاطبان متنوع از مدیران، افراد فنی و بازرگانان هستید، تصمیم بگیرید مهم ترین بخش کیست و دستور کار خود را برای رضایت آنها تنظیم کنید. در بیشتر موارد، این گروههای اجرایی یا مشاغل خواهند بود زیرا اغلب دسترسی به آنها دشوار است (از نظر در دسترس بودن) و همچنین کمترین بیمار را دارند. اعضای کادر فنی معمولاً مایلند منتظر موضوعی باشند که مورد علاقه آنها باشد. غالباً تصمیم گیران با محوریت کسب و کار علاقه خود را از دست می دهند و شروع به تماس با خود می کنند تا فرار کنند، یا مدیران ممکن است به راحتی برخیزند و ترک شوند. مخاطبان شما این دستورالعمل را نیز درک می کنند، بنابراین نگران نباشید که این گروه را قبل از دیگری قرار دهید.

اگر تیم فنی، مهم ترین گروه برای دستیابی به این گروه متنوع باشد، در جریان بررسی دستور کار، این موضوع را بیان کنید. بخش عمده ای از زمان موجود را در قسمت های فنی برای تکنسین ها قرار دهید. دستور کار خود را معرفی کنید و بگویید، "درک ما این است که ما امروز در اینجا هستیم تا اطمینان حاصل کنیم که راه حل ما با دید فنی شما مطابقت دارد." اگر این نادرست باشد و هدف از این جلسه نیست، طرف تجاری به سرعت آن را انجام می دهد. در این مرحله، تیم فروش میانی ​​سریع در مورد سفرهای زمینی فکر می کند و یا برنامه های پروازی را تنظیم می کند که به تعویق افتاده اند. تیم فروش حرفه ای برای این رویداد نهایی آماده می شوند و پاسخی را آماده می کنند.

در شرایطی که در درجه اول شما نیاز به گروه تجاری دارید، در هنگام معرفی خود درباره آن اظهار نظر کنید: "ما می فهمیم که از طرف تیم فنی چراغ سبز به ما داده شده است و ما در اینجا هستیم تا درک خود را از الزامات تجاری شما تأیید کنیم." در طول ارائه، هر زمان که یک فرد فنی سؤالی را بپذیرد که از هدف منحرف شود، می توانید قول پیگیری با آنها را از طریق نامه الکترونیکی بدهید. با این کار از ارسال پیام شما جلوگیری می شود و همچنین دلیل خوبی برای تماس با آن شخص در یک وضعیت کمتر رسمی ارائه می دهد.

***نکته: سه سؤال مهم که باید از خودتان بپرسید***

***هنگامی که نسخه ی نمایشی ارائه داده شد، خواه یک طرح کلی باشد یا یک نسخه نهایی، همیشه ارزش دارد که سه سؤال درباره هر صفحه، اسلاید یا عملکردی که قصد نمایش آن دارید بپرسید:***

***• که چی؟ چرا این مورد را نشان می دهید؟ چه هدفی را انجام می دهد؟***

***• چه کسی اهمیت می دهد؟ آیا می دانید چه کسی در مخاطب نگران این مورد است و چرا؟***

***• می گوید چه کسی؟ اگر در مورد محصول خود بیانیه یا ادعای خود را مطرح کنید، چه کسی صلاحیت آن را دارد؟***

***• اگر این بخش بازاریابی شماست، ممکن است بخواهید آن ادعا را حذف کنید!***

**کنترلگر چارلی**

یک نکته قدیمی برای سخنرانی عمومی وجود دارد: "به آنها بگویید که چه می خواهید به آنها بگویید، سپس به آنها بگویید، و سپس آنچه را که به آنها گفته اید به آنها بگویید." هنوز در هدف قرار دارند برای یک شخص می تواند به طور مداوم سؤال کند، "چطور کار می کنیم؟" بسیار آزار دهنده است، بنابراین تیم فروش باید از قبل این کار را تقسیم کند. هدف از دستور کار این است که زمینه را برای آنچه برای مخاطب گفته می شود، تعیین کند. هر فروشنده ای که ارزش نمک خود را داشته باشد می تواند وقایع یک جلسه را خلاصه کند. تمام آنچه باقی مانده است گفتن و اطمینان از اینكه نكات به صورت مؤثر به شما اطلاع داده می شود. یکی از تکنیک هایی که بسیار مؤثر استفاده می شود، خلاصه کردن در پایان هر مورد اصلی برنامه (با فرض اینکه آنها بین 30-60 دقیقه از هم فاصله دارند) و دستیابی به توافق خلاصه قبل از ادامه کار است.

***نکته: برندسازی مهم است***

***دقیقاً همان طور که ممکن است محصول یا شرکت شما با مارک تجاری شناخته شود، باید نمایش نیز انجام شود. از قبل تصمیم بگیرید فقط در مورد چند عبارت کلیدی استفاده کنید تا در طول روز به صورت تکراری استفاده کنید: کارشناسان حوزه، مقرون به صرفه، کم خطر، ایمن، دامنه، پایه نصب شده عظیم و غیره. اگر حداقل یک عضو مخاطب در طول روز یک نیش صدا را تکرار کند، به خود جایزه دهید.***

**خلاصه**

آماده سازی مهم است، بنابراین همیشه اطمینان حاصل کنید که تا آنجا که ممکن است با بسیاری از مخاطبان ارتباط برقرار شده است، و تظاهرات خود را به سمت الزامات بیان شده آنها هدف قرار دهید. هرگز نمایشی کور را اجرا نکنید مگر اینکه ناامید شوید. محصول را آماده کنید، تیم خود را آماده کنید، محیط را آماده کنید، دستور کار خود را آماده کنید و برای تمایز خود آماده شوید. محصول یا خدمات خود را به نیازهای تجاری خود متصل کنید (در صورت لزوم تکرار کنید) و مهمتر از همه، روز را شل کنید و لذت ببرید.

**مهارت سازی**

|  |
| --- |
| مهندس فروش جدید:  1. آماده باشید. با یک دستور کار شروع کنید.  2. اجازه دهید مهندس فروش باتجربه بتواند اولین جلسه کشف شما را انجام دهد.  3. تظاهرات را کوتاه و ساده نگه دارید.  4- روی دو تا سه فواید کلیدی متمرکز شوید.  5- به محیط جلسه توجه کنید.  مهندس فروش باتجربه:  1. در تظاهرات از چندرسانه ای استفاده کنید.  2. به دنبال فرصتی برای مخاطب باشید که "محرک تست" باشد.  3. در صورت لزوم تظاهرات مبتنی بر سناریو یا نقش آفرینی را ایجاد کنید.  4- به کوچک ترین جزئیات توجه کنید.  5- یاد بگیرید که با مخاطبان متنوع و مقطعی کار کنید. |

**فصل**

**10**

**اهداف فصل**

**روشی را برای ساختن نمایش مختصر معرفی کنید.**

**بیاموزید که چگونه نسخه های نمایشی برجسته را بهینه کنید.**

**درباره ملاحظات مربوط به نمایش موقت بحث کنید.**

**نمایش های ناگهانی**

بدرخش، مختصر باش، کامل باش!

*کتابچه راهنمای آموزش افسران ارتش*

نسخه نمایشی بداهه یا همان نمایش اسنپ همچون یک "بشکن" به طور فزاینده ای رایج هستند. ممکن است در فرودگاه به یک مشتری برخورد کنید یا یک جلسه موقت با یک مشتری احتمالی در یک هتل در یک نمایشگاه تجاری داشته باشید یا شاید یک مدیر ارشد در یک جلسه بپیوندد و نسخه مختصر از ارائه دو ساعته شما را بخواهد. صرفنظر از تنظیمات، نمایش اسنپ می تواند راهی عالی برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد نیازهای مشتری و تنظیم قلاب برای فروش بعدی باشد. یادگیری نحوه ساختن نمایه های فوری به طور موثر می تواند به شما در بهبود ارائه خود برای ارائه های طولانی تر نیز کمک کند.

این فصل به موضوع زیر می پردازد: برنامه ریزی، ساختار و اجرای نسخه ی نمایشی ناگهانی. ما توجه می کنیم که مفاهیم خاصی در این فصل برای نمایش های کوتاه و نوشتاری از نوعی که اغلب در یک طبقه نمایش تجاری انجام می شود، مرتبط هستند، اما چنین نسخه های نمایشی معمولاً فرصتی برای فیلمبرداری و تمرین مجدد مطالب را فراهم می کنند. چنین تجملاتی به طور معمول در "نمایش نمایشی" که مورد بحث قرار می گیرند وجود ندارد.

مطالعه موردی: کاهش دو ساعت به پنج دقیقه

یکی از نویسندگان به بازدید از کار مشتری قبلی خود که علاقمند به گسترش استفاده از محصولات خود بود، رفت. پس از ساعت ها پرواز و رانندگی برای رسیدن به جلسه، تیم فروش دریافتند که تصمیم گیرنده فنی ممکن است نتواند در جلسه شرکت کند. پس از یک ساعت، تصمیم گیرنده حاضر شد و گفت: "من یک وضعیت اضطراری داشتم، اما شما پنج دقیقه فرصت دارید تا به من بگویید که چرا باید از محصول شما برای پروژه جدید خود استفاده کنیم." نویسنده یک صفحه نمایش واحد را مطرح کرد و از آن استفاده کرد. نمایش ناگهانی ساختار زیر (با استفاده از اطلاعات جمع آوری شده در اولین ساعت جلسه). تصمیم گیرنده دوستانه تر شد، رسیدگی به شرایط اضطراری را به آنها واگذار کرد و برای بقیه جلسه پیوست. در حالی که این یکی از مراحل بسیار زیادی بود، این روند منجر به فروش بزرگی شد و تیم فروش محلی از توانایی نویسنده در تهیه دو ساعت مواد برنامه ریزی شده در مدت پنج دقیقه بسیار تحت تأثیر قرار گرفت.

\*\*\*\*

**جستجوی نسخه ی نمایشی ناگهانی**

هنگامی که شروع به نمایش نسخه ی نمایشی ad hoc می کنید، باید با فهرست بندی ذهنی آنچه را که در مورد چشم انداز خود می دانید شروع کنید. سپس سوالات زیر را بپرسید تا اطمینان حاصل کنید که حداقل اطلاعات مهم را تأیید می کنید:

• نقش آنها در سازمان (کاربر نهایی، اداری، مدیریتی، فنی) چیست؟

• آیا آنها از محصول قابل مقایسه دیگری (رقابتی، داخلی یا غیره) استفاده می کنند؟

• آیا آنها با محصول شما یا شرکت شما آشنایی دارند؟

• به دنبال چه مزایایی در تجارت هستند؟

هنگامی که یک مشتری احتمالی از شما می خواهد محصولی خاص را به نمایش بگذارید، می تواند فقط برای پرش به داخل و اجرای تظاهرات خاص برای خط محصول، که احتمالاً شما آن را حفظ کرده اید، وسوسه‌انگیز باشد. قبل از انجام این کار، شما باید تجزیه و تحلیل نیازهای حداقل را که در بالا توضیح داده شده است را اجرا کنید و از نظر ذهنی طرحی را برای پاسخ به نیازهای آینده برنامه ریزی کنید و مراحل بعدی مناسب را تعیین کنید.

***نکته: آیا واقعاً نیاز به نسخه ی نمایشی دارید؟***

***قبل از قربانی شدن "تظاهرات نمایشی"، از خود بپرسید که آیا واقعاً نیاز به انجام هر نوع تظاهرات دارید. بعضی اوقات، صحبت از طریق یک وضعیت کافی است، یا شاید بتوانید یک قلم یا نشانگر را انتخاب کنید (به بخش 12 در تخته سفید نگاه کنید به فصل 12) و فقط یک تصویر بکشید؟***

**ساختار نسخه ی نمایشی ناگهانی**

پس از داشتن اطلاعاتی که در بخش اسکوپینگ شرح داده شده است، می بایست ارائه خود را در آن نقاط داده کلیدی ترتیب دهید.

***نکته: از نکات لمسی خارجی به عنوان میانبر موضوعات طولانی استفاده کنید***

***در یک نسخه ی نمایشی سریع، در صورت امکان، سعی کنید به سؤال هایی که نقاط اصلی فروش نیستند، به طور شفاهی بپردازید، از جمله مباحث خاص و مباحث مربوط به عملکرد. به ویژه، در تضاد ویژگی های محصول شما با ویژگی های یک محصول رقابتی که در آن شما مطلوب مقایسه می کنید یا حداقل راه حل معادل ارائه می دهد، می تواند مفید باشد. به عنوان مثال، اگر شما یک سیستم مدیریت سفارش عمودی متمرکز دارید، می توانید به ویژگی هایی که محصول شما با Oracle، SAP یا Salesforce.com مشترک است، مراجعه کنید و سپس روی آن دسته از ویژگی هایی که محصول شما را متمایز می کند، تمرکز کنید.***

با بیان آنچه می خواهید نشان دهید، ویژگی های کلیدی و مزایای مرتبط را شروع کنید. دقیقاً مانند هر نمایش، شما باید به مخاطبان خود بگویید که قصد دارید چه چیزی را نشان دهید، آن را نشان دهید و سپس آنچه را که نشان داده اید برای آنها بگویید. اگرچه با توجه به اهمیت ارائه شما، ممکن است این ساختار بسیار زائد به نظر برسد، زمان کمی به مخاطبان شما کمک می کند تا پیام های اصلی شما را حفظ کنند.

**ساختار نمایش ناگهانی نمونه**

1. انجام یک "تجزیه و تحلیل نیاز" کوچک.

2. مشکل (های) مشاغلی را که می خواهید به آنها بپردازید و محصولاتی که نشان می دهید بیان کنید.

3. نمایش محصول (به طور خلاصه) و ارائه پیام های کلیدی:

ویژگی های کلیدی محصول را توضیح دهید.

مزایای مهم و نکات کلیدی فروش را عنوان کنید.

در صورت لزوم تکرار کنید.

4- آنچه را دیدند به مخاطبان خود بگویید؛ توضیح دهید که چگونه این راه حل، نیاز بیان شده آنها را برطرف می کند؛ سایر مزایا و تمایزات تجاری ملموس را توصیف کنید. و تأیید کنید که این پاسخگوی نیازهای آنها بود.

5- درباره مراحل بعدی یا پیگیری سوال کنید.

بخش های بعدی به بهینه سازی تحویل نسخه ی نمایشی فوری می پردازد.

***نکته: اولین کار را اول انجام دهید***

***پیتر کوهان، نویسنده کتاب "نسخه ی نمایشی بزرگ" [1] و مشاور آموزش پررنگ نسخه ی نمایشی، طرفداران شروع نسخه ی نمایشی نرم افزار شما را با تأثیرگذارترین صفحه نمایش خود و سپس پشتیبان گیری از نسخه کامل ارائه می دهند. با انجام این کار، پیتر معتقد است که شما توجه مخاطبان خود را به بقیه نسخه ی نمایشی بهبود خواهید بخشید، و مطمئن خواهید بود که هر مجری که نتواند برای کل جلسه بماند، از دیدن نقطه فروش اصلی شما سود می برد. در شرایط آزمایشی اسنپ، این تکنیک فواید مشابهی خواهد داشت، به خصوص اگر شما دچار خط حمله شوید و وقت خود را تمام نکنید. اطلاعات بیشتر در مورد این روش را می توان در وب سایت Cohan یافت: www.secondderivative.com.***

**نسخه ی نمایشی ناگهانی را نگه دارید**

در یک نسخه آزمایشی فوری، شما قادر نخواهید بود یک نمایش کامل از محصول خود را نشان دهید، و همچنین قادر نخواهید بود برای بیشتر سؤالاتی که پرسیده می شود، یک پاسخ دقیق ارائه دهید. مسئله اول برای نرم افزار یا سخت افزار پیچیده به ویژه مشکل ساز است، زیرا "دیدن محصول در عمل" می تواند مدت زمان طولانی طول بکشد. به جای انجام یک نمایش کامل، یک صفحه کلید را روی رایانه خود ایجاد کنید یا مشتری احتمالی خود را با جالب ترین جنبه محصول سخت افزاری خود ارائه دهید. سپس روایتی مختصر از آنچه محصول انجام می دهد، برجسته کردن نکات کلیدی فروش، مزایای کاربران و تمایز دهنده های قدرتمند را ارائه دهید.

***• مثال سخت افزار***: "این لیزر قادر است در هنگام استفاده از چهار حالت تعدیل ایجاد کند و دارای یک چرخه وظیفه هشت ساله است. در مقایسه با محصولات موجود که تنها می توانند در طی یک دوره چهار ساله به دو ایالت دست یابند، مشتریان ما می توانند هنگامی که عامل کاهش هزینه های نگهداری و خدمات هستید، 50٪ ذخیره کالا را در طول عمر 8 ساله صرفه جویی کنید."

***• مثال نرم افزار***: "این صفحه پیش بینی راهی آسان برای مدیران حساب و مدیریت منطقه ای و شرکت ها است تا بتوانند به راحتی سهمیه، سفارش و اطلاعات دستیابی به سهمیه را به اشتراک بگذارند. به طور خلاصه زمینه های اصلی و ویژگی های صفحه را برجسته کنید ... نسبت به محصولات میراثی که نگهداری آنها سخت است، مشتریان ما به ما می گویند که بیش از 90٪ از نیروهای فروش آنها حساب های خود را به صورت هفتگی جاری نگه می دارند، و این امکان را برای مدیران منطقه فراهم می کند تا منابع را مدیریت کنند و اجرایی کنند. مدیریت توانایی مدیریت موجودی و انتظارات مالی."

در پاسخ به هرگونه سؤالی که ممکن است ایجاد شود، بر لفظ گفتن پاسخ بدون نمایش دادن محصول متمرکز شوید. ویژگی های برجسته را روی صفحه یا واحد نمایشی با استفاده از حرکات برجسته کنید، اما از "پریدن به داخل" پرهیز کنید، مگر اینکه نمایش دادن ویژگی درخواستی تأثیر چشمگیری داشته باشد. بر خلاف یک ارائه رسمی، شما احساس نمی کنید مجبور شوید در جایی اثبات کنید که محصول شما هر کاری را که شما می گویید انجام می دهد انجام می دهد. اگر می توانید نسخه آزمایشی کلیه مباحث کلیدی را که مشتری مورد نظر شما برای پرداختن به آن درخواست کرده است، تکمیل کنید، در صورت داشتن وقت اضافی، به عقب برگردید و تظاهرات عمیق ارائه دهید. شما قطعاً نمی خواهید سه دقیقه از یک نسخه آزمایشی 5 دقیقه‌ای را صرف پاسخ دادن به یک سؤال با یک پاسخ طولانی یا نمایش دقیق یک ویژگی کوچک کنید.

**بسته بندی نسخه ی نمایشی ناگهانی (به آنها بگویید که چه چیزی دیدند)**

پس از تکمیل تظاهرات، آنچه را که حضار دیدند تکرار کنید و اینکه چگونه نقشه آن را براساس نیازهای خود بازگو می کنید. تأیید کنید که چشم اندازها می توانند ببینند که چگونه این نسخه نمایشی به نکات مورد درخواست خود رسیدگی کرده است. این زمان مناسب برای انجام صلاحیت بیشتر برای گسترش درک شما در مورد نیازهای آنها و تناسب محصول شماست.

**نمایش ناگهانی برای مخاطبان اجرایی**

هنگام انجام یک نسخه ی نمایشی فوری برای یک تجارت انحصاری، باید حتی به تفاوت های قبلی که بین یک دموی کامل و یک نسخه آزمایشی مختصر نشان داده شده بود، نیز توجه داشته باشید. علاوه بر این، اجتناب از نمایش کامل می تواند مفید باشد. خیلی راحت، نمایشگر پشتیبانی کننده پیام فروشتان را بلند کنید و در مورد آنچه محصول شما انجام می دهد صحبت کنید. حکایات مشتری را تأمین کنید، و بدون استفاده از نسخه ی نمایشی، در مورد موارد استفاده صحبت کنید. پیروی از این مسیر باعث می شود پیش از برخورد نزدیک خود، توجه مخاطبان اجرایی خسته شود.

***نکته: از یک استعاره یا مثال برای ارتباط با یک مدیر استفاده کنید***

***استعاره می تواند راهی عالی برای توضیح سریع فواید محصول شما با روشی به یاد ماندنی باشد. مدیریت فروش سامانه های سیبل، سازنده سابق نرم افزار مدیریت ارتباط با مشتری به دست اوراكل، گفته بود كه استفاده از سیستم پیش بینی فروش آنها به آنها اجازه می دهد كه "در گوشه و كنارها" را ببینند تا بدانند چه موقع تغییر در محیط كسب و كار رخ می دهد. و در مقابل رقبای خود واکنش نشان می دهند. این موقعیت یابی ساده به ایجاد یک محصول نسبتاً اساسی کمک کرده است که مزایایی تقریباً فوق طبیعی برای مشتریان خود فراهم می کند.***

**اتمام نسخه ی نمایشی و انجام مراحل بعدی**

با استفاده از این سؤال که آیا آنچه شما نشان داده اید نیاز تجاری پیش بینی شده در آینده است یا خیر، نسخه ی نمایشی را خاتمه دهید. اگر مدیر حساب کاربری یا مدیر فروش حضور داشته باشد، باید در این مرحله قدم بردارد تا جزئیات بیشتری را جمع کند و سعی کند تا پیگیری های بیشتری را تعیین کند. اگر در حال ارائه انفرادی هستید و احساس می کنید چشم انداز واجد شرایط است، باید به صورت فعال تماس تلفنی، جلسه یا وب پخش را تنظیم کنید تا بتوانید نمایشی کامل ارائه دهید و کاملاً پاسخگوی سؤالات برجسته باشید. اگر مشتری احتمالی کاهش می یابد، اطلاعات تماس با او را بخواهید تا اطلاعات تکمیلی را از طریق پست یا ایمیل ارسال کنید.

***نکته: آماده سازی نسخه های آزمایشی ناگهانی***

***در حالی که شما اغلب نمی توانید نمایش آزمایشی کامل را تهیه کنید، می توانید برخی از تکالیف دیگر را انجام دهید. یک عمل خوب این است که سعی کنید در ارائه بخش های معرفی و بسته شدن یک اسکریپت نمایشی معمولی آسان باشید، 90٪ وسط آن را حذف کنید که به صورت گام به گام از طریق محصول حرکت می کند. همچنین می تواند برای حفظ كتابخانه ای از مطالعات موردی مشتری كه نشانگر موفقیت مشتریان شما با یك محصول خاص است، مفید باشد. حکایتی مشتری اغلب می تواند به سرعت و با تأثیرگذاری سود یک محصول را نشان دهد.***

**ملاحظات نمایش ناگهانی**

ویژگی های اصلی در ارائه نسخه آزمایشی ناگهانی عبارتند از: سوءاستفاده از نیاز مشتری و نشان دادن کالایی "نامناسب" به آنها و استفاده از زمان ناکارآمد. نکته اصلی برای جلوگیری از اولین مسئله، کسب تجربه با محصولات شما و معیارهای صلاحیت آنها است. با تکرار آنچه می خواهید چشم انداز مرحله دوم ساختار نمایشی نمونه فوق را نشان دهد، می تواند به کاهش این مسئله نیز کمک کند. مدیریت زمان یک چالش بزرگ در هر تظاهرات است. هنگامی که سؤالی پیش آمده است، از طرف نشان دادن تظاهرات عمیق برای اینکه بعد از ارائه یک بررسی اجمالی از همه موارد موجود در دستور کار یا برای پیگیری،، در سمت نشان دادن کمتر، نه بیشتر، اشتباه کنید.

**خلاصه**

نسخه نمایشی ناگهانی راهی مناسب برای چشم انداز به منظور واجد شرایط بودن محصول شماست و برای شما این امکان را فراهم می آورد تا بتوانید صلاحیت این را داشته باشید که آیا یک آینده نگر یک نمایش کامل یا تظاهرات را بخواهد. ارائه کوتاه می تواند پیچیده تر باشد زیرا ممکن است شما هیچ گونه آگاهی قبلی از دستور کار نداشته باشید و به دلیل اینکه بسیاری از محصولات می توانند در چند دقیقه نسخه ی نمایشی را به چالش بکشند. یادگیری سریع انجام تجزیه و تحلیل نیازها، نمایش یک محصول و رانندگی مزایای کلیدی منزل برای نمایش سریع و یک تمرین مفید برای ارائه تمام طول بسیار مهم است.

**مهارت سازی**

|  |
| --- |
| مهندس فروش جدید:  1. با حضور در غرفه های نمایش تجارت، با ویژگی های محصول و پیام های کلیدی بازاریابی آشنا شوید.  2. به خاطر بسپارید که از "صدای رسای بلند" برای محصولات اصلی خود استفاده کنید و در مورد چگونگی تأکید بر پیام های کلیدی در ارائه بسیار کوتاه فکر کنید.  مهندس فروش باتجربه:  1. در تمرین در هنگام ارائه به مدیران مشاغل، دموی کوتاه، "روایت-سنگین، سبک" را نشان دهید.  2- در زمینه تعیین صلاحیت چشم انداز کار و دستیابی به اقدامات پیگیری بدون مزیت حضور نماینده فروش کار کنید.  3. پیشنهادهای خود را برای نمایشگاه های تجاری به اسکریپت های محصول فوری ارائه دهید. |

**منبع**

[1] Cohan, P., *Great Demo!,* Universe Publishing, 2005.

**فصل**

**11**

**اهداف فصل**

**در مورد جوانب مثبت و منفی استفاده از فناوری پخش وب بحث کنید.**

**قبل از هر پخش، یک لیست چک قابل تکرار ایجاد کنید.**

**بیاموزید که چگونه در سه دقیقه اول توجه مخاطبان را جلب کنید و اعتبار خود را برقرار کنید.**

**روش های ارائه وب و نحوه جلوگیری از عادت های بد را بیاموزید.**

**تظاهرات از راه دور و پخش وب**

کم حرف بزن، آرام صحبت کن و زیاد نگو.

*جان وین*

ظهور اتصالات پرسرعت اینترنت، به ویژه برای کارهای خانگی، چشم انداز ارائه ها و تظاهرات محصولات سنتی را به طرز چشمگیری تغییر داده است. در حال حاضر درصد فزاینده ای از تماس های فروش از طریق وب و از راه دور به جای یک جلسه کلاسیک رو در رو، انجام می شود. در ایالات متحده آمریکا، حتی تیم های مهندس فروش مستقر در صحنه گزارش می دهند که بیش از 50٪ از تعامل با مشتری آنها به جای فیزیکی مجازی است. این درصد در بیشتر اروپا و خاورمیانه به 30٪ و در منطقه آسیا و اقیانوسیه به کمتر از 20٪ کاهش می یابد.

**فرضیه اصلی**

منطق استفاده از پخش اینترنتی، دو برابر است. اول، این باعث می شود صرفه جویی قابل توجهی در هزینه های مسافرتی، چه از نظر زمان و چه از نظر هزینه، فراهم شود. دوم، این اجازه می دهد تا تیم فروش بتواند با یک جلسه واحد به مخاطب مستقر در مکانهای مختلف (و مناطق زمانی متفاوت و کشورهای مختلف) برسد. بهترین شیوه های شرکتی، به ویژه برای مجموعه ای با راه حل کم ارزش یا حاشیه پایین، ممکن است نشان دهد که پخش های اینترنتی شکل اصلی تعامل با مشتری هستند. در حال حاضر بسیاری از شرکت ها بخش های "مهندس فروش داخلی" را راه‌اندازی کرده اند که هدف اصلی آنها ارائه تظاهرات مقدماتی، انجام صلاحیت اولیه و کشف و ارائه خدمات به بازار تجارت کوچک تا متوسط ​​است. با این حال، حتی برای نیروی فروش با محوریت رابطه محور، تظاهرات از راه دور هم اکنون ابزاری مهم در زرادخانه مهندسی فروش است. درست مانند هر ابزار دیگری که ممکن است در خانه خود در گاراژ خود داشته باشید، در صورت استفاده صحیح از آن می تواند کمک بزرگی به تولید شود. با این وجود شما باید از ابتلا به سندرم "هنگامی که همه چکش هستید، آگاه باشید"، همه چیز مانند یک ناخن به نظر می رسد.

**مزایا و معایب نمایش از راه دور**

همان طور که قبلاً گفته شد، مهم ترین مزیت پخش وب در کاهش هزینه در هر تماس فروش، به علاوه منافع لجستیک توانایی دستیابی به تعداد بیشتری از افراد در یک جلسه واحد است. علاوه بر این، پخش های وب را می توان با مدتی کوتاه تنظیم کرد، اگرچه هنوز زمان آماده سازی برای یک نمایش یا نمایش سفارشی باید تعیین شود. اکثر نرم افزارهای وب پخش امکان ضبط جلسه را دارند، بنابراین می توان آن را بعداً دوباره پخش کرد، برای آموزش استفاده شد یا حتی در وب سایت شرکت منتشر شد. بهترین استفاده از فناوری پخش وب برای مهندس فروش زمینه برای ارائه های کوتاه با یک پیام کلیدی یا برای اهداف ارتقاء یا نمایش "جدید" برای نمایش موقت (مهم نیست) از راه حل شما است. آنها همچنین برای پوشاندن چند نکته برجسته یا موضوعات پس از نمایش طولانی تر نمایش چهره به چهره بسیار مؤثر هستند. علاوه بر این، پخش اینترنتی می تواند با ایجاد همه افراد در همان صفحه با توجه به نیاز کاربران، در ایجاد اجماع بین گروه های مختلف عملکردی مفید باشد.

مطالعه موردی: لمس همه پایه ها

به عنوان بخشی از یک معامله بزرگ با یک شرکت تولیدی بین المللی بسیار بزرگ که مقر آن در شرق ایالات متحده است، یک داشبورد اجرایی نمونه برای مدیران عملیاتی آن ایجاد کرده بودیم. اگرچه تصویب مدیریت ارشد فناوری اطلاعات و بودجه واحدهای تجاری را داشتیم، از ما خواسته شد تا طرح را با تیمهای عملیاتی مستقر در چندین مکان تأیید کنیم. بازدید از نظر جسمی هر یک از آنها، حتی با همکاری دفاتر بین المللی ما، یک روند طولانی انجام شده بود و احتمالاً می توانست فروش را صرفاً به دلیل زمان بندی در معرض خطر قرار دهد. ما همچنین از تجربیات قبلی می دانستیم که گرفتن واحدهای عملیاتی در این مشتری برای توافق در مورد هر دستورالعمل مشترک، یا یک نگاه و احساس مشترک، یک تمرین بیهودگی است. از آنجا که دموی واقعی 15-20 دقیقه بود، این یک فرصت عالی برای استفاده از پخش اینترنتی بود. ما دو جلسه پخش وب را تنظیم کردیم که واریانس منطقه زمانی و فشارهای تجاری را به حساب می آوریم، ترتیب دادیم که یک شخص فروش یا مهندس فروش بتواند از نظر جسمی در دفاتر اصلی ایالات متحده و اروپا مشتری حضور داشته باشد تا مخاطبان را انتخاب کند و با دقت تمرین را ارائه داد. این فناوری و محصول ما بی عیب و نقص رفتار کرد و 90٪ از سهامداران راه حل را مشاهده و اعتبار دادند. داشتن همه آنها به صورت آنلاین اختلاف نظر آنها را به میزان قابل توجهی کاهش داد و ما به سرعت اجماع را برای استقرار به دست آوردیم.

\*\*\*\*

ضرر اصلی ممکن است به حدی آشکار باشد که به سختی قابل ذکر است، اما شما در اتاق مشتری خود نیستید. شما هیچ مکانیزمی برای "خواندن اتاق" و از بین بردن بیشترین تکنیک های غیر کلامی تحت پوشش در فصل 8 ندارید. در یک پخش اینترنتی با 45٪ اثربخشی در بهترین حالت، فرض می کنید که از کلمات، محتوا و صدای صوتی استفاده می کنید. توصیه ما این است که اگرچه باید به هر فرصتی برای تعامل مشتری با خوشبینی بی حد و حصر نزدیک شوید، اما باید فرض کنید که در مقابل نامه های الکترونیکی، تلفن های هوشمند، مکالمات جانبی با دکمه بیصدا کردن و حتی پاهای خود روی میز پشت درب های بسته در حال رقابت هستید. لیست کاملی از کاربردهای مثبت و منفی از تظاهرات از راه دور به تفصیل در جدول 11.1 آمده است.

***نکته: حتی زمان چهره یک طرفه ارزشش را دارد***

***به طور فزاینده، لپ تاپ ها دارای دوربین داخلی می شوند و چندین بسته اشتراک گذاری از راه دور عمده از اشتراک همزمان صفحه نمایش و نمایش فیلم پشتیبانی می کنند. اگر نرم افزاری که استفاده می کنید از آن پشتیبانی می کند، باید ویدیوی خود را همیشه بچرخانید حتی اگر نمی توانید طرفهایی را که ارائه می دهید ببینید.***

**جدول 11.1**

موارد مثبت و منفی از دموی از راه دور

|  |  |
| --- | --- |
| **کاربردها و نگرش های مثبت** | **کاربردها و نگرش های منفی** |
| یک ابزار برجسته برای رهبری تولید ایجاد می کنند. | سخنرانی های پیچیده به خوبی کار نمی کنند. |
| می توانند به سادگی ضبط و بازبینی شوند. | به طور موثر محدود به توجه حداکثر 60 دقیقه ای هستند. |
| به خوبی برای "آنچه جدید است" کار می کنند و پیام ها را "به روز رسانی می کنند". | شما هیچ کنترلی بر مخاطب ندارید. |
| می توانند برای پوشش نقاط برجسته پس از یک تماس فروش چهره به چهره مورد استفاده قرار گیرند. | برای موقعیت های با معماری پیچیده یا جلسات پرسش و پاسخ با جزئیات، مناسب نیستند. |
| می توانند چندموقعیتی و چندملیتی باشند. | فناوری نسل سوم ممکن است نیازمند موقعیت بلندمدت باشد. |
| می توانند تنظیم شده و با توجه کوتاهی مجدداً برنامه ریزی شوند. | درگیر کردن مخاطب، سخت تر است. |

**جدول 11.2**

خط مشی های زمانبندی پیشنهادی برای پخش های اینترنتی

|  |  |
| --- | --- |
| **هدف** | **مدت پیشنهادی** |
| ارائه برای مدیران کسب و کار | 30 دقیقه |
| سخنرانی فروش استاندارد یا نمایش اولیه | 60-45 دقیقه |
| سخنرانی آموزشی | 90-75 دقیقه |
| نمایش کامل مشتری تمام-نقش و پیچیده (هنگام ارائه بر اساس فهرستی از نیازمندی ها) | 90 دقیقه یا دو جلسه 60 دقیقه ای |

این بدان معنی است که پیام شما باید به صورت پخش شده و کاملاً متمرکز با رسانه ها تنظیم شود. فرصتی برای راه اندازی مجدد یا ضربه زدن به دکمه تنظیم مجدد در نیمه راه وجود ندارد که می توانید با یک جلسه زنده چهره به چهره انجام دهید. اگر مهارت های ارائه شما کمتر از یک سطح باشد، پخش اینترنتی ابزار مناسبی برای استفاده نیست. در واقع، حتی مهارت های نمایش خوب همیشه به دلیل محدودیت آن رسانه، به خوبی در محیط نمایش از راه دور ترجمه نمی شوند.

پخش وب نیز مدت زمان ارائه را محدود می کند، که این موضوع در واقع می تواند یک موهبت باشد. بیشتر پخشهای اینترنتی مؤثر باید به اندازه کافی طولانی کار کنند تا یک موضوع را پوشش دهند بدون اینکه از حوصله مخاطب خارج باشد، زیرا آنها خیلی طولانی به یک صفحه نگاه می کنند. در جدول 11.2 توصیه های ما برای مدت زمان پخش وب توسط هدف ارائه شده است.

**بهترین روش ها در آماده سازی برای یک پخش وب**

شما باید دقیقاً مانند یک تماس فروش استاندارد به یک تظاهرات از راه دور نزدیک شوید، زیرا دقیقاً یکی هستند. چند روز قبل از پخش وب، مجوز زمان، باید در شرکت و مخاطبان تحقیق کرده باشید و با نماینده فروش و هر ارائه دهنده دیگر توافق کرده اید که هسته اصلی پیام چیست. این ممکن است برای مهندس فروش داخلی که هر روز شش تا هشت پخش اینترنتی دارد، غیرواقعی باشد، در این صورت این بار باید بر عهده نماینده فروش در حال برقراری تماس باشد. برای یک رویداد نسل پیشرو یا سمینار، شما به احتمال زیاد مطالب استاندارد ارائه شده توسط بخش بازاریابی را ارائه می دهید، که برای دستیابی به مخاطب نسبتاً گسترده ای طراحی شده است. برای پخش وب با یک مشتری واحد، پیام شما نیاز به لیزر دارد تا مخاطب مورد انتظار و مشکل خاص تجاری و فنی حل شود. تلاش برای انجام یک جلسه کشف با نشان دادن یک دموی استاندارد به مشتری و امیدوارم که آنها بگویند "من این مشکل را دارم" یک عمل فروش ناامیدکننده و ناکارآمد است.

مطابق با روش استاندارد، شما همچنین باید برنامه ای ایجاد کنید، حتی اگر آن را در طول پخش نمایش ندهید. این مانع از هرگونه سوء تفاهم می شود و به شما کمک می کند تا به موقع خود را حفظ کنید. برای معرفی، تأیید راه‌اندازی و تأخیر در ورود باید پنج تا ده دقیقه اجازه دهید. به یاد داشته باشید که حضور در یک پخش اینترنتی به همان فوریت نیاز ندارد که یک جلسه معمولی از طرف مشتری شما انجام شود. به طور کامل 95٪ پخش وب به موقع شروع نمی شود، بنابراین در برنامه ریزی خود اجازه دهید. شما همچنین باید تصمیم بگیرید که در طول جلسه سؤال کنید - که ما آنها را به شدت توصیه می کنیم - یا اینکه آنها را در پایان به یک پرسش و پاسخ تعویض کند.

نام مخاطب فنی را از مشتری خود بخواهید و حداقل 24 ساعت قبل از آن لینک پخش وب را برای وی ارسال کنید. حتی اگر در همین مکان نیمی از بار نیز به همان مشتری ارائه کرده باشید، در صورت تغییر در فایروال یا بروزرسانی نرم افزار، باز هم باید این کار را انجام دهید. همچنین بخواهید که همین مخاطب حداقل حداقل 15-20 دقیقه قبل از ورود به نرم افزار وب پخش شود، بنابراین اطمینان داشته باشید که همه چیز در انتهای آنها کار می کند. بیشتر مشتریان کاملاً منطقی هستند و موافقت می کنند برای اطمینان از همه چیز به شما کمک کنند.

***نکته: دوشنبه صبح ها و دولت ها***

***از دو حوزه مشکل بالقوه شناخته شده مراقبت کنید. اولین پخش اینترنتی اول این هفته در روز دوشنبه (یا یکشنبه) صبح است - وقتی متوجه خواهید شد که شرکت یا مشتری شما آخر هفته برخی از نرم افزارها یا سخت افزارها را ارتقا داده است. مورد دوم تقریباً با هر آژانس دولتی، پیمانکار دفاعی یا شرکت امنیتی سر و کار دارد که زیرساخت های آن ممکن است برای دسترسی به ارائه دهنده خارجی شرایط سختگیری داشته باشد.***

همچنین خوب است که از قبل نامه ای از چند صفحه اصلی یا اسلایدها را برای شرکت کنندگان ارسال کنید، به خصوص اگر اسلاید یا حتی یک نکته تجاری وجود دارد که باید به آن دائماً مراجعه کنید. ما اخیراً یک نمایش پخش وب فروشنده را تماشا کرده ایم که مهندس فروش پیشرو دو صفحه ای را توزیع کرده است که خلاصه ای از ارائه آن را نشان می دهد و شامل یک صفحه نمایش کلیدی به عنوان "مدارک اثبات" و آنها را برای درک محتوا نیاز است. این همچنین می تواند در شرایطی کمک کند که یکی از شرکت کنندگان به دلیل مسافرت یا مشکلات فنی لجستیکی نتواند به این فناوری دسترسی پیدا کند.

چند ساعت قبل از ارائه باید فنآوری را مجدداً بررسی کنید و مطمئن شوید که اتصال به اینترنت، فایروال ها و روترها همه پایدار و کاربردی است. همانطور که می خواهید برای یک تماس استاندارد، برای پخش وب آماده شوید. در مورد نسخه ی نمایشی، اطمینان حاصل کنید که همه چیز کار می کند و لود شده و ذخیره شده است تا عملکرد بهینه داشته باشد، و برای ارائه اطمینان حاصل کنید که دارای صفحه اسلاید صحیح هستید. اگر از نرم افزار prerelease استفاده می کنید یا در مورد ثبات تظاهرات خود شک دارید، از عکس های صفحه به عنوان نسخه پشتیبان تهیه کنید. پخش اینترنتی بهترین راه حل است که بر خلاف یک مکعب در برخی از دفترهای شلوغ، از یک اتاق کنفرانس آرام انجام شود. در صورت امکان، تعداد شرکت کنندگان زیادی از تیم خود در همان مکان داشته باشید تا بتوانید ارتباط "کانال پشت" داشته باشید. اگر شرکت کننده در دفاتر دیگر، از جمله بازاریابی محصول یا پرسنل پشتیبانی فنی دارید، کمی قبل از شروع جلسه چت داخلی با آنها ترتیب دهید تا در صورت لزوم اجازه برخی از مربیان پرواز را بدهید. نیازی به گفتن نیست، جلسه گپ و گفت نباید در دستگاه پخش زنده شما باشد. یکی دیگر از بهترین روشها داشتن یک دستگاه دوم یا لپ تاپ در اتاق است که به عنوان مانیتور مخاطب خدمت می کند، این امکان را می دهد که مخاطب را در صورت تاخیر در انتقال چه چیزی را مشاهده می کند. از این دستگاه برای جلسات پیام رسان فوری (IM) کانال برگشت استفاده کنید. لمس نهایی استفاده از هدست خاموش کننده سر و صدا به جای بلندگو است تا بتوانید بهترین کیفیت صدا را به دست آورید.

***نکته: از دو مرورگر مختلف استفاده کنید***

***برای به حداقل رساندن اختلال در صورت خرابی نرم افزار یا ارتباطات، از یک مرورگر برای ایجاد ارتباطات پخش وب خود و یک مرورگر دوم برای اجرای تظاهرات خود استفاده کنید. اگر چیزی پیش برود، فقط یک سیستم برای راه اندازی مجدد به جای دو سیستم خواهید داشت.***

توجه داشته باشید که یک چک لیست پخش سریع وب به روز و جامع در وب سایت www.masteringtechnicalsales.com موجود است.

**سه دقیقه اول مهم است**

در صورت عدم تماس چهره به چهره، تظاهرات از راه دور موفق از "قانون 3s" پیروی می کنند.

• *30 ثانیه:* برداشت های اول درباره نحوه ارائه شما شکل می گیرد.

• *3 دقیقه:* در مورد اینکه آیا اعتبار دارید تصمیماتی گرفته می شود.

• *30 دقیقه*: چه مدت شما باید یک نکته کلیدی را ارائه دهید.

ارائه دهنده اصلی (به عنوان مثال شما به عنوان مهندس فروش) نباید پخش اینترنتی را با دلپذیری، مقدمات و واجبات شروع کنید: "آیا همه می توانند صدای من را بشنوند یا صفحه را ببینند؟" به عنوان میزبان بررسی سطح صدا کار ساده ای است. بررسی وضوح صفحه و کیفیت تصویر می تواند کمی سخت تر باشد. هنگامی که مخاطب هدف در یک مکان واحد قرار دارد، آرم شرکتی و آرم مشتری را در بالا سمت چپ و پایین سمت راست اسلایدهای مقدماتی خود قرار دهید و تماس اصلی در سایت مشتری تأیید کنید که می توانند هر دو آرم را ببینند، که برای تأیید وضوح صفحه نمایش ارائه می شود. برای مواقعی که چندین مکان مشاهده دارید، یا برای پخش اینترنتی، استفاده از مکانیزم های نظرسنجی و بازخورد داخلی را در نرم افزار معرفی کنید (برای جزئیات بیشتر در مورد تعامل در جلسه، به بخش بعدی مراجعه کنید) و درخواست کنند که شرکت کنندگان از طریق نظرسنجی بله یا خیر به عنوان راهی برای آشنایی آنها با این قابلیت ها استفاده کنند.

میزبان اکنون باید به طور خلاصه دستور کار را طی کند، سپس شما را به عنوان سخنران اصلی معرفی کند. ما پیشنهاد می کنیم که میزبان، حتی اگر این نمایشی باشد که هر روز با آن کار می کنید، با یک شرح حال بسیار کوتاه نوشته شده، به گونه ای که معرفی شما به دقت نوشته شود. در طول بیوگرافی شما باید روی اسلایدها یا صفحه نمایش معرفی خود حرکت کنید. (اگر فقط نمایشی را اجرا می کنید، باید اسلاید را در قسمت معرفی نماینده فروش درج کنید). این اسلاید باید حاوی نام، عنوان، هر مدرک حرفه ای مربوطه و یک عکس از خود باشد. مدارک حرفه ای مربوطه شامل گواهینامه CISSP برای متخصصان امنیتی، گواهینامه ITIL برای متخصصان مدیریت خدمات یا CPA / Ph.D می باشد. اگر شما یک متخصص دامنه هستید این عکس ایده جالبی است که برای اولین بار توسط متخصصان املاک و مستغلات در ایالات متحده ساخته شده است زیرا تصویر به شما کمک می کند تا شما را شخصی کند و چهره ای به خود ببخشد. شریک شخص ثالث در این مواقع، شما باید یک شرح حال طولانی تر و یک مقدمه نوشته شده را تهیه کنید، و هیچ چیز را برای این فرصت باقی نگذارید.

هنگامی که وارد بخش اصلی ارائه خود شدید، از یک اسلاید یا صفحه نمایش تأثیرگذار شروع کنید تا بلافاصله توجه مخاطب را جلب کنید. اغلب اوقات یک پخش اینترنتی 30 تا 40 دقیقه طول می کشد تا به مهمترین بخش برسد. با یک اسلاید، صفحه یا گزارش شروع کنید که واقعاً راه حل شما را برجسته می کند و این باعث می شود که شرکت کنندگان بخواهند وقت باقیمانده را صرف یادگیری نحوه انجام این کار کنند. برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد تکنیک نمایشی فوری برای ارائه اجباری، به فصل 10 مراجعه کنید.

**ساخت و ارائه موثر پاورپوینت برای یک پخش وب**

اکثر بخش های پاورپوینت استاندارد برای نمایش مبتنی بر وب باید به طور اساسی اصلاح شوند زیرا انیمیشن، ساخت اسلایدها و سایر گرافیک های پیشرفته همیشه به طور متوسط ​​به رسانه از راه دور ترجمه نمی شوند و غالباً به صورت نادرست نمایش داده می شوند. در صورت نیاز به استفاده از یک اسلاید پیچیده با ساخت، آن را از قبل با دقت تست کنید. توجه داشته باشید که در مناطق خاصی از اروپا، ساخت چنین اسلایدها با بی احترامی به عنوان "بازاریابی آمریکایی" مورد بررسی قرار می گیرند. همانطور که در بیشتر شرایط، یک تصویر به هزار کلمه ارزش دارد، بنابراین استفاده از گرافیک و صحبت با آن معمولاً ترجیح می دهد دفن شود. در بهترین زمان، گلوله‌های یک نمایشگاه فروش (بر خلاف ارائه آموزشی یا آموزنده) خسته کننده هستند و می توانند مجری را برای خواندن از اسلایدها به همراه داشته باشد. در یک موقعیت پخش وب می خواهید مخاطبان به شما توجه کنند (دوباره تصور کنید که در خواندن نامه الکترونیکی خود به خاطر توجه آنها به رقابت توجه می کنید) و به جای اینکه تمام توجه خود را به خواندن متن از صفحه نشان دهید، به صدای شما گوش دهید. هنگامی که شما باید از متن گلوله استفاده کنید، حداکثر پنج گلوله با پنج کلمه یا کمتر هدف بگیرید. برای مدیران، این مقدار را به سه گلوله از پنج کلمه یا کمتر کاهش دهید (به فصل 17 مراجعه کنید). این همچنین فواید بزرگتر ساختن فونت و خواندن آن را به همراه دارد.

خود را با ابزارهای موجود در نرم افزار پخش وب آشنا کنید. اکثر ابزارها به شما امکان می دهند از یک هایلایت استفاده کنید تا بخش هایی از اسلایدها و یک قلم را برای یادداشت کردن اسلاید در پرواز یا حتی اگر استعداد داشته باشید از آن استفاده کنید. در فصل 12 همچنین ایده هایی برای چگونگی ادغام فروش بصری در پخش های وب ارائه خواهد شد.

اگر نیاز به نمایشی غیر معمول طولانی یا پیچیده دارید، فکر کنید و آن را به بخش های کوچک تر تقسیم کنید. چندین بار از نمایشی به پاورپوینت بروید تا اجزای اصلی ارائه خود را معرفی و خلاصه کنید. ما همچنین شاهد چندین تغییر خلاق در پخش استاندارد بوده ایم. مورد اول در مطالعه موردی قبلی ذکر شده است - فقط به این دلیل که شما نمی توانید از نظر جسمی حضور داشته باشید، لزوماً به معنای این نیست که مدیر حساب یا همکار دیگری نمی توانند در محل باشند. گزینه دوم این است که "مربی خود را مربیگری کنید"، و به او اجازه دهید تا در بخشی از ارائه شما شرکت کند و حتی مدیریت کند. سومین گزینه دیگر که بیشتر برای بازار انبوه کاربرد دارد، ارائه یک جایزه یا قرعه کشی برای شرکت کنندگان است.

مطالعه موردی: اطمینان حاصل کنید که هنوز در آنجا هستید

مشاور دلویت، بازوی مشاوره دلویت، مجموعه ای از پخش های اینترنتی آموزنده با نام “Dbriefs” [1] را در موضوعات مختلفی که مورد علاقه مشتریان و مخاطبان تجاری کلی قرار دارد، اجرا می کند. مزیت حضور در برخی از جلسات این است که شما می توانید اعتبارات مداوم آموزش حرفه ای کسب کنید. با این وجود، برای به دست آوردن این اعتبارات، باید در طول هر جلسه به تعدادی از سؤالاتی که پرسیده و نظرسنجی شده است پاسخ دهید. این نه تنها جلسات را تعاملی و معنادار نگه می دارد، بلکه اطلاعات زیادی از مصرف کنندگان و مجموعه های فوق العاده ای را برای دلویت به همراه می آورد.

\*\*\*\*

**برخی از عادت های واقعاً بد که باید از آنها جلوگیری کرد**

در واقع، تمام آنچه شما دارید فقط صدا، موس و صفحه نمایش شما برای جلب توجه مخاطبان است. مهم است که شما از هر سه این ویژگی ها برای به دست آوردن حداکثر تأثیر استفاده کنید. هرگونه عادت بد در بخش آواز در عرصه پخش بزرگتر خواهد شد، به علاوه این فرصت را دارید که بسیاری از عادت های بد جدید را به نمایش بگذارید. ضروری است که به طور واضح صحبت کنید، کمی آهسته تر از حد معمول و در یک حجم راحت برای حاضرین. اگر عصبی هستید یا تمایل به استفاده از کلمات پرکننده را ندارید، پیشنهاد می کنیم سخنان آغازین خود را برای سه دقیقه اول بنویسید، بنابراین مجبور نیستید روی کلمات و توالی آنها تمرکز کنید.

مفهوم سرعت مناسب در مورد استفاده شما از فناوری در حین جلسه از راه دور کاربرد دارد. دو خطای مشترک ارائه دهندگان تازه کار "صفحه نمایش کونگ فو" است، جایی که شما با توضیحات کمی از صفحه نمایش به صفحه دیگر به صفحه نمایش می روید و سندرم "موس کوچک زیپی" که شامل استفاده از ماوس برای حرکت سریع و مکرر مکان نما در صفحه است. مخاطبان خود را خسته و گیج می کند. یکی دیگر از عادت های بد، که نیاز به توقف دارد، حرکتهای متوالی است. یعنی اینکه مجری با انگشت به صفحه نمایش خود نشان دهد و بگوید "اگر همین جا نگاه کنید..."

***نکته: پیش فرض ماوس را تغییر دهید***

***هنگام اجرای نمایشی به عنوان بخشی از پخش وب، اندازه و رنگ نشانگر ماوس را تغییر دهید. از آنجا که اکثر صفحه نمایش ها دارای پس زمینه سفید هستند، تنظیمات اشاره گر ماوس را تغییر دهید تا رنگ آن سیاه و حداقل دو برابر اندازه طبیعی شود. اکنون راحت تر است که مخاطبان بتوانند مکان مورد نظر خود را ببینند.***

درگیر کردن مخاطب

برای اینکه توجه مخاطبان را به خود جلب کنید، باید مرتباً آنها را درگیر کنید و سعی کنید جلسات را تعاملی نگه دارید. شما می توانید این کار را با سؤال کردن به صورت شفاهی انجام دهید، که می تواند خطرناک باشد، یا با استفاده از یک اسلاید راه اندازی برای پرسیدن یک سؤال بسته. این سؤالات می تواند بله یا خیر باشد، یا قرمز یا سبز باشد، یا می توانید از مخاطبان بخواهید پاسخی را از یک به پنج انتخاب کنند، با یک جواب خاص یا دامنه پیوست.

یک شکست شایع، استفاده از سؤال تعاملی ضعیف است، "آیا کسی تا الآن سوالی در این زمینه دارد؟" این تقریباً همیشه تضمین می کند که سکوت محض را در میان جمع ایجاد کند. به مراتب بهتر است از مکانیزم رأی دهی استفاده کنید یا مستقیماً سؤالی از یکی از حاضرین در فرم "استیون، اکنون می توانید ببینید که چگونه ..." است. اگر این یک پخش اینترنتی نسل اصلی نیست، سعی کنید مطمئن شوید که شما در هنگام بحث "هر یک از شرکت کنندگان" را صدا می کنید. این به معنی تشویق مخاطبان به توجه کمک می کند و تقریباً به همان اندازه نزدیک است که بتوانید احساس خود را در صورتی که در همان اتاق هستید قرار دهید. هنگام ارائه به مخاطبان چند ملیتی، شما همیشه باید از پیامدهای فرهنگی "فراخواندن" مشتریان خود بخصوص هنگام برخورد با مشتری در کشورهای آسیا و اقیانوسیه (استرالیا و نیوزلند مستثنا باشید) آگاه باشید. ممکن است آنها احساس کنند که شما آنها را در محل قرار می دهید و از این تکنیک بسیار ناراحت شوند.

تکنیک بسیار قوی تر، مراجعه به برنامه خود و درخواست تأیید است که به نوبه خود به آن پرداخته اید: "استیون، آیا الزامی را که در رایانامه خود ذکر کرده اید، برآورده شده است؟" این می تواند کمی خطرناک تر از زمانی باشد که هستید. ارائه حضوری، چون فرصتی برای پاسخ دادن به صفحه سفید ندارید، و ممکن است برای نمایش نسخه آزمایشی خود مشکل باشد، اما همیشه بهتر است بدانید که کاری انجام داده یا کار نکرده است، بنابراین می توانید دنباله ای مناسب را پیشنهاد دهید.

**مشغول خودتان باشید**

بسیاری از مهندسین فروش احساس می کنند که برای انجام بهترین کار خود به یک مخاطب زنده احتیاج دارند و می گویند که از احساسات و واکنش های مشتری تغذیه می کنند. بدیهی است که انجام عملی هنگام انجام واقعی بسیار دشوار است. در زیر چند مورد از بهترین نکاتی که هنگام اجرای کارگاههای آموزشی ما طی چند سال گذشته شنیده ایم:

• *بنشینید!* در هنگام اجرای نمایشی فوری صفحه کلید، بسیاری از مهندسین فروش نسبت به لپ تاپ یا تبلت خود تکیه می کنند. این دیافراگم را فشرده می کند و در واقع پیش بینی و دامنه صوتی شما را محدود می کند. سعی کنید در صندلی خود تکیه دهید و شانه های خود را به پشت صندلی فشار دهید تا بتوانید از میزان صدای خود نهایت استفاده را ببرید.

• *بایستید*! یک سیم اتصال بلندتر بین هدست و تلفن یا VOIP خریداری کنید. هنگام ارائه پاورپوینت یا فقط چند صفحه نمایش به صورت نمایشی، سعی کنید در حالت ایستادن و ارائه، با استفاده از طیف گسترده ای از حرکاتی که هنگام رو در رو می کنید استفاده کنید.

*• یک هدف را انتخاب کنید!* برای یافتن عکسی از گروهی از افراد بازرگان که با دقت در یک صفحه نمایش پیش بینی می شوند، در وب جستجو کنید. عکس را (در اندازه بزرگ) چاپ کنید، آنرا قاب کنید و آن را روی میز خود قرار دهید. در ارائه بعدی خود از افراد موجود در عکس به عنوان مخاطب خود استفاده کنید تا به شما انگیزه دهد.

*• از نظارت بر فعالیت ها استفاده کنید.* اکنون بسیاری از فناوری های پخش وب به صورت فردی نشان می دهند که صفحه نمایش شما فعال است یا روی میزهای آنها پنهان است. مشاهده تعداد صفحه های غیرفعال می تواند یک بازخورد عالی برای شما باشد و یک نشانگر برای ایجاد تغییر در ساختار یا قالب ارائه باشد.

مطالعه موردی: نقشه راه GPS نسخه ی نمایشی

یکی از مشتریان ما به طور انحصاری از طریق تلفن فروش داشت و از نسخه نمایشی نرم افزار به عنوان یکی از ابزارهای فروش عمده استفاده کرد. آنها دریافتند که نرخ تبدیل آنها از نسخه ی نمایشی اول به نسخه ی نمایشی سفارشی تنها حدود 40٪ است. بازخورد از چشم انداز آنها نتیجه گرفت که اگرچه نسخه نمایشی از نظر فنی عالی بود، اما بسیار پیچیده و گیج کننده بود. ما برای هر یک از 9 نسخه نمایشی استاندارد خود، یک نقشه راه دمو ساده (که نسخه ی نمایشی را به بخش ها تقسیم کرد و نقاط کلیدی را برجسته کرد) ساختیم، و آنها نقشه را به عنوان بخشی از پرونده ها و صفحه های اصلی برای تماس خود توزیع کردند. مهندس فروش و افراد فروش اظهاراتی مانند "ما اکنون به قسمت سه نسخه ی نمایشی منتقل می شویم، جایی که به شما نشان می دهیم چگونه می توانید ..." نرخ تبدیل اول به سفارشی آنها از 40٪ به 72٪ افزایش یافت، و با افزایش مشابه در نرخ درصد بسته شدن کلی همراه بود.

\*\*\*\*

**زمان نخست برای پخش های وب**

بهترین زمان برای پخش اینترنتی با توجه به هدف آن متفاوت است. برای یک سمینار یا پخش اینترنتی تولیدکننده از نسل پیشرو، بیشتر رویدادها در هنگام ناهار وقتی افراد بیشتری در دسترس هستند برگزار می شود. هنگام ارائه به مشتری تنها، ساعتی قبل یا بعد از ناهار معمولاً بهترین کار را انجام می دهد و کمترین فرصت را برای غیبت فراهم می کند. با این وجود ساعتی بعد از ناهار همچنین بیشترین فرصت را برای خوابیدن مشتری فراهم می کند. هنگام برنامه ریزی یک پخش اینترنتی برای یک منطقه زمانی خاص یا مخاطبان بین المللی، زمان شروع باید در طول روز کاری ترتیب داده شود تا هرچه بیشتر مردم را به حضور تشویق کند.

به عنوان یک اکتشاف گرای عمومی، روزهای بهینه برای پخش های اینترنتی سه شنبه ها، چهارشنبه ها و پنجشنبه ها است که بدین ترتیب از اولین و آخرین روزهای هفته که معمولاً پر از جلسات است پرهیز می کنید. پخش اینترنتی که برای اوایل دوشنبه یا اواخر جمعه ترتیب داده شده است، احتمال بیشتری برای لغو یا رعایت نکردن از حضور ضعیف احتمال بیشتری دارد (ما 30 درصد تخمین می زنیم). به خاطر داشته باشید که جمعه ها یک روز تعطیل در اسرائیل و اکثر کشورهای مسلمان است و نیمکره جنوبی به وقت تابستان در زمستان نیمکره شمالی فعالیت خواهد کرد.

در جدول 11.3 نمودار منطقه زمانی برای هماهنگی پخش بین المللی نشان داده شده است. ردیف بالا نمایانگر جبران منطقه زمانی استاندارد براساس نیویورک است.

**بسته بندی کردن**

با خلاصه ای از مطالبی که پوشش داده اید، با پیام های کلیدی و مشکلات تجاری که قبل از ارائه ایجاد کرده اید، پایان دهید. با یک جلسه پرسش و پاسخ پایان ندهید زیرا هیچ کنترلی بر سوالات ندارید و نتیجه گیری ضعیفی خواهد داشت. برنامه ریزی برای بسته بندی کوتاه بعد از آخرین سوال پرسیده شده و پاسخ داده شده است. معمولاً ایده خوبی است که اسلایدها، صفحه، نمودار یا گزارش اولیه را که در صفحه پیچیده شده اید و حتی در حین جلسه پرسش و پاسخ قبل از شروع، روی صفحه نمایش بگذارید، ترک کنید. اگر از سؤالات مربوطه یا اعتراض آمیز پاسخ داده شد، از شرکت کنندگان تشکر کرده و (به صورت اختیاری) با رونویسی از پرسش و پاسخ دنبال کنید. مدیر حساب یا میزبان پخش مجدد باید مجدداً با شرکت کنندگان اصلی تأیید کند که اهداف پخش وب و همچنین مراحل بعدی مطابقت دارند.

**جدول 11.3**

جدول ناحیه زمانی برای پخش های وب

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 15+ سیدنی | 12+ سنگاپور | 6+ اروپا | 5+ انگلستان | 2+ برزیل (ریو) | 0 شرق آمریکا | 1- مرکز آمریکا | 3- غرب آمریکا |
| 2 قبل از ظهر (روز بعد) | 11 بعد از ظهر | 5 بعد از ظهر | 4 بعد از ظهر | 1 بعد از ظهر | 11 قبل از ظهر | 10 قبل از ظهر | 8 قبل از ظهر |
| 3 قبل از ظهر | 12 قبل از ظهر | 6 بعد از ظهر | 5 بعد از ظهر | 2 بعد از ظهر | 12 بعد از ظهر | 11 قبل از ظهر | 9 قبل از ظهر |
| 4 قبل از ظهر | 1 قبل از ظهر | 7 بعد از ظهر | 6 بعد از ظهر | 3 بعد از ظهر | 1 بعد از ظهر | 12 بعد از ظهر | 10 قبل از ظهر |
| 5 قبل از ظهر | 2 قبل از ظهر | 8 بعد از ظهر | 7 بعد از ظهر | 4 بعد از ظهر | 2 بعد از ظهر | 1 بعد از ظهر | 11 قبل از ظهر |
| 7 قبل از ظهر | 4 قبل از ظهر | 10 بعد از ظهر | 9 بعد از ظهر | 6 بعد از ظهر | 4 بعد از ظهر | 3 بعد از ظهر | 1 بعد از ظهر |

**خلاصه**

اگرچه ما هنوز تماس های فروش حضوری را ترجیح می دهیم، ولی اظهارات مالی تجارت مدرن، استفاده از فناوری مدرن را ضروری می کند. در حقیقت، برای نسل های "I" و "Y"، ارائه اینترنت کرایه استاندارد و بخش عادی از نحوه یادگیری آنها است. با انجام یک مرکز خرید فیزیکی، تمام دموی از راه دور را با جدیت انجام دهید و تمام تحقیقات و آمادگی لازم را انجام دهید. سپس پیام خود را با حداقل تعداد نقاط کلیدی لمس کنید و بر روی تصاویر و حفظ تعامل مخاطبان تمرکز کنید. برخی از مهمترین مجری های معرفی کننده وقتی که از انطباق سبک های خود امتناع می ورزند در یک پخش اینترنتی بسیار معمولی می شوند. هدف شما باید این باشد که فارغ از اینکه مکانیزم تحویل چیست، تبدیل به یک استاد آزمایشی شوید!

**مهارت سازی**

|  |
| --- |
| برای مهندس فروش جدید  1. سه دقیقه اول پخش خود را تمرین کنید.  2. از هر فرصتی برای سوالات تعاملی استفاده کنید.  3. فهرست وضعیت پخش وب را برای وضعیت شخصی خود شخصی سازی کنید.  برای مهندس فروش باتجربه  1. برای اسلایدهای بدون بولت پاورپوینت، هدف تعیین کنید.  2. با کمک های بصری و گرافیک آزمایش کنید. با توصیف اشیاء روزمره (خانه، اتومبیل خود، یک وعده غذایی عالی) فقط از منابع موجود در وب استفاده کنید.  3. شهامت داشته باشید که از پایان بزرگ شروع کنید.  4. در صورت لزوم یک نقشه راه GPS نسخه ی نمایشی بسازید. |

**منبع**

[1] Deloitte Touche Tomatsu Corporation, http://www.deloitte.com/dtt.

**فصل**

**12**

**اهداف فصل**

**مزایای استفاده از تخته سفید و جایی که در چرخه فروش جای می گیرد بدانید.**

**بیاموزید که چگونه یک دموی تصویری 8-10 دقیقه ای بسازید.**

**قادر به ارائه تخته سفید با استفاده از بهترین روش ها با حداکثر ضربه باشید.**

**تخته سفید و فروش بصری**

اولین باری که مشتری من گفت "می بینم منظورت چیست"، می دانستم که ما معامله را انجام داده ایم!

*مدیر مهندس فروش، سنگاپور*

یكی از مشتریان ما یك بار به ما گفت كه "وقتی پاورپوینت در اتاق روشن می شود، چراغ های اتاق خاموش می شوند - از نظر جسمی و روحی!" شکی نیست كه پاورپوینت می تواند یک ابزار فروش و آموزشی بسیار مفید باشد، اما مانند اکثر ابزارها، باید از آن استفاده مناسب شود. در دنیای شرکت امروز خستگی پاورپوینت وجود دارد: در این ماه چند اسلاید دیده اید؟ چند نفر تحویل داده اید؟ چند نفر را می توانید به خاطر بسپارید؟

**مزایای استفاده از تخته سفید**

ما هر شکل بصری ترسیم را در قالب تخته سفید طبقه بندی می کنیم. این شامل تخته سیاه، یک تابلو پوستر، یک برگه کاغذ، یک جعبه دستمال کاغذی، یک سفره رومیزی، و حتی یک برنامه طراحی روی رایانه لوحی یا لپ تاپ است.

تحقیقات گروه آبردین [1] نشان داد كه 53٪ از شركت های برتر در کلاس (طبق تعریف آنها) تشخیص داده اند كه انجام گفتگوهای مشتری با معنی بیشتر اولویت اصلی افزایش و حفظ درآمد است. با استفاده از اعداد، آبردین خاطرنشان كرد كه انجام گفتگو بر روی تخته وایت برد (به جای ارائه پاورپوینت استاتیک) منجر به موارد زیر می شود:

• افزایش 50٪ در نرخ تبدیل رهبری.

• 29٪ زمان به کل و بهره‌وری کامل برای فروش.

• چرخه فروش 15٪ کوتاه تر.

جمع آوری داده هایی که ما در آموزش بیش از 7500 دانشجوی فروش، مهندسی فروش و بازاریابی محصول جمع آوری کرده ایم نشان می دهد که تخته سفید در واقع یک هنر گمشده است. کمتر از 10٪ دانش آموزان بطور مرتب قبل از کلاس از هر نوع تکنیک فروش بصری استفاده می کردند.

مطالعه موردی: ROI تخته سفید

یک شرکت نرم افزاری ابزار IT به دنبال راهی برای تمایز فناوری و راه حل آنها در بازار در برابر رقبای بسیار بزرگ تر بود. آنها تصمیم گرفتند در هرجایی که ممکن است استفاده از پاورپوینت را به حداقل برسانند و در عوض بر روی یک روش تصویری متمرکز شوند تا (1) معماری فنی (و تمایزگرهای رقابتی)، (2) داستان موفقیت مشتری و (3) "زنجیره های درد" به ارزش تجاری ارائه دهند.

ما برای ایجاد یک سری از تخته های سفید استاندارد، جلسه ای بین بازاریاب محصولات برگزار کردیم، که تیم جهانی 35 نفره می تواند از آن به عنوان پایه ای برای سفارشی سازی استفاده کند. پس از آن دو دوره آموزش دو روزه منطقه ای و مسابقات و برخی از مربیگری های شخصی پیگیری شد. آنها نتایج زیر را در طی یک دوره 12 ماهه ذکر کردند.

|  |  |
| --- | --- |
| **متریک** | **نمره یا افزایش** |
| رضایت فروش w بر پیش فروش (5-1) | افزایش از 2.9 به 4.1. |
| نرخ تبدیل ارزیابی | افزایش از 68% به 81%. |
| نرخ موفقیت تماسی اول تا دوم (تماس اولیه منجر به تماس پیگیری) | افزایش از 35% به 52%. |
| NPS-مشتری | افزایش از 32 به 51. |
| تعهد مشتری | افزایش از 22 به 28. |
| شرکا | افزایش از 27 به 43. |
| درآمد کل (تبدیل به دلار آمریکا) | افزایش از 1.72 میایون دلار به 2.6 میلیون دلار (53% رشد در برابر 30% رشد). |

NPS = نمره پروموتر کل

\*\*\*\*

برخی از مزایای بارز فروش بصری این است که تعاملی، قابل تنظیم، مشترک، بسیار سازگار و بسیار شخصی است. اعتبار شخصی مهندس فروش می تواند به جای تکیه بر یک عرشه ایجاد شده توسط یک مدیر خط تولید از دفتر مرکزی، با ترسیم راه حل های خاص خود به دست آورد.

**اشکالات تخته سفید**

برای اینکه منصف و متعادل باشید، در رویکرد بصری معایبی وجود دارد: مثلاً ترسیم راه حل های پیچیده در یک فضای محدود دشوار است. مخاطبان بزرگ به دلیل دید مشکل ساز هستند. ابزار ممکن است همیشه در دسترس نباشند. و نسخه دستی (بر خلاف نسخه الکترونیکی) می تواند کثیف و نامشخص باشد مگر اینکه شما تمرین کرده باشید. مهندسین فروش مایل به استفاده از تخته سفید نیستند زیرا احساس می کنند نیاز به دانستن مواد خود به عمق بسیار بیشتری دارند، به دلیل قالب آزاد. همچنین نگرانی هایی درباره دست نویس، توانایی هنری و حفظ توجه مشتری هنگام ترسیم به جای صحبت کردن وجود دارد. بعداً در این فصل به همه این "اعتراضات" خواهیم پرداخت.

**تناسب چرخه فروش**

زیبایی تخته سفید این است که تقریباً در همه جای چرخه فروش متناسب است، از صلاحیت اصلی و کشف اولیه در تمام راه گرفته تا ارائه های اجرایی و منعقد شدن فروش، همان طور که در زیر توضیح داده شده است.

1. کشف:

• ترسیم معماری فعلی مشتریان؛

• تأیید و اولویت بندی موضوعات فعلی کسب و کار؛

• تجسم اولیه موانع و درد.

2. طراحی راه حل:

• وضعیت فعلی در مقابل مقایسه وضعیت آینده؛

• تجسم رفع موانع؛

• همکاری با مشتری.

3. بررسی فنی:

• نمایش خاص نحوه عملکرد یک ویژگی یا سیستم؛

• مقایسه رقابتی.

4- جلسات اجرایی:

• خلاصه موضوعات فعلی، تحریک مشاغل و راه حل پیشنهادی؛

• خلاصه عوامل مالی و تجزیه و تحلیل ROI.

5- جلسات موقت: سنتی درخواستی، طوفان مغزی.

**شروع**

اگرچه معمولاً از تخته های سفید به عنوان ابزار موقت استفاده می شود، ولی بهترین تخته های سفید آنهایی هستند که شما قبلاً طراحی کرده اید و تمرین می کنید. توصیه می کنیم با مجموعه ای کوچک از هشت تا 10 دقیقه از صفحه نمایش تخته سفید که می توانید در مواقع مختلف استفاده کنید شروع کنید. برای ایجاد یکی از این تصویرها، توصیه می کنیم روی دو جریان طراحی موازی متمرکز شوید.

***محتوای کلی***. توصیه ما این است که شما همان فرآیند فرمول RM + 3KP تحت پوشش فصل 8 را به کار بگیرید، این موارد را بنویسید و مدتی را صرف کنید تا مطمئن شوید واضح، به یاد ماندنی و سازگار هستند. به عنوان مثال، هنگام جمع کردن یک سطح بالا برای پانل های خورشیدی Acme، ممکن است ورودی های زیر را داشته باشید:

|  |  |
| --- | --- |
| RM | Acme Solar: تفاوت روشن 20/20. |
| KP1 | نصب آسان: 20 دقیقه. |
| KP2 | بدون تعمیر و نگهداری: 20 ماه ضمانت. |
| KP3 | کاهش هزینه های آب و برق: 20٪ پس انداز! |

***تصاویر***. بهترین راه برای فکر کردن به مؤلفه تصویری همانند یک سری فریم ها است، دقیقاً مانند ساخت پاورپوینت، که هر یک از آنها حدوداً 15-20 ثانیه طراحی واقعی را شامل می شود. سالها مشاهده ما را به این نتیجه رساند که میانگین تحویل تخته سفید در نسبت 3 به یک بین صحبت و نقاشی تقسیم می شود. برای برخی از نمونه های زمان بندی به جدول 12.1 مراجعه کنید. بنابراین برای یک قلم معمولی هشت دقیقه ای در صفحه تخته سفید، شما باید دو دقیقه نقاشی و حدود شش دقیقه مکالمه (بدون اجازه سوالات) برنامه ریزی کنید.

**مکانیک تخته سفید 101**

قبل از اینکه حتی به هیئت مدیره قدم بگذارید، ارزش دیدن برخی از اصول اولیه را دارد که می تواند ارائه تصویری شما را ایجاد یا خراب کند. هر دو مهندس فروش و افراد فروش آنقدر متمرکز شده اند که به فکر "چه بودن" در تخته سفید هستند و "چگونگی" تخته سفید را فراموش می کنند.

**جدول 12.1**

**خط مشی های مناسب برای زمان های طراحی و گفتگو در قالب تخته سفید**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **تعداد قالب ها** | **زمان ترسیم (ثانیه)** | **زمان گفتگو (ثانیه)** | **زمان کل (دقیقه)** |
| 1 | 30 | 90 | 02:00 |
| 2 | 50 | 150 | 03:00 |
| 4 | 80 | 240 | 05:20 |
| 8 | 150 | 450 | 10:00 |
| 12 | 220 | 660 | 14:30 |

***نکته: اولین قانون تخته سفید***

***به یاد داشته باشید که هیئت مدیره پولی ندارد؛ مشتریان کار را انجام می دهند. هر وقت ممکن است با مشتری روبرو شوید و با هیئت مدیره صحبت نکنید. هنگام تمرین، نماد ارز محلی خود را روی یک کاغذ بکشید و کاغذ را در پشت اتاق قرار دهید. حتماً به کاغذ نگاه کنید و به پول ارائه دهید!***

**حالت**

هنگام استفاده از تخته سفید، بسیار آسان است که مخاطب را به عقب برگردانید. شما به دلایل مختلف نمی خواهید این کار را انجام دهید، به شرح زیر ذکر شده است:

• تماس چشمی را با مخاطب از دست می دهید.

• صدای شما به جای اینکه مستقیم به گوش آنها برسد، در تخته خاموش می شود.

• در بسیاری از فرهنگ ها نشان دادن پشت به مخاطب، بی ادب و ناپسند است.

راز یک موضع خوب، 90 درجه یا قانون پرتو لیزر است. هیچ وقت نباید پای شما از زاویه 90 درجه کمتر باشد. تصور کنید خطی وجود دارد، یا پرتویی با لیزر وجود دارد که از روی تخته شلیک می شود - پاهای شما، به ویژه آن که نزدیک به مخاطب است، هرگز نباید از آن عبور کنند. در غیر این صورت، آن پرتوی لیزر کف پا را می کشد. انجام این عمل بسیار لازم است.

***نکته: تابلو را جابجا کنید!***

***وقتی یک تخته سفید یا یک پوستر دارید، بسته به اینکه چپ دست یا راست دست باشید، آن را کمی به یک طرف متمایل کنید. به این ترتیب فضای باز تخته را به حداکثر می رسانید تا مخاطب را در اختیار داشته باشید. در مورد افرادی که در گوشه و کنار هستند، استرس نداشته باشید. آنها تصمیم گرفتند که در آنجا بنشینند! برای یک تابلو پوستر، در کنار آن بایستید و لگن جلوی خود را در مقابل آن تکیه دهید. به این ترتیب تخته خود مانع از قدم گذاشتن در جلو می شود، به خصوص که بیشتر بازوهای افراد به اندازه کافی طولانی است تا به قسمت دور تخته برسد.***

**معرفی تکه**

"تکه" واحد جدیدی برای طراحی تخته است. مدت زمان 8 تا 10 ثانیه را نشان می دهد و طولانی ترین مدت زمانی است که شما باید ترسیم کنید و نه صحبت کنید. این تکه به اندازه کافی طولانی است که به شما امکان می دهد مقدار معقول آیکون یا متن را روی تابلو بکشید، اما خیلی طولانی نیست که مخاطب توجه خود را از دست دهد و شروع به بررسی ایمیل کنید. به همین دلیل است که هر فریم بصری در بخش قبلی 15-20 ثانیه است، معادل دو تکه است.

گذشته از پیامدهای هنری طراحی شما، مهارت تسلط بر نوشتن و صحبت کردن به صورت متوالی است. مهم است که "هوای مرده" را به حداقل برسانید، به این معنی که شما باید همزمان هر دو عمل را انجام دهید. به همین دلیل، مهندسین فروش به سمت نوشتن و ترسیم خود تلاش می کنند، که نتیجه آن ناخوشایند بودن و غیرقانونی بودن است و خود اظهارنظرهای مربوط به دست نویس را به خوبی انجام می دهد.

**مهارت و ریتم**

به عنوان بخشی از آموزش، معلمان یاد می گیرند که چگونه به طور مؤثر از تخته سفید (یا در بسیاری موارد تخته هوشمند الکترونیکی) در کلاس های خود استفاده کنند. مفهوم اصلی که آنها از بحث لمسی صحبت می کنند مستقیماً برای مهندس فروش کاربرد دارد زیرا باعث افزایش ریتم در جلسه می شود.

در اینجا یک مثال سریع از مفهوم آورده شده است: به عنوان مجری، شما تابلو (با یک دست باز یا کف دست، به جای اشاره کردن) را لمس می کنید تا زمینه را فراهم کنید. معمولاً تمرکز خود را روی اشیای مورد نظر خود جلب خواهید کرد. در مرحله بعد، شما به روبرو شدن با مخاطب می پردازید و درمورد آنچه که تازه ترسیم کرده اید صحبت می کنید، سپس به یک جمله یا دو جمله انتقال می دهید تا توصیف آنچه را که قصد دارید ترسیم کنید. پس از آن قسمت بعدی تخته سفید خود را بکشید و این روند را تکرار کنید. این مانع از صحبت در هیئت مدیره یا کشیدن 30 تا 40 ثانیه بدون صحبت کردن می شود.

|  |  |
| --- | --- |
| ترسیم کنید | من رابط بین شبکه پنل خورشیدی و سیستم توزیع برق مشتری را ترسیم می کنم. حداکثر 10 ثانیه طول می کشد. |
| لمس کنید | در حالی که هنوز در حدود یک زاویه 90 درجه برای مخاطب قرار دارد، من به سمت مخاطب برمی گردم. |
| بچرخید | من رو به روی مخاطب قرار می گیرم و آنها را به طور کامل با حرکات دست و تماس چشمی درگیر می کنم، تا مطمئن شوم که نمودارها مبهم نیستند. |
| صحبت کنید | "بنابراین این جایی است که رابط کاربری انجام می شود. اکثر نصب ها 20 دقیقه یا کمتر است ... و اکنون بیایید بررسی کنیم که چرا این نگهداری آسان است. " |
| ترسیم کنید | روند را تکرار کنید. |

***نکته: استفاده از زمینه ایده آل***

***شما باید تمام اصول دیگر زمینه عالی را برای حضور در تخته سفید به کار ببرید. این بدان معناست که مخاطب را درگیر کنید، با هر تعداد ممکن ارتباط چشمی برقرار کنید و مهمتر از همه لبخند بزنید. مطمئن باشید شما هنوز هم می توانید از حرکات برای ایجاد نکته استفاده کنید (فقط در صورت داشتن نشانگر در دست خود مراقب باشید). به یاد داشته باشید که چشم انسان با حرکت جذب می شود. وقتی در ابتدا به تخته سفید بروید، توجه مشتری را به خود جلب می کند. هنگامی که در آنجا هستید، در حرکات بی معنی مانند تپش عقب و جلو مشغول نشوید.***

**سرعت و دستخط**

دلیل شماره یک برای انجام یک دست نویس ضعیف این است که مهندسین فروش سعی می کنند خیلی سریع بنویسند. معمولاً مبتنی بر نگرانی از دستیابی به تعادل بین صحبت و ترسیم است. تمرین سریع زیر را روی صفحه یا رایانه لوحی امتحان کنید.

یک خط عمودی بکشید که تخته شما را به دو نصف تقسیم می کند. موارد زیر را در یک طرف صفحه بنویسید: نام، عنوان و نام شرکت خود. به شخص دیگری بخواهید مواضع و زمان شما را رعایت کند. به طور عادی بنویسید. حالا دقیقاً همین موارد را بنویسید، اما کمی وقت بیشتری بکشید تا آن را منظم و خوانا کنید. حروف بزرگ یا چاپ بلوک به عنوان یک جایگزین برای حروف نوشتاری کاملاً قابل قبول است. در آخر، دو بار مقایسه کنید.

متوجه می شوید که تفاوت بین قبل و بعد معمولاً حدود 10٪ است. این یک یا دو ثانیه اضافی می تواند تفاوت بین داشتن یک هیئت مدیره حرفه ای و خوانا و یا فقط یک دسته از جنجال ایجاد کند.

به عنوان یک راهنمای کلی، نوشتار شما باید حداقل 2 در 5 سانتی متر قد داشته باشد تا قابل خواندن باشد. موارد مهم می تواند 3 در (7-8 سانتی متر) باشد. اگر نگران خوانایی خود هستید، به جای اینکه از آرنج یا مچ دست محکم شود، از شانه خود بنویسید.

***نکته: استفاده از صفحه کلید***

***هنگام استفاده از یک برنامه تخته سفید تلفن همراه (یا حتی تابلوهای داخلی در ابزارهای پخش) از صفحه کلید استفاده کنید تا متن را به جای مناسب نوشتن آن وارد کنید. این راحت تر است و شما می توانید تشخیص خودکار کلمات را نیز دریافت کنید.***

**توانایی هنری و نمادسازی**

یکی از بهترین کتاب های مرجع برای فروش ویژوال، کتاب نوشته شده دن روم است [2]. دن این مسئله را ایجاد می کند که اگر بتوانید 12 شکل اساسی، حروف الفبا، اعداد و برخی نمادهای پولی را ترسیم کنید، می توانید به اندازه کافی یک مشکل را روی صفحه بکشید تا مردم بتوانند آن را درک کنند (شکل 12.1 را ببینید). ما شکل دیگری به آن اضافه خواهیم کرد، که "ابر" است. همچنین نمادهای مخصوص راه حل نیز وجود دارد که ممکن است شما نیاز به تمرین آن داشته باشید. به عنوان مثال، هنگام برخورد با امنیت، یک قفل و کلید ساده مفید است.



**تصویر 12.1** دوازده شکل اصلی.

نکته کلیدی این است که هر کسی می تواند جعبه ها را بکشد، آنها را با کلمات پر کند و خطوط اتصال را ترسیم کند. شما باید به چیزی بالاتر و به یاد ماندنی تر آرزو کنید. اصل شمایل سازی این است که اگر چیزی را ترسیم کنید که فقط حدود 25٪ صحیح و مادام العمر باشد و بعد به مخاطب بگویید که چیست، آنها جهش ذهنی را ایجاد کرده و باقی مانده را پر می کنند. به یاد داشته باشید که بیش از آنکه هنری باشد، باید مفهومی و نمادین باشد. شما در تلاش نیستید تا چیزی را در موزۀ لوور به نمایش بگذارید!

***نکته: ایجاد یک کتابخانه آیکونی***

در کارگاه های مشتری، ما روی ایجاد یک کتابخانه نمادین کار می کنیم، مجموعه ای از آیکون های استاندارد که تیم SE می تواند هنگام ایجاد تخته های سفید خود به اشتراک بگذارد. بیشتر تیم ها بین 80 تا 150 از این نمادها دارند که این امر باعث می شود زندگی برای اعضای کمتر خلاق تیم آسان تر شود. شما می توانید کتابخانه را به هر روشی که بخواهید طبقه بندی کنید. ما معمولاً توصیه می کنیم که کتابخانه را با سؤالات استانداردی از قبیل چه کسی یا چه کسی، کجا، زمانی، چند نفر، چرا و چگونه تقسیم کنیم؟

**پیامدهای رنگ**

استفاده از رنگ، نشان دهنده آنچه شما ترسیم می کنید بوده و تأثیر روانی دارد. رنگ استاندارد شما باید سیاه باشد. برای وضعیت موجود، از مشکی استفاده کنید. از رنگ قرمز برای برجسته کردن آنچه در اصطلاحات فروش می نامیم درد یا چالش ها و دشواری هایی است که مشتری با آن روبرو هستیم استفاده کنید. سپس از رنگ سبز برای ترسیم راه حل خود (حالت مورد نظر) استفاده کنید، نشان می دهد که چگونه آن را به طور منحصر به فرد به مسائل قرمز می پردازد. در آخر، از اظهارات معتبر، نقل قول های تحلیلگر و مشتری و هرگونه واقعیت یا ارقام استفاده شده برای ساخت پرونده خود، از رنگ آبی استفاده کنید. جدول 12.2 خلاصه می کند که کدام رنگ ها را در چه شرایطی استفاده کنید.

***نکته: به رنگ های خود توجه کنید!***

***قرمز در برخی از کشورهای آسیایی رنگی خوشبخت به حساب می آید (همان طور که زرد نیز این گونه است)، بنابراین در این موارد از قرمز استفاده نکنید. در مقایسه با یک راه حل پیچیده چندمحصولی، هنگامی که می خواهید یک راه حل ساده (یک رنگ) را تضاد کنید، از رنگ های دیگر استفاده کنید. قهوه ای و بنفش فقط برای مقاصد دید از زرد یا نارنجی ترجیح می دهند. یک دسته از جعبه های چند رنگ بکشید تا بیشترین تأثیر را داشته باشید.***

**برخی از بازی های مشتریان**

بسیاری از ایده های عالی ما از کار دانش آموزان در کارگاه ها سرچشمه می گیرند. در اینجا برخی از راه های پیشنهادی آنها برای "تقلب" و استفاده از میانبرها برای شروع خوب است.

• هنگام کشیدن روی صفحه پوستر، می توانید از قبل، نمودار را با مداد بکشید. هیچ کس دیگر آن را نخواهد دید، و شما مانند یک هنرمند شگفت انگیز به نظر خواهید رسید.

• از نت های چسبنده استفاده کنید. یک یادداشت چسبنده سفید را روی تخته به عنوان علامتی برای شماره های اصلی قرار دهید.

• همچنین می توانید برای انیمیشن از نت های مهم استفاده کنید. این یک راه عالی برای جابجایی داده ها یا پرونده ها در یک تخته سفید، به جای ترسیم چندین فلش است.

• در صفحه تاشو (یا در پشت صفحه قبلی) شماره های اصلی را در بالای صفحه بنویسید. فقط شما می توانید آنها را ببینید.

• اگر نمی دانید چگونه شروع کنید، از کلمه ساندویچ استفاده کنید. این فقط یک کلمه است که مفهومی مانند محصول، راه حل یا مجموعه ای از کاربران را نشان می دهد که شما یک جعبه یا ابر را به عنوان نقطه شروع اصلی تابلو طراحی می کنید. (کلمه را بنویسید، سپس کادر را بکشید تا فضای کافی داشته باشید!)

• حقایق و ارقام اصلی را روی یک برگه یادداشت پشت چسب دار بنویسید و آن را در تخته سفید قرار دهید.

• اولین باری که یک کلمه را خطا نکردید، یک خط موجدار قرمز زیر آن بکشید، و شوخی کنید که چگونه گرامر و هجی اکنون به تخته سفید گسترش می یابد! (الگو برداری از نرم افزار مایکروسافت ورد)

• در زمینه پاورپوینت خود یک صفحه خالی، تمام سیاه و سفید بکشید تا بتوانید در هنگام سؤال یا وقتی نیاز به توضیح بیشتر دارید، روی آن چیزی بکشید.

**جدول 12.2**

**پالت رنگ پیشنهادی**

|  |  |
| --- | --- |
| **رنگ خودکار** | **موقعیت هایی که در آنها از رنگ استفاده می شود** |
| سیاه | حالت فعلی؛ رنگ پیش فرض "اکنون؛" |
| قرمز | مشکلات و دردی که مشتری یا صنعت با آن روبرو است - برای رقابت یا برجسته کردن یک نکته بسیار مهم. |
| سبز | حالت مورد نظر یا نحوه کار راه حل شماست. همچنین برای پول (ایالات متحده) و هر چیز دیگری که به طور دوستدار محیط زیست استفاده می شود، استفاده می شود. (اغلب نمایانگر آنچه شما در واقع می فروشید!) |
| آبی | مالکیت (به عنوان مثال، به نقل از مشتری، اظهارات تحلیلگر، شماره ROI و کاهش هزینه.) |

**تخته سفید الکترونیکی**

امروزه گزینه های بسیاری برای ارائه با استفاده از تخته سفید الکترونیکی وجود دارد، که بهتر از انواع "قلم و کاغذ" قدیمی است. این گزینه ها از افزودنیهای رایانه ای و رایانه ای مبتنی بر Mac متفاوت است، تا قلم های USB جایگزین ماوس، برنامه های بسیار پیچیده ترسیم و طراحی در دستگاه های رایانه لوحی. مزایای استفاده از "eBoard" این است که بسیار قابل حمل است، در هر کجا کار می کند و به مواد فیزیکی مانند کاغذ و قلم متکی نیست. مضرات این است که همکاری با رایانه لوحی کار سختی است و برای مخاطبان بزرگتر از یک در یک دستگاه پیش بینی نیاز دارید.

بیشتر برنامه های جدید ترسیم مستقیماً به یک پروژکتور سربار استاندارد متصل می شوند و می توانند خروجی آنها را از طریق یک سیستم بی سیم به یک پنجره مرورگر باز روی یک لپ تاپ متصل به پروژکتور پخش کنند. این تنظیمات همچنین در یک محیط پخش، جایی که امکان تعامل با مشتری و تغییر وجود داشته باشد، کار خواهد کرد. یک نمودار معماری در زمان واقعی می تواند یک مزیت مهم باشد.

جدیدترین برنامه های طراحی قرص (مانند زامورای [3]) به کتابخانه ای از آیکون های استاندارد و امکان اضافه کردن موارد دلخواه شما مجهز شده اند.

مطالعه موردی: ایجاد تغییر

یکی از مشتریان ما بیشتر تعاملات مشتری خود را در وب انجام داده و به طرح های معماری راه حل فنی خود به شدت وابسته به نمودارهای Visio نسبتاً پیچیده است. به طور مداوم، مشتری درخواست تغییرات جزئی را می دهد، و حتی برای معاملات کوچک تر نیز غیر عادی نیست که به شش تا هشت تکرار نمودار نیاز داشته باشد. این شرکت با فراهم کردن امکان مهندسین فروش خود برای طراحی مستقیم در بالای نمودارهای پیش بینی شده، به جای گفتن اینکه "ما در این تغییرات به شما باز خواهیم گشت"، این شرکت توانست تعداد تعاملی مهندس فروش-مشتری را به میزان قابل توجهی کاهش دهد. به بستن راه حل این باعث افزایش چرخه فروش آنها به طور متوسط ​​نه روز کاری شده است.

\*\*\*\*

**استفاده از وایت برد به عنوان یک ابزار بسته فروش**

اگر از این تکنیک ها استفاده کنید، قادر خواهید بود به طور موثر ارتباط برقرار کرده و محصولات خود را بفروشید. نتیجه ایده آل این است که شما در زمان واقعی از مشتریان بازخورد دریافت می کنید، و می توانید برای برآوردن نیازهای آنها و برنده شدن در معاملات، راه حل مورد نظر را نمودار کنید. این یک کار خوب است که به طور شفاهی تأیید کنید که مشتریان قبول دارند که نمودار روی تخته سفید مشکل آنها را حل می کند. سپس از تخته سفید عکس بگیرید، آن را به یک اسلاید پاورپوینت تبدیل کنید و آن را به عنوان بخشی از پیگیری جلسه برای مشتری ارسال کنید و از آنها درخواست تأیید کنید که نمودار دقیقاً راه حل مشکل آنها را نشان می دهد. اگر مشتری موافق باشد، شما چندین هدف را انجام داده اید: تجزیه و تحلیل نیازها را با موفقیت انجام داده اید. تأیید کرده اید که مشتری گزاره ارزش شما را می فهمد ؛ و شما از دروازه بان یا تصمیم گیرنده خریداری کرده اید.

اکنون شما یک راه حل توافق شده و شاید مفیدترین راه حل را دارید که باید آن را به مبتکر آن نسبت دهید (به عنوان مثال، "راه حل طراحی شده توسط تیم IT Sonia Smith و تیم فروش شگفت انگیز") اکنون می توانید از این نمودار با تصمیم گیرندگان تجاری به عنوان نقطه پایانی مجدداً استفاده کنید.

**خلاصه**

استفاده مؤثر از تخته سفید و کل مفهوم فروش بصری یک مهارت کاملاً قابل مشاهده برای مهندس فروش است. می تواند با ارائه مکانیسم ارتباطی متناوب با مشتریان، شما را از همسالان و رقابت متمایز کند. نیازی نیست که دست نوشته ای شایسته و استعداد هنری فراوانی داشته باشید. فقط باید بتوانید افکار خود را ساختاری و ساده کنید. این در واقع منطقه ای است که مهندس فروش خلاق می تواند قدم بگذارد و روند فروش را تغییر دهد و همچنین خواهید فهمید که این مزیت را در سایر جنبه های غیر عملی زندگی شما نیز به ارمغان می آورد. توانایی توضیح ساده در مورد یک موضوع پیچیده، یکی از مهارتهای مورد علاقه مهندس فروش است.

**مهارت سازی**

|  |
| --- |
| مهندس فروش جدید:  1. دو تا سه قسمت موضوع کوچک برای تخته سفید را انتخاب کنید.  2. RM + 3KP خود را بسازید.  3. تخته سفید را قاب کنید.  4. تحویل و فیلمبرداری خود را برای بازخورد تمرین کنید.  مدیر مهندس فروش یا مهندس فروش باتجربه:  1. ایجاد یک کتابخانه برای فریم و فیلم های تخته سفید.  2. انتشار و گسترش کتابخانه آیکونی.  3. بهترین روش ها را با تیم محصول و بازاریابی به اشتراک بگذارید.  4. پیگیری کنید که چگونه بسیاری از زمینه های پاورپوینت شما می توانند جایگزین شوند.  5- قلم را به مشتریان بسپارید و بگذارید آنها را بکشند. |

**منابع**

[1] Aberdeen Research Group, “Best Practices in Maximizing Sales Productivity”—Peter Ostrow: (customer report) http://www.aberdeen.com/Aberdeen-Library/7924/RA-sales-training-coaching.aspx.

[2] Roam, D., *Back of the Napkin*, Penguin, 2009.

[3] Zamurai Mobile WhiteBoard Application: www.zamurai.com.

**فصل**

**13**

**اهداف فصل**

**مذاکره آزمایشی و استراتژی موفقیت کلی را درک کنید.**

**قادر به برنامه ریزی و اجرای یک ارزیابی باشید.**

**بیاموزید که چگونه از طریق استفاده از منابع و دیگر موارد اثبات از ارزیابی جلوگیری کنید.**

**راهبردهای ارزیابی**

اگر نمی توانید چیزی را خوب کنید، حداقل آن را خوب جلوه دهید.

*بیل گیتس، بنیانگذار مایکروسافت*

یکی از معدود موارد بدتر از پیشنهاد درخواست یا نسخه ی نمایشی چندروزه، ارزیابی مخوف (یا ارزیابی) است که امروزه بیشتر به عنوان اثبات مفهوم (POC) شناخته می شود. این اغلب یک آزمایشی به معنای کلمه است - بیرون کشیدن منابع سازمان فروش با تأثیر اندک و فشارهای زیادی.

فناوری زیربنایی POC از روزهایی که جان با ماشین در حال رانندگی با یک جعبه مقوایی پر از نوارهای مغناطیسی 9 دنباله حلقه ای به حلقه 10 ردیف در پشت اتومبیل خود بود، به شدت تغییر کرده است. ظهور ابر و تحویل SaaS فرایند را بسیار ساده کرده و خطر اجرای یک POC را کاهش می دهد. بنابراین شما فکر نمی کنید که ما در مورد "روزهای خوب قدیمی" مجدداً کشف می کنیم، دلیل این است که بسیاری از متغیرها اکنون تحت کنترل مهندس فروش قرار دارند. شما دیگر نیازی به نگرانی بیش از حد در مورد عواملی نظیر نصب، امنیت، دسترسی به شبکه، حقوق پایگاه داده و سطح پچ ندارید، همانطور که می توانند و باید از قبل تنظیم شوند تا مشتری شما حتی سیستم را لمس کند. در چنین شرایطی به یاد داشته باشید که در کنار مزیت دسترسی 24 بر 7 به محیط مشتری POC، همچنین دسترسی 24 به 7 به شما دارد!

**تدوین راهبرد**

**انجام یک ارزیابی: چگونه به اینجا رسیدیم؟**

این یک سؤال ساده است که فاقد یک جواب ساده است. این تمرینات دارای اسامی زیادی است: نمونه اولیه، مورد آزمایشی اتاق کنفرانس، ارزیابی یا آزمایش. مشتریان معمولاً به یکی از دو دلیل خواستار آزمایش ارزیابی هستند. دلیل اول این است که آنها نتوانسته اند صحت اثبات ادعای شما در طی مراحل فروش را مشخص کنند. این ممکن است به روابط باطنی بین مؤلفه های میراث مشتری مربوط باشد، یا ممکن است به این دلیل باشد که شما در حال بدست آوردن یک محصول کاملاً جدید و تأیید نشده هستید. دلیل دیگر این است که مشتری "فقط می خواهد با سیستم بازی کند." این اغلب نشان می دهد که مشتری واقعاً نمی داند چه می خواهد. آنها احتمالاً بر این باورند که وقتی آن را می بینند، آن را می دانند، اما این شما را در یک نقطه سخت قرار می دهد. چگونه می دانید اگر آنها فقط می خواهند با محصول بازی کنند، به آنها نشان دهید؟ دلیل آزمایش، هرچه باشد، بسیار مهم است که بدانید اهداف مشتریان چیست. بدون مشخص شدن معیارهای موفقیت، ارزیابی واقعا می تواند به یک آزمایش تبدیل شود.

**مذاکره در یک ارزیابی**

هنگامی که مشتری از مورد آزمایشی، ارزیابی یا آزمایش استفاده می کند، باید این را به عنوان یک نقطه مذاکره در نظر بگیرید. دقیقاً مانند یک پروژه کامل، در ازای توجه به مشتری از منابع ارزشمندی هزینه خواهید کرد. موضع اولیه مشتری ممکن است این باشد که "رسیدگی" به پیشرفت در روند پیشنهاد است. اگر کل زمان صرف شده برای ارزیابی یک هفته کار یا کمتر باشد، این ممکن است قابل قبول باشد. در صورت نیاز به تلاش بیشتر، شما باید بیانیه ای از کار را برای منابع تخمین زده شده برای تکمیل ارزیابی تهیه کنید.

در مرحله بعد با نمایه فروش خود، کار کنید تا بیانیه کار را به مشتری ارائه دهید. مشتری به یکی از سه روش پاسخ می دهد. "لگد لاستیک" به سرعت از ایده ارزیابی عقب خواهد رفت. مشتریان بالقوه جدی متوجه خواهند شد که از شما می خواهند هزینه های قابل توجهی را متحمل شوید، و آنها سعی می کنند هزینه های ارزیابی شما را در بودجه پروژه خود بسازند. مشتریان بالقوه ارزش بالا ممکن است مورد توهین واقع شود که حتی از آنها می خواهید برای چنین خدماتی بپردازند. برخورد با این گروه آخر می تواند کمی مشکل باشد. اگر فکر می کنید مشتری ممکن است در آن دسته قرار بگیرد، از نحوه مدیریت خود از مدیریت فروش خود بپرسید.

***نکته: از معماری شرکت ها یا بهترین تیم های عملی آگاه باشید***

***بسیاری از شرکت های بزرگ چندملیتی، به ویژه در عرصه خدمات مالی، اکنون یک تیم تخصصی را استخدام کرده اند که تنها وظیفه آن ارزیابی محصولات فروشنده در یک ابر / ماسه سنگ، آزمایشگاه یا یک آزمایش است. چنین ارزیابی هایی اغلب منجر به این واقعیت می شود که راه حل های شما برای ورود به لیست تأمین کنندگان مورد نظر تأیید شده باشد - بدون هیچ گونه تضمینی برای فروش نهایی. این ممکن است یک روش قابل قبول برای انجام کار برای شرکت شما باشد، اما باید از هزینه ها آگاه باشید.***

قبلاً باید مزیت این روش را ببینید، زیرا شما یا چشم اندازهای غیر قابل اعتبار را شناسایی می کنید یا برای دریافت هزینه برای خدمات ارائه شده اقدام می کنید. در هر صورت نتیجه پیروزی بزرگی است که به سادگی انجام می دهید و کار را رایگان انجام می دهید. برای شیرین کردن گلدان برای مشتری، باید در نظر داشته باشید که اعتبار لازم را برای خدمات مرتبط با ارزیابی نسبت به قرارداد نهایی به آنها بدهید. اگرچه این به طور واضح بر عهده شریک فروش شما است، اما هرگز یادآوری این روش نمی کند. در حالی که شما در حال کار با مشتری و مدیریت فروش خود برای تعیین زمان و منابع موجود هستید، باید همزمان توانایی خود را برای "برنده شدن" در ارزیابی ارزیابی کنید.

**موفقیت را چطور تعریف می کنی؟**

توانایی شما در مذاکره با معیارهای موفقیت، احتمالاً مهم ترین مرحله در روند ارزیابی است. اگر نتوانید تلاشی بین آنچه را که مشتری شما باید به آن اطمینان داشته باشد پیدا کنید و مقداری که قادر به اثبات آن هستید، ممکن است اکنون هم کنار بگذارید. با کمال تعجب، شما ممکن است با مذاکره یک مورد آزمایشی کوچکتر، شانس برنده شدن خود را بهبود بخشید. اگر با منابع بیشتر یا محصول غنی تر از رقبا روبرو هستید، اگر این رقیب قادر به تحمل آن منابع نباشد، از مزایای آن بهره مند می شوید.

**چگونه پیروز شویم: تعیین معیارهای موفقیت**

در ابتدا با پرسیدن از مشتریان که چرا می خواهید در یک ارزیابی شرکت کنند، شروع کنید. سپس سعی کنید به سؤالات زیر پاسخ دهید:

*1. آیا ما نیاز به اثبات نکات خاصی داریم یا به مشتری سطحی کلی از راحتی می دهیم؟* نسبت به موقعیت هایی که باید سطح راحتی نامشخصی را به مشتری ارائه دهید، احتیاط کنید. این امر غالباً در شرایطی اتفاق می افتد که مشتری می خواهد با راه حل شما بازی کند تا "احساس" کند. سهولت ظاهری تنظیم گزینه SaaS اغلب مشتری را از این مسیر سوق می دهد.

*2. آیا مشتری معیارهای موفقیت عینی را ارائه کرده است؟* آیا شخص ثالث با دانش محدود در مورد راه حل شما می تواند قضاوت کند که آیا مورد آزمایشی شما توانایی انجام معیارهای موفقیت را دارد؟ اگر اینگونه نباشد، شما در معرض خطر قرار گرفتن همسویی سیاسی یا سایر عوامل ناشناخته در ارزیابی هستید. اگرچه مسائل سیاسی همیشه به یک واقعیت تبدیل می شوند، اما باید سعی کنید مواردی را که نمی توانید کنترل کنید شناسایی و باطل کنید.

*3. آیا مشاوران مغرض، درگیر هستند؟* در بسیاری از مواقع، مشاوران استخدام می شوند تا به آنها در ارزیابی محصولات کمک کنند. سعی کنید تعیین کنید که آیا مشاور برنامه خود را دارد، به خصوص اگر ممکن است در اجرای محصول علاقه تجاری داشته باشد.

مطالعه موردی: آیا تصمیم گیرندگان برای یک ارزیابی آماده هستند؟

در مورد مشتریانی که به غربالگری و ارزیابی اولیه محصولات متکی هستند، بسیار مراقب باشید. مشاوران ممکن است در هنگام آموزش مشاوران، تصمیم سازان را آموزش ندهند. حکایتی خطر را نشان می دهد:

من یک راه حل نمایشی را به استودیوی هالیوود ارائه دادم که مشاور، کار بسیار ضعیفی در آماده کردن مشتری برای آنچه که قرار بود ببیند انجام داده بود. این نسخه ی نمایشی قرار بود یک جلسه آموزشی دو ساعته در مورد ویژگی های سیستم تلفن ما باشد. درعوض ما چهار ساعت وقت گذراندیم که دو مورد از آنها صرف توضیح جزئیات اساسی مبانی تلفن برای یک مجری کاملاً آماده نشده بود که بسیار متکبر و مخالف بود. از آنجا که ما در ابتدای لیست بودیم، مشتری اساساً دندانهای خود را بر روی نسخه ی نمایشی ما برید، سپس جلسات بسیار مطبوع تری با رقبای خود برگزار کرد. جای تعجب نیست که ما معامله را از دست دادیم.

اگر تیم فروش می دانستند که دستگاه اجرایی تا آن زمان درگیر روند کار نبوده است، بدون شک با ارائه آن، رویکرد متفاوتی می گرفتند. برخی از مشاوران اگر امیدوار باشند شما را ناکام بدانند، آگاهانه شما را در این موقعیت قرار می دهند.

\*\*\*\*

4*- آیا می توانید نکاتی اثباتی بیان کنید که رقبای شما نمی توانند؟* آیا آنها از پیام شما یا استراتژی فروش شما پشتیبانی می کنند؟ اگر معتقدید که می توانید در یک مورد آزمایشی امتیاز خوبی کسب کنید، اما این امتیاز دهی با پیشنهاد ارزش شما ارتباط ندارد، یک مشکل اساسی دارید. یا رقیب شما به میزان قابل توجهی روی مشتری تأثیر گذاشته است، یا گزاره ارزش شما با دید مشتری مطابقت ندارد. پاسخ شما باید این باشد که گزاره ارزش خود را تغییر دهید، نیازهای مشتری خود را تغییر داده یا بازی را ترک کنید.

هنگامی که به این سؤالات ساده پاسخ دادید، می توانید راهبرد خود را ارائه دهید. نکته اصلی این است که اطمینان حاصل کنید که تیم فروش شما دقیقاً می داند برای پیروزی در این مرحله در چرخه فروش چه باید بکند.

**نحوه اطمینان از موفقیت: ارزیابی معیارهای موفقیت**

پس از درک درستی از معیارهای موفقیت، باید اطمینان حاصل کنید که در واقع می توانید هرکدام از این نکات را اثبات کنید. برای هر یک از موارد سؤالات زیر را بپرسید:

1- آیا شما از رقیب بهتر هستید؟

2. آیا می توانید نکته را اثبات کنید؟

3. آیا می توانید بر اساس منابع و زمان موجود اثبات کنید؟

هنگامی که صادقانه به هرکدام از این سؤالات پاسخ دادید برای اثبات هر آیتم، باید یک سؤال دیگر بپرسید: آیا از رقیب امتیاز بیشتری کسب می کنید؟ این آخرین سؤال مشکل است. مطمئناً در درک خود از منابع موجود و ارتباطات سیاسی رقبا موثر باشید. هیچ چیز دردناکتر از ضرب و شتم توسط رقیب در موردی نیست که شما آن را یک نقطه قوت بدانید. مطالعه موردی زیر را در نظر بگیرید.

مطالعه موردی: از دست دادن نقاط قوت خود

ما یک موقعیت رقابتی داشتیم که مشتری بالقوه می خواست در یک ارزیابی شرکت کند. این مشتری هزینه های در نظر گرفته شده را درک کرده و فقط می خواست تا یک فروشنده واحد را به مرحله ارزیابی کامل منتقل کند. ما یک سری جلسات داشتیم تا در مورد معیارهای موفقیت بحث و گفتگو کنیم. یکی از معیارهای مهم مشتری، امکان ادغام با سیستم های خارجی بود. راه حل ما به طور گسترده به عنوان برتر قلمداد می شد، بنابراین ما با اطمینان خاطر انتخاب می کردیم. می دانستیم که بهتر هستیم؛ توسط پروژه های قبلی به طور عمومی اثبات شده بود، و ما منابع لازم برای اثبات آن برای مشتری را داشتیم. متأسفانه، رقیب ما نسخه جدیدی با ویژگی های جدید داشت که ما از آنها خبر نداشتیم. براساس این ویژگی های جدید و کاملاً هیجان انگیز، مشتری تصمیم گرفت با رقیب همراه شود. ما همچنین دریافتیم که نماینده فروش رقیب دوست دانشگاهی در تصمیم گیری بوده است. این دو عامل معامله ای را رقم زدند که می توانست یک فروش آسان را به ضرر دردناکی برای ما تبدیل کند.

\*\*\*\*

مطالعه موردی نشان می دهد که پاسخ دادن به سؤالات در مورد اینکه آیا امتیاز بیشتری از رقیب خود کسب خواهید کرد دشوار است، اما برای کل تیم پاسخ به این سوال مهم است. پس از تصمیم گیری تیم، تعهد گروه را برای دوره استرس زا پیش رو خواهید داشت.

**انعقاد معامله از لحاظ فکری**

هنگامی که معیارهای موفقیت را مشخص کردید، شما یا نماینده فروش خود باید مشتری را ملزم به متعهد شدن به "انجام معامله" در صورت تکمیل آزمایش با موفقیت کنید. هزینه های برآورد شده خود را از نظر نیروی انسانی، زمان و تجهیزات ارائه دهید و مطمئن شوید مشتری متوجه می شود که شرکت آنها سرمایه گذاری های مشابهی انجام خواهد داد. اگر نمی توانید این تعهد را به دست آورید، با ارزیابی موافقت نکنید.

یک روش خوب این است که یک مدیر فروش را در این مرحله استخدام کنید تا به شما در تأیید آمادگی مشتری برای ادامه کار کمک کند. اگر این مرحله را انجام ندهید، خطر برنده شدن در ارزیابی و سپس عدم پیشروی مشتری را دارید. این بیشتر در مواردی است که ارزیابی توسط کارکنان IT انجام می شود، که ممکن است صلاحیت پیشبرد پروژه را نداشته باشند.

**کار به عقب از تعریف موفقیت**

اکنون که تیم شما متقاعد شده است، تصور کنید که برای به دست آوردن نمره عالی چه چیزی لازم است. به منظور نشان دادن نتیجه نهایی مورد نظر، یک طرح ارائه دهید. از نمایندگی فروش خود بخواهید نتیجه خود را با چشم انداز اعتبار سنجی کند و مستقیماً از شما سؤال می کند که آیا می توانید راه حل شرح داده شده را کسب کنید. اگر چشم انداز شما تکان می خورد، چیزی اشتباه است و تیم فروش شما باید در صورت وجود هرگونه موفقیت در مورد این موضوع را بررسی کنند.

اگر چشم انداز موافق است، از این گزینه استفاده کنید تا گفتگوی بین مدیریت اجرایی و مشتری خود را آغاز کنید. از تعریف مشترک موفقیت برای ایجاد آن رابطه اجرایی استفاده کنید. در حالت ایده آل، مدیران شما می توانند مدیران چشم انداز را به محض ارائه راه حل متعهد كنند كه پیشروی كنند. نکته مهم شناسایی افرادی است که بایستند و می گویند شما هنگامی که به هدف مذاکره رسیده اید پیروز شده اید. پس از دستیابی به آن سطح همسویی و درک مشکل تجاری مشتری، کمی به قبل برگردید تا مراحل تاکتیکی لازم برای رسیدن به آن نتیجه را تعیین کنید.

**اجرای یک ارزیابی**

اگر مسئولیت ارزیابی را بر عهده دارید، مطمئن باشید که برای این مسئولیت آماده هستید. ارزیابی ها پرهزینه، پرخطر و پربازدید هستند. اگر ارزیابی شما به دلیل انجام کار ضعیف ذوب شود، می تواند شما را برای بقیه حرفه خود در شرکت تضمین کند. در حالت ایده آل، شما تجربه قبلی را در مدیریت پروژه و درک عمیق از راه حل خود خواهید داشت. بدون داشتن این دو نقطه قوت، موفقیت دشواری را خواهید داشت. اگر در هر کدام از مناطق احساس ضعف دارید، از مدیر خود بخواهید که فردی باتجربه را استخدام کند که بتوانید مهارتهای مناسب را یاد بگیرید. جدول 13.1 مراحل بالا برای یک آزمایش را نشان می دهد.

**مراحل ارزیابی**

سپس، مراحل ارزیابی باید به مرحله هایی تقسیم شوند که بتوانند برای ساختن یک طرح پروژه استفاده شوند. مراحل یک آزمایش در جدول 13.2 نشان داده شده است، و جزئیات در زیربخشهای زیر مورد بحث قرار گرفته است.

جدول 13.1

مراحل ارزیابی مدیر حساب سطح بالا

|  |
| --- |
| 1. از مشتریان بپرسید که چرا یک آزمایش را می خواهند و شروع به تعریف معیارهای موفقیت کنید.  2. سعی کنید با استفاده از منابع، مستندات منتشرشده و موارد دیگر روش هایی برای محدود کردن دامنه ارزیابی پیدا کنید. اگر مجموعه مهارت لازم است، کوتاه مدت است، یک برنامه آزمایشی را با اعضای اصلی تیم تأیید کنید.  3. مشخص کنید که آیا شما راه حل و منابع لازم برای پیروزی دارید. اگر فکر می کنید انجام می دهید، ادامه دهید. اگر اینطور نیست، یا باید الزامات را تغییر دهید یا از رقابت خودداری کنید.  4- معیارهای موفقیت جدید را پس از اینکه که فهمیدید می توانید برنده شوید با مشتری تأیید کنید.  5- برای نوشتن "توافق برنده" برای مشتری با فروشنده همکاری کنید.  6. ایجاد یک صفحه داستانی برای ارائه نتایج برنده به مشتری.  7. تلاش کنید تا مدیران مشتری بتوانند توافق برنده و صفحه داستانی را کنار بگذارند.  8- ساخت پروژه لازم برای تحویل نتایج برنده.  9- کار واقعی ارزیابی را انجام دهید.  10- نتایج را ارائه داده و به مرحله بعدی در چرخه فروش بروید. |

**جدول 13.2**

مراحل یک ارزیابی

|  |
| --- |
| 1. تعریف مستند از معیارهای موفقیت  2. کشف کوچک  3. توسعه  4- آزمون  5- استقرار (در صورت لزوم)  6. تظاهرات و اعتبارسنجی  7. ارائه نتایج |

**فاز 1: معیارهای مستند موفقیت**

این مرحله قبلاً شرح داده شده است. با مشتری کار کنید تا بتوانید تحویل مورد انتظار برای هر مورد را مشخص کنید. در حالت ایده آل، می توانید سیستم را با مشتری نمونه سازی کرده و سپس برای شناسایی هرگونه کار مهندسی لازم، به عقب کار کنید.

نمونه ای از فرم معیارها در جدول 13.3 نشان داده شده است. این فرم به عنوان اصلی ترین نقطه بحث نه تنها مذاکرات شما با مشتری بلکه همچنین برای هر نوع کار مهندسی ضروری خواهد بود. اگر در مورد جزئیات راه حل خود متخصص نیستید، باید برای تهیه این اسناد در نظر بگیرید. غالباً، تغییرات بی اهمیت در متن می تواند منجر به خروجی های متفاوتی از تیم مهندسی شما شود.

**فاز 2: کشف کوچک**

هنگامی که معیارهای موفقیت را ثبت کردید، بخواهید به افرادی که مسئولیت استفاده از عملکردها را دارند، دسترسی داشته باشید. وقت خود را در معیارهای موفقیت آمیز مستند خود صرف کنید تا اطمینان حاصل کنید که اهداف شما نیازهای تجاری آنها را بطور دقیق منعکس می کنند. توجه ویژه ای به این موضوع داشته باشید که آیا مزایای تجاری قابل اندازه گیری دیگری نیز وجود دارد یا خیر.

**جدول 13.3**

فرم معیارهای موفقیت نمونه

|  |
| --- |
| ID ACT-1 (در صورت عدم ارائه مشتری از یک طرح شماره گذاری بصری استفاده کنید.)  **توضیحات**: توانایی دستیابی به اطلاعات حساب را اثبات کنید.  **معیارهای موفقیت**: سیستم باید بتواند به اطلاعات حساب، دسترسی داشته، آنها را ارائه و به روز کند.  **مستندات مرتبط:** هرگونه برنامه ریزی، عکس صفحه یا سایر نمودارهای مرتبط را مشخص کنید. توضیحات API های سیستم حساب میراث را بدست آورید.  **تأثیر تجارت:** در صورت امکان، تأثیر تجارت قابل تعیین را شرح دهید. از طریق دسترسی هزینه های ایجاد رابط های دسته ای را ذخیره می کند. علاوه بر این، دسترسی از طریق خدمات با کیفیت بهتر به مشتریان ارائه می دهد.  **توضیحات مفصل:** سیستم باید بتواند هنگام دسترسی به اطلاعات حساب داخلی سیستم، به بررسی اسناد و داده های کارت اعتباری دسترسی پیدا کند و آنها را نمایش دهد. سیستم باید دارای یک شبکه جدید در صفحه "حساب" با داده های میراث باشد. شبکه باید دارای قسمتهای زیر باشد (همانطور که در مستندات API تعریف شده است): Type Account ID را تایپ کنید  مانده حساب اسم حساب  هنگامی که یک مورد در شبکه دو بار کلیک می شود، باید فرم جدیدی با اطلاعات مربوط به اطلاعات حساب ارائه شود. این فرم به تفصیل در ACT-2 آمده است.  موارد لازم را غیر فعال کنید \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  پس از اتمام از کار خارج شوید \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

این مرحله را با پایان دادن به کار مشتری در مورد الزامات انجام دهید. بار دیگر، این امر به منظور تعهد خود است كه سند شما نتیجه ای را كه برای ادامه روند خرید لازم دارند، توصیف می كند.

مطالعه موردی: یافتن شمال واقعی

یک شرکت انرژی جایگزین از POC به عنوان بخشی از هر معامله بزرگ استفاده می کند. روش استاندارد آنها انجام یک نظرسنجی سایت، محاسبه ROI یا توجیهی مورد انتظار بوده و در صورت مثبت بودن نظرسنجی برای بررسی مجموعه ای از پانل های خورشیدی و پمپ های حرارتی که مستقیماً به سیستم برق چشم انداز وصل شده اند، به سایت باز می گردند. یک فروشنده جدید تصمیم گرفت که روند کار را کوتاه کند و پیش از بررسی سایت و توجیه اقتصادی قول POC را داده است. خوشبختانه مهندس فروش باتجربه وی در جایگاه خود ایستاد و خواستار انجام بررسی سایت قبل از هرگونه اقدام بعدی شد. اگرچه این منجر به برخی از "آتش بازیهای سازمانی" شد، مهندس فروش موفق به کسب مشتری و بازدید از آن شد. وی کشف کرد که هر سطح ممکن برای پنل های خورشیدی می تواند به شدت سایه زده یا شمالی باشد - به حدی که تولید برق پیش بینی شده تنها 25٪ از سیستم کاملاً کاربردی جنوب روبرو باشد. اگر مهندس فروش به تازگی توافق کرده بود که POC را انجام دهد و نصب کند، هیچ یک از معیارهای استاندارد موفقیت حاصل نمی شد. او باید چندین روز تلف می کرد و هزینه های حمل و نقل را برای تجهیزات خود متحمل می شد. روند و توجه وی برای دستیابی به مزایای تجاری، او و شرکتش را هم از شرم و هم از هزینه های غیرضروری نجات داد.

\*\*\*\*

**فاز 3: توسعه**

مرحله توسعه زمانی است که کار واقعی شروع می شود. شرکت شما سبک کار خود را خواهد داشت، اما پیشنهادات زیر برای هر شرکتی با ارزش است. در ابتدا، برنامه را حداقل کمتر از 30٪ قرار ندهید، زیرا غیر منتظره اتفاق می افتد. در صورت لزوم، راه خود را در مورد برخی از شرایط مورد مذاکره قرار دهید.

دوم، مراحل اصلی توسعه را به صورت جزئی تقسیم کنید. اکثر توسعه دهندگان عادت دارند که انعطاف پذیری لازم را برای صرف وقت اضافی در مشکلات خاص چسبنده ای داشته باشند. با تحویل کلیدهای "زمان بوکس"، شما می توانید اطمینان حاصل کنید که یک تأثیر واحد بر تحویل های چند دست پایین دست تأثیر نمی گذارد. این برای توسعه دهندگان سنتی صمیمی نیست، که مرتبا ادعا می کنند که یک تحویل داده شده می تواند "ظرف چند ساعت دیگر" انجام شود. "

***نکته: برای بدترین حالت آماده شوید***

***قبل از شروع ارزیابی، به بخش پشتیبانی شرکت خود اطلاع دهید که یک جلسه آزمایشی را برگزار خواهید کرد و هرچه بیشتر اطلاعات فنی در مورد محیط چشم انداز را در اختیار آنها قرار دهید. در حالت ایده آل، از یک مهندس پشتیبانی اختصاصی بخواهید تا با آن تماس بگیرید و از آن نسخه پشتیبان تهیه کنید.***

**فاز 4: تست**

زمان بودجه لازم برای آزمایش. اگر تحویل شما فقط یک نمایش است، ممکن است لازم باشد آزمایش های خیلی کمی انجام دهید. اگر آزمایش استفاده لازم باشد، باید زمان قابل توجهی را برای آزمایش اختصاص دهید. استفاده واقعی همیشه مشکلات پیش بینی نشده را از بین می برد. شما تقریباً همیشه بهتر از این هستید که به عنوان راه حل "پایدار" شناخته شوید، حتی اگر چند نکته موفقیت را بر اساس زمان موجود از دست دهید.

**فاز 5: استقرار**

اگر سیستم خود را بر روی تجهیزات یا سایت های مشتری مستقر می کنید، در صورت تکمیل توسعه اولیه خود، استقرار اولیه را رزرو کنید. در هنگام استقرار مشكلات اغلب ظاهر می شوند كه می توانید به موازات توسعه بر روی آنها كار كنید.

***نکته: همیشه شبکه را بررسی کنید***

***در تجربه نویسندگان، متداول ترین مشکلات مربوط به راه اندازی آزمایشی پیش فرض و تدارکات مربوط به شبکه های مشتری است. اگر سیستم شما به ارتباط متقابل با هر سیستم دیگری متکی است، حتماً دسترسی و رمزهای عبور خود را از قبل خاموش کنید.***

**مرحله 6: دمو و اعتبارسنجی**

پس از تکمیل شرایط، اجرا را به مشتری ارائه دهید. بر اساس ماهیت مخاطب، ممکن است بخواهید از یک روش رسمی استفاده کنید که در مرحله 7 توضیح داده شده است. در بسیاری موارد، اعتبار سنجی نتایج بحثی غیررسمی با تکنسین های مشتری خواهد بود. در هر صورت، اسناد خود را به مشتری ارائه دهید و از آنها بخواهید که معیارهای موفقیت شما را کنار بگذارند.

**فاز 7: ارائه نتایج**

این ارائه بازپرداخت ممکن است به یک گروه گسترده یا فقط به تصمیم گیرنده ارائه شود. اگر فقط مدیران باشد، احتمالاً فروشنده این ارائه را ارائه می دهد اما شما باید در کنار هم قرار دادن مطالب کمک کنید. ما دستور کار را پیشنهاد می کنیم که شامل موارد زیر است:

• بررسی اجمالی و مزایای تجاری منحصر به فرد.

• ما موفق شدیم — و اینگونه است که چگونه این کار را کردیم!

• بحث رویکرد پروژه

• نتایج دقیق تر پروژه.

• از مزایای تجاری بی نظیر استفاده کنید.

بدیهی است، تمرکز باید روی مزایای منحصر به فرد راه حل شما باشد. پشته اسناد موفقیت آمیز را نیز امتحان کنید. هنگامی که شما با مدیران تصمیم می گیرید، این امر باعث ایجاد یک شگفت زدگی خواهد شد.

**سازمان ارزیابی پایه**

بسته به اینکه محصول شما چقدر پیچیده است، ممکن است شما بتوانید کالای خود را به سادگی به مشتری تحویل دهید. اگر محصول شما ساده است، احتمالاً می توانید از این فصل صرف نظر کنید. شوربختانه برای اکثریت ما، یک ارزیابی بین هر سه نفر و کل مجموعه منابع در دسترس شرکت شما نیاز دارد. در بخش های زیر توضیح داده شده است که نقش درگیر در روند آزمایش است. افراد مختلف ممکن است با برخی از این نقش ها در ارتباط باشد، یا افراد مجرد ممکن است نقش های مختلفی را بر عهده بگیرند. مطالعه موردی زیر یک سطح بالایی از چگونگی برنامه ریزی و اجرای یک ارزیابی چالش برانگیز ارائه می دهد.

مطالعه موردی: کارکنان و برنامه ریزی موارد آزمایشی

یک شرکت نرم افزاری با یک مشتری بالقوه بزرگ درگیر یک مورد آزمایشی بود. مشتری می خواست نسخه سفارشی این نرم افزار را برای 20 کاربر مستقر کند که طی سه روز آزمایش قابلیت استفاده را انجام دهند. مورد آزمایشی به شرح زیر مورد قضاوت قرار گرفت:

• 50٪ توانایی برای دیدار با حالات تجاری خاص.

• 20٪ رضایت کاربر طبق نظرسنجی ها پس از مورد آزمایشی اندازه گیری می شود.

• 30٪ امتیازدهی که توسط بخش IT انجام می شود.

قرار شد این مورد آزمایشی پس از 20 روز شروع شود و قرارداد حاصل از آن در ابتدا به ارزش 5 میلیون دلار خواهد بود.

\*\*\*\*

این سناریوی مورد آزمایشی بسیار چالش برانگیز بود. نیاز به داشتن 20 کاربر زنده به این معنی بود که سیستم باید به خوبی آزمایش و جوشکاری شود. برای برآورده کردن نیاز بخش IT، سیستم بر روی ویژگی های نصب، اجرا و تنظیمات اندازه گیری می شود. ما در پایان بیش از 10 مهندس فروش با مورد آزمایشی همراه داشتیم. پنج روز برای نصب و توسعه پیش رو نیاز بود، که نیاز به شش فروش فنی داشت. سپس باقیمانده مورد آزمایشی نیاز به ترکیبی از آموزش، فنی، فروش عمومی و مهارتهای مدیریت پروژه برای مقابله با هر دو حوزه فناوری اطلاعات، تجارت و کسب و کار دارد. درمجموع هشت نفر بودیم که همزمان در گروهها کار می کردند. ما یک مدیر پروژه برای کل مورد آزمایشی و همچنین راهنمای فروش برای هر جامعه تصمیم گیری داشتیم. مدیر پروژه مسئول تخصیص منابع کلی در زیر پروژه ها بود. پیشروهای فروش مسئول تماس با مشتری و اعتبار سنجی تحویل های مختلف بودند. اگرچه این یک ارزیابی بسیار چالش برانگیز بود، ما تصمیم خود را گرفتیم زیرا ما حاضر به انجام منابع لازم و استفاده از تکنیک های پیشرفته مدیریت پایلوت بودیم.

**تکنسین**

تکنسین ها مسئول ارائه راه حل هستند. کادر فنی در رابطه با یک کارآزمایی باید بسیار باهوش، آگاه از فروش و بسیار انعطاف پذیر باشند. پیدا کردن خدمات حرفه ای افراد با همه این خصوصیات دشوار است. معمولاً بهترین تکنسین ها ماهیت سیال یک آزمایش را ترجیح می دهند و ترجیح می دهند الزامات و فرآیندهای کاملاً مستند داشته باشند. علاوه بر این، بیشتر افراد فنی عادت ندارند که به یک چرخه پروژه دو روزه برسند. اطمینان حاصل کنید که تیم شما زمان چرخش لازم را درک کرده و در آن محیط راحت کار می کند. این واقعیت را تأیید کنید که راه حل فقط باید به اندازه کافی خوب برای ارزیابی باشد و شما انتظار ندارید که این نشان دهنده کیفیت واقعی کار آنها باشد.

تکنسین ها یا باید با مشتریان راحت برخورد کنند، یا باید آنها را از سؤال مشتری محافظت کنند. آخرین موردی که می خواهید در طول یک ارزیابی اتفاق بیفتد این است که کادر فنی شما به سؤالاتی پاسخ دهند که ممکن است با سؤالات شما در طول چرخه فروش مغایرت داشته باشد. در چنین مواردی، شما یا به عنوان نماینده ارشد مهندس فروش یا فروشنده باید "مداخله کنید" را انجام دهید تا تیم فنی اجازه دهد وظایف خود را با کمترین حواس پرتی انجام دهد.

**فروشنده**

شخصی باید به عنوان رابط کاربری با مشتری متمرکز شود، و همچنین اطمینان حاصل کند که مراحل انجام شده در ارزیابی مطابق با نیاز مشتری است. این فرد همچنین باید در ایجاد روابط متمرکز شود. در یک ارزیابی، این شخص اغلب می تواند مهندس فروش و نه مدیر حساب باشد، زیرا مدیران حساب بهتر است وقت خود را برای کار با مدیران مشتری سپری کنند. کسی که این نقش را انجام می دهد باید گزاره ارزش و جزئیات فنی مربوط را بفهمد. مشاهده هر دو جنبه آزمایشی این شخص را قادر می سازد که هنگام برقراری معاملات بین ویژگی ها و موانع فنی، تماس های مهمی انجام شود.

**مدیر پروژه**

بسته به پیچیدگی ارزیابی، این ممکن است به یک فرد تمام وقت یا پاره وقت نیاز داشته باشد. مدیر پروژه وظیفه ردیابی کلیه وظایف را برای اطمینان از رعایت معیارهای موفقیت دارد. مدیر پروژه همچنین باید خطرات زمانی و فنی را برای پروژه مدیریت کند. نیاز مدیریت ریسک مهم است. اگر تیم شما سه روز فرصت داشته باشد تا یک جلسه آزمایشی را آماده کند، مدیر پروژه باید اطمینان حاصل کند که افراد در برنامه هستند یا متناسب با دامنه کاهش می دهند. یک وضعیت بسیار معمول این است که یک قطعه فنی خاص از زمان کار خود طول بکشد. این "لغزشها" در جدول زمانی به سمت مهندس جداگانه می تواند به طور نامحدود گسترش یابد. در یک کارآزمایی، اغلب بهتر است از یک بخش چالش برانگیز دست بکشیم و اعتراف کنیم که انجام این کار بسیار دشوار است. البته پیام به مشتری این است که با توجه به زمان اضافی می توان این کار را انجام داد. مدیر پروژه همچنین مسئولیت آوردن منابع اضافی و مدیریت تدارکات را بر عهده دارد.

**آموزش**

هنگامی که مشتریان شما مایل به استفاده از بخش هایی از سیستم شما هستند، ابتدا باید آنها را آموزش دهید. این می تواند یک تمرین پنج دقیقه یا تمام روز باشد. در هر صورت، مسلم است که شما از آموزش معمول زمان کمتری نسبت به حد معمول برخوردار خواهید بود. دشواری در توسعه و ارائه آموزش در طول یک آزمایش را دست کم نگیرید. معمولاً آموزش فقط پس از اتمام بیشتر کار مهندسی برای آزمایش انجام می شود. این بدان معنی است که اغلب مطالب آموزشی شب قبل از تحویل آنها با عجله تکمیل می شود. سعی کنید زمان کافی برای تکمیل مطالب با کیفیت و بودجه اختصاص دهید و حداقل یک بار از طریق آموزش راه بروید.

***نکته: احتمالاً بیرون از آنجا جای دیگریست!***

***در حال حاضر بسیاری از شرکت ها آموزش آنلاین را برای مشتریان و همکاران و همچنین جلسات کوتاه "مینی" ایجادشده برای عموم ارائه می دهند. اینها اغلب در وب سایت شرکت ها و سایتهای اجتماعی مانند یوتیوب میزبانی می شوند. قبل از شروع جلسه آزمایشی، این فیلم ها را برای آموزش آینده نگاری مجدداً تکرار کنید.***

**مستندات**

به سه دلیل می خواهید کارهایی را که طی یک جلسه آزمایشی انجام شده است مستند کنید:

*1. نکات اثبات:* شما می توانید از اسناد برای پشتیبانی از ادعاهای خود در بازنمایی به مشتری استفاده کنید.

*2. آموزش:* اگر مجبورید مشتری خود را روی سیستم آموزش دهید، باید کارهای مشتری را انجام دهید.

*3- انتقال به فروش پستی:* در صورت برنده شدن در معامله، باید مستندات تیم فروش پستی را تهیه کنید تا آنها انتظاراتی را که شما تعیین کرده اید درک کنند.

بسته به پیچیدگی ارزیابی، این ممکن است نقش خوبی برای مدیر پروژه داشته باشد. از اسناد و مدارک برای هماهنگی توسعه در بین نقشهای مختلف در ارزیابی استفاده کنید. اسناد را به محض تغییر قله فروش خود به روز کنید یا راهکاری را که برای پشتیبانی از زمین ارائه می دهید تغییر دهید. دسترسی به این مواد بعد از ارزیابی باعث می شود تا مشتریان شما یادآوری کنند که دقیقاً چه کارهایی را در طول ارزیابی انجام داده اید، بسیار آسان تر می شوند. اگر حتی راه حل را به طرحی معتبر ببینید، حتی آنها خطاهای جزئی یا مسائل را فراموش می کنند.

**تجهیزات**

در یک محیط فروش نرم افزاری، بیشتر مسائل مربوط به تجهیزات، ناپدید می شوند، اما این موضوع می تواند یک مسئله مهم در طی یک آزمایش فرضی باشد. در بسیاری موارد، مشتریان می خواهند به جای تجهیزات سخت افزاری که ارائه می دهید از تجهیزات خود استفاده کنند. نکته مهم این است که راه حل شما در شرایط واقعی زندگی را امتحان کنید. به طور خاص، اگر از شما خواسته شده است که با هر سخت افزار یا نرم افزاری که جزئی از محیط تولید مشتری است رابط کنید، از مسائل حقوقی آگاه باشید، زیرا معمولاً مهندسان پیش فروش در صورت بروز هرگونه خرابی به سیستم های مشتری، پیوند نمی خورند. . این امر به همان اندازه در مورد پیش فرض، میزبانی یا تنظیمات ترکیبی نیز صدق می کند.

**نصب نرم افزار**

اگر چیزی روی تجهیزات مشتری نصب کنید، باید با خطرات و مشکلات مربوط به چنین نصب هایی بسیار آشنا باشید. زمان نصب استاندارد لازم برای نرم افزار خود را تعیین کنید، سپس آن را دو برابر کنید و زمان بیشتری را در برنامه پروژه خود قرار دهید. در صورت امکان، نصب نرم افزار را چند روز قبل از شروع کار به پایان برسانید. مشکل این است که شما نمی توانید تمام مشکلات مربوط به نصب نرم افزار را پیش بینی کنید. حتی برنامه های نرم افزاری از شرکتهای بزرگ و تأسیس شده گاهی در حین نصب به موارد مهمی می پردازند. بیشتر اوقات، مشتریان دارای ماشین های قدیمی، سیستم عامل های قدیمی، سطح پچ ناسازگار یا سایر موقعیت های عجیب و غریب هستند. همه این عوامل، نصب نرم افزار را به عنوان یک ریسک مهم برای ارزیابی مشخص می کند. اگر مشکلی پیش آمد، اطمینان حاصل کنید که میز کمک یا خط پشتیبانی شما می داند که از سایت مشتری با معامله قابل توجهی در این خط تماس می گیرید.

***نکته: آماده شوید***

***حداقل یک هفته پیش تر، یک لیست چک از حداقل نیازهای محصول خود را به این چشم انداز ارائه دهید. همه مواردی را که احتمالاً فکر می کنید، شامل سیستم عامل، حافظه، سرعت شبکه، زبانها، دسترسی به امنیت و منبع تغذیه را درج کنید. هیچ چیز را شانس نگذارید و بخواهید که چند روز قبل از شروع ارزیابی، چک لیست کامل به شما برگردد.***

**شبکه و دسترسی**

هیچ چیز ناامید کننده تر از کار کردن روی یک آزمایش و فهمیدن این نیست که بعد از ساعت ها دسترسی به دستگاه دیگری در شبکه ندارید یا حتی بدتر از آن، این که مجدداً دستگاهی را راه اندازی کرده اید و نمی توانید وارد سیستم شوید زیرا شما دسترسی ندارید.

شما می توانید با تهیه لیستی کاملاً مشخص از نقاط دسترسی و رمزهای عبور لازم، این امر را کاهش دهید. اگر آنها دارای سیستم هایی هستند که برای دسترسی شما بسیار حساس هستند، پیشنهاد می کنند مشتری سیستم تست را ارائه دهد یا "سیستم ساختگی" را ایجاد کند. یک سیستم ساختگی برای اکثر برنامه های نرم افزاری ایجاد شده است که می توانند تماسهای مناسب را به دام بیندازند و منطقی را ارائه دهند. مبانی اولیه برای ارزیابی. (یک بار دیگر، اگرچه خدمات مبتنی بر ابر این موارد را کاهش می دهد، اگر با سیستم های مشتری فعلی ارتباط برقرار کنید، باز هم به مجوز امنیتی احتیاج دارید.)

**رقیب خود را پیش بینی کنید و از او پیشی بگیرید**

اکنون باید وضعیت خوبی داشته باشید. شما طرحی را برای پاسخگویی به نیازهای مشتری تهیه کرده اید و سعی کرده اید پاسخ رقابتی را پیش بینی کنید. حال باید چیزی را به روند آزمایشی اضافه کنید که باعث رقیب شما نمی شود.

باید تفاوت هایی داشته باشید که مشتری از آنها درخواست نکرده بلکه معیار تصمیم گیری آنها را پشتیبانی می کند. اگر چنین است، حتما آن را وارد کنید. حتی بهتر، از درک دقیق و شگرف خود در مورد شغل مشتری استفاده کنید تا چیزی را بر اساس راه حل طبیعی خود ارائه دهید که همچنین جدید، شاید حتی بی نظیر باشد. دلیل این امر این است که باید فرض کنیم که رقیب به اندازه ما هوشمند است. اگر این درست باشد، آنها بر اساس درک آنها از محصولات شرکت و گزاره ارزش آنها، احتمالاً حرکتهای پهناور ما را پیش بینی می کنند. بنابراین، با ارائه چیز جدید و منحصر به فرد، شما قادر خواهید بود تا هرگونه پاسخی را از بین ببرید. آنچه بهتر است این است که این استراتژی حتی می تواند گزاره ارزش اصلی رقیب را بی ثبات کند. مطالعه موردی زیر را در نظر بگیرید.

مطالعه موردی: چه کسی می گوید شما نمی توانید قوانین را تغییر دهید؟

به مراحل نهایی چرخه فروش به یک شرکت بزرگ رسانه ای رسیده ایم. مشتری از دو فینالیست خواسته بود یک نمونه اولیه را تهیه کنند که نماینده پنج سناریوی کاربر باشد. ما قرار بود سناریوها را به 50 ذینفع کلیدی این بخش ارائه دهیم. ما بر اساس آنچه از مشتری می شنیدیم در حساب کاربری جلوتر بودیم، اما SI که ارزیابی را انجام می داد، طرفدار رقیب ما بود. به همین دلیل ما می دانستیم که هر کاری که انجام دهیم با رقیب به اشتراک گذاشته می شود. قالب ارائه ها یک جلسه یک روزه از رقیب ما بود و روز دیگری نیز برای ارائه نتایج ما اختصاص یافته است. ما کار خوبی را برای ترتیب دادن انجام دادیم تا مطمئن شویم که در مرحله دوم حرکت کردیم تا بتوانیم به آنچه رقیب خود انجام داده پاسخ دهیم. متأسفانه، رقیب ما در آن زمان ادعا كرد كه یكی از تیمهای فروش آنها درگیری در آخرین لحظه دارد، بنابراین باید نائب شوند. ما بخاطر اینکه ما می دانیم که آنها دسترسی کامل به ارائه و گفتگوی ما دارند، عصبانی شدند. بنابراین، در پاسخ، ما تحویل را گسترش دادیم تا گزینه های جدیدی را برای مشتری در نظر بگیریم. اینها ویژگیهایی بودند که بسیار برجسته بودند، اما واقعاً "داشتن خوبی" خوب بودند، نه "نیاز به داشتن". ما تا روز ارائه این موارد را به کسی اشاره نکردیم. نه تنها چیزهای جدید را نشان دادیم، بلکه یک راهنمای 12 صفحه ای با رنگ کامل را برای آن تهیه کردیم. ما می دانستیم که این باعث می شود تیم مخالف فروش واکنش نشان دهند و با توجه به اینکه یک شب برای ارائه خود داشتند، تلاش می کند تا آنها را از مواد اصلی خود منحرف کند. آنچه از ارائه آنها شنیدیم این را تأیید كرد؛ آنها حتی اگر زمان بیشتری برای آماده سازی داشتند، اما در انتقال مطالب مهم، کار ضعیفی انجام دادند، زیرا آنها در آخرین لحظه سعی کردند تغییر کنند تا به موضوع گسترش یافته ما پاسخ دهند.

\*\*\*\*

**اجتناب از ارزیابی**

اکنون باید احساس زمان، هزینه، تلاش و خطر ضمنی انجام یک آزمایش را داشته باشید. به دلیل هزینه بالا، فقط باید در ارزیابی شرکت کنید که بدانید می توانید برنده شوید و چه موقع پیروزی منجر به فروش خواهد شد. اگر به هیچ یک از این نکات اطمینان ندارید، باید سعی کنید برای جلوگیری از ارزیابی جدی تلاش کنید.

**آیا مشتری ارزیابی می کند؟**

از مشتری خود بپرسید که آیا آنها قبلاً ارزیابی محصول را انجام داده اند یا خیر. در صورت عدم وجود، آماده باشید تا به آنها در ایجاد یک تصمیم گیری روشن کمک کنید. همچنین شما باید مطمئن باشید که آنها به کادر فنی مناسب دسترسی دارند تا این کار را انجام دهند، مگر اینکه تمام سخت افزارها را تهیه کنید. شما همچنین ممکن است بپرسید که آیا فروشندگان آنها ارزیابی را با محصولات خود انجام می دهند یا خیر. اگر بتوانید در مورد الزامات آزمایشی، زمینه مشترکی پیدا کنید، ممکن است آنها را با درخواستهای خود دلسوزتر بدانید.

**آیا آنها برای یک مورد آزمایشی هزینه می کنند؟**

نماینده فروش شما ممکن است از این امر ناراحت باشد، اما شما باید مشتری خود را برای پرداخت هزینه های آزمایشی که بیش از یک یا دو روز از وقت شما طول می کشد آماده کنید. تنها استثناء این امر درصورتی است که ارزیابی ها بخصوص در صنعت شما معمول است یا مشتری شریک اصلی یا یک حساب استراتژیک است.

شما می توانید هزینه های ارزیابی را برای سفارش بعدی اعمال كنید. این یکی دیگر از تکنیک های واجد شرایط خوب است. اگر مشتری شما یک آزمایش را بخواهد، اما با هزینه بیشتری جبران می کند، احتمالاً آنها به طور جدی به دنبال خرید نیستند. علاوه بر این، اگر مشتری شما هزینه و زمان تحمل شده را پرداخت می کند، می توانید تیم محکم تری برای ارزیابی تهیه کنید. شما معمولاً برای ساعت هایی که به عنوان بخشی از جلسه ارزیابی صورت می گیرید، هیچ گونه جبران خسارت شخصی دریافت نخواهید کرد، بنابراین سعی کنید یک "مبادله" داخلی را ترتیب دهید تا از این درآمد استفاده کند تا از این طریق بتوانید کمک های اضافی را از سازمان خدمات حرفه ای خود پرداخت کنید.

مطالعه موردی: واجد شرایط بودن برای مورد آزمایشی

یکی از نویسندگان با معامله ای که این تیم به مدت سه چهارم از سال دنبال کرده بود با تیم فروش محلی همکاری می کرد. این با یک تولید کننده محترم بود که نیاز محکم به محصول ما داشت اما یک پروژه تعریف شده بدون وقفه و بودجه مشخص. در حین بازدید از سایت مشتری، ما یک سری جلسات عالی برگزار کردیم که مشتری را از محصولات ما بسیار هیجان زده کرد. تیم فروش ما از این فرصت بسیار خوشحال بودند و مشتاقانه منتظر بودند تا به سمت نهایی شدن فروش بروند.

مدیر فناوری اطلاعات ضمن بحث در مورد مراحل بعدی، خاطرنشان كرد كه آنها علاقه مند به انجام یك مورد آزمایشی هستند. ما به مدیر گفتیم خوشحال می شویم که یکبار اطمینان حاصل شد که از طرف دستگاه اجرایی با اقتدار امضاء به عمل می آیم که آنها پس از اتمام موفقیت آمیز مورد آزمایشی آماده برای انجام معامله بودند. ما همچنین به مدیر IT گفتیم كه ما برای شارژ هرگونه خدمات مورد نیاز در زمان مورد آزمایشی، سیاست شارژ داشتیم، اما این هزینه ها به قرارداد نهایی اعتبار می یابند.

همان طور که طی چند هفته بعد فهمیدیم، در حال پیگیری یک پروژه وجودی نبودیم. مدیر فناوری اطلاعات هیچ صلاحیتی برای تأیید سطح هزینه ها نداشت و هیچ پشتوانه اجرایی نیز نداشت. معامله ای هرگز از این شرکت به وجود نیامد و ما خوشحال شدیم که توانستیم خود را از یک تلاش برای فروش وقت تلف کنیم.

\*\*\*\*

**استفاده از منابع**

هنگامی که معیارهای موفقیت در جلسه آزمایشی خود را تعیین کردید، باید سعی کنید با استفاده از منابع یا مطالب مرجع منتشرشده، کارهای خاصی را حذف کنید. مشتری شما باید درک کند که ارزیابی با هزینه قابل توجهی برای هر دو سازمان انجام می شود. اگر بتوانید یکی از نکات کلیدی را به روش دیگری ثابت کنید، هر دو شما سود خواهید برد.

بهترین راه برای برآوردن الزامات بدون انجام وظیفه، این است که بتوانید مشتری دیگری را که یک وضعیت مشابه را اجرا کرده است، مرجع کنید. این رویکرد همچنین به نفع مشتری شماست زیرا آنها بیشتر از آنچه که واقعاً در یک آزمایشگاه استریل انجام می دهند، بیشتر از آنچه که واقعاً درگیر است یاد می گیرند. متأسفانه، بسیاری از مشتریان بر این باورند که آنها الزامات منحصر به فردی دارند که باعث کاهش ارزش منابع می شوند.

***نکته: از ارزیابی بدون نظارت خودداری کنید***

***مگر اینکه شرکت شما راهبرد خاصی را در رابطه با ارزیابی های فرضی ناظران (شاید با هدف مشتریان میانی) در پی داشته باشد، در غیر این صورت نباید از پذیرش این موضوع به عنوان یک التزام خودداری کنید. اگر وقتی مشتری مشغول ارزیابی سیستم شما یک نماینده فروش نیست، تلاش خود را برای فروش در معرض خطر قرار دهید. اگر این نیاز را به طور مکرر مشاهده می کنید، با تیم های بازاریابی و مهندسی خود کار کنید تا یک پاسخ مناسب ارائه دهید.***

**خلاصه**

کنترل و آزمایش وقت گیر و دشوار است. متأسفانه، مشتریان گاهی بر روی آنها پافشاری می کنند. وقتی این کار را انجام دادند، اطمینان حاصل کنید که آنها از هزینه های انجام ارزیابی آگاه هستند. ارزیابی باید به عنوان یک گام مادی به سمت یک مشارکت مهم قرار گیرد. برای واجد شرایط تر کردن مشتری خود از این بحث استفاده کنید. به طور همزمان، برای ایجاد مجموعه ای از معیارهای واضح و منطبق با ارزش ارائه شده برای راه حل خود، کار کنید.

پس از مذاکره در مورد شرایط تجاری و ارزش تجاری مورد آزمایشی، با علاقه مندی ها درگیر شوید. برای تکمیل آزمایش از تکنیک های ویژه مدیریت کوتاه مدت پروژه که در این فصل شرح داده شده است استفاده کنید. روشی قانع کننده را برای ارائه نتایج مثبت آزمایشی ایجاد کنید و از آن استفاده کنید تا به کل پروژه منتهی شوید.

**مهارت سازی**

|  |  |
| --- | --- |
| مهندس فروش جدید | اگر ارزیابی شدید، روی موارد زیر تمرکز کنید:  مطمئن باشید که نیاز مشتری و گزاره ارزش خود را درک کرده اید.  سعی کنید به جنبه های دیگر محصول خود فکر کنید که می تواند برای تقویت ارزش پیشنهادی شما در نظر گرفته شود.  سخت کار کنید! این یک سرمایه گذاری قابل توجه از طرف شرکت شما است - شما مطمئناً نمی خواهید کسی باشید که تیم را رها کند. |
| مهندس فروش باتجربه | شما باید در تهیه گزاره ارزش و استراتژی کلی شرکت کنید. شما می توانید با نظارت بر کار اعضای کم تجربه تیم و ایجاد روابط با مشتری ارزش افزوده داشته باشید. اگر از شما خواسته شده است که به عنوان یک مشارکت کننده شخصی عمل کنید، این کار را با عادت انجام دهید و یک مثال خوب برای دیگران بگذارید. |
| مدیر | با اعضای تیم، از جمله مدیر فروش، مصاحبه کنید تا مطمئن شوید استراتژی آنها صحیح است. به عنوان یک مدافع شیطان عمل کنید تا سعی کنید استراتژی رقیب خود را در ارزیابی پیش بینی کنید. به مطمئن شوید که تیم تمام منابع لازم برای پیروزی در جلسه آزمایشی را دارد. |

**فصل**

**14**

**اهداف فصل**

**پس از منعقد شدن فروش، تعامل حساب مناسب را درک کنید.**

**قادر به ساختن یک برنامه گذار مؤثر باشید.**

**طرحی را ایجاد کنید تا از فرصت های بالقوه ارائه شده توسط مدیریت حساب جاری استفاده کنید.**

**درک کنید که چه شرایط ویژه ای می تواند در انتقال پست ها رخ دهد و چگونه به آنها پاسخ دهید.**

**از برنامه انتقال خود به عنوان یک ابزار فروش و ارجاع استفاده کنید.**

**دانش پس از فروش**

شروع خوب، نیمی از راه است.

*ارسطو*

در این فصل با راهنمایی چگونگی هدایت با پیشنهادهای گام به گام برای دستیابی به موفقیت از پیش فروش تا پست ها آغاز می کنیم. سپس ما بر اساس پتانسیل های آنها در جهت بهبود فروش و شغل آینده خود، چندین توجیه برای این فعالیت های پست فروشی ارائه می دهیم. مهمتر از همه، ما گزینه هایی را پیشنهاد می کنیم که به شما اجازه می دهد مزایای این تعامل را بدست آورید بدون اینکه به شدت بر توانایی شما در ایجاد مشاغل جدید تأثیر بگذارد. سرانجام با پرداختن به موقعیتهای خاص که می توانند در یک زمینه ارسال پستی ایجاد شوند، فصل را می بندیم.

پشتیبانی از پیش فروش ها موضوعی دشوار برای هر مهندس فروش است. از آنجا که همه ما موجوداتی هستیم که با طرح جبران خسارت خود انگیزه داریم، افکار ما پس از فروش معمولاً مربوط به دویدن به بانک برای واریز چک است. سازمان پیش فروش کالاهای کلاسیک، کار پستی را تحریک می کند، زیرا این امر از ایجاد درآمد بیشتر جلوگیری می کند. اگر حساب های اصلی را پوشش می دهید، به این صورت که فقط قلمرو سه تا پنج حساب را در اختیار دارید، پشتیبانی از ارسال نامه تقریبا غیرقابل اجتناب است. هنگام پوشش یک منطقه بزرگ یا یک منطقه تجاری کوچک (SMB)، می تواند به یک نقطه حساس اصلی در روند فروش تبدیل شود. مهمتر از پشتیبانی فنی، حساب کاربری و مدیریت روابط در حال انجام است. اگرچه این به طور کلی به عنوان مسئولیت نمایندگی فروش تلقی می شود، اما مزیت های شما در این امر دخیل است.

**تدوین برنامه انتقال**

تبریک می گویم، شما فروش را انجام دادید! اکنون این دومین هفته از ربع جدید است و شما خود را در کنار خانواده خود مجدداً رنگ آمیزی کرده اید و دوباره به فکر کار می افتید. شما در حال دریافت کپی بر روی موضوعات ایمیل الکترونیکی طولانی و بین گروه خدمات حرفه ای خود، یک شریک اجرای و مدیر پروژه مشتری هستید. چه کار میکنی؟ یک برنامه انتقالی بسازید. این طرح یک سند دستیابی به تیم است که در واقع راه حل شما را عملی می کند. جدول 14A.1 در پیوست در پایان این فصل نمونه ای از "فروش به برنامه انتقال خدمات حرفه ای" را نشان می دهد. برنامه شما باید اطلاعاتی را كه در طی چرخه فروش به دست آورده اید مستند سازد كه می تواند برای تیم اجرایی مفید باشد. به طور کلی، این باید به صورت خلاصه دو تا پنج صفحه باشد که به طور مکرر به اسناد دیگر مراجعه می کند. این سند به محدود کردن تعامل شما با تیم اجرایی کمک می کند، ضمن اینکه با برقراری ارتباط مناسب، آنها را مؤثرتر می کند.

***نکته: کار خود را حفظ کنید***

***در سال 2014، 1 دلار حدود 10 گیگابایت فضای ذخیره سازی برای رایانه رومیزی خریداری می کند، این بدان معناست که برای کار و تولید شما، حین و یا بعد از فروش، هیچ هزینه ای - و مطلقاً به هر دلیلی برای نگه داشتن - وجود ندارد.***

همچنین سوزاندن چندین سی دی یا کپی کردن در یک شستشو یا ذخیره سازی ابری، پوشه های خدماتی که حاوی اسناد پیشنهاد درخواست اطلاعات، پیشنهاد درخواست پروپوزال و اسناد کشف هستند، به علاوه هر یادداشت دیگری که مربوط به حساب است، نیز خوب است. کپی اسکریپت ها و تغییرات نمایش نیز باید به CD اضافه شود. این سی دی سپس می تواند در اختیار گروه خدمات حرفه ای یا مجتمع سیستم های مسئول نصب یا اجرای قرار گیرد. این رویکرد همچنین می تواند بعداً به کاهش کار اداری شما کمک کند. به جای تماس، هر زمان که کسی به اسناد دسترسی داشته باشد یا بخواهد نسخه نمایشی را ببیند، می توانید سی دی را در اختیار آنها قرار دهید و بگذارید خودشان در خدمتشان باشند. حتماً از هرگونه سیاست حفظ اسناد نیز آگاه باشید (و از آن پیروی کنید).

**برنامه تعهد مداوم**

اکنون برای حفظ رابطه خود با مشتری برنامه خود را تنظیم کنید. حتی اگر تصمیم گرفتید از مرحله استقرار جلوگیری کنید، باید رابطه را حفظ کنید. در این بخش نقاط عطف اصلی در اجرا مورد بررسی است. جدول 14A.2 در پیوست در پایان این فصل نمونه ای از "برنامه نامزدی حساب جاری" را ارائه می دهد. از این طرح نمونه به عنوان یک الگو استفاده کنید تا مراحل مهم چرخه زندگی مشتری خود را ثبت کنید. با نقشه برداری از برنامه سطح بالا، می توانید برنامه ای از تعامل پروژه یا مشتری ایجاد کنید، و سرمایه گذاری های زمانی را با حفظ روابط متعادل کنید. این خلاصه ها را برای همه مشتریان خود ترکیب کنید و آنها را روی دیوار کنار میز خود قرار دهید. آنها یک روش عالی برای کمک به شما در پیگیری فعالیت های جاری هستند.

**جلسات مشتری: پروژه سوت پایان**

شما باید با سازمان خدمات حرفه ای کار کنید تا مطمئن شوید بخشی از جلسه شروع کار پروژه هستید. این در شرایطی است که شما باید سند انتقال را با مشتری و مجریان بررسی کنید. شما همچنین باید آماده ارائه گزارشی در مورد علت انتخاب راه حل خود باشید. غالباً، تیم اجرایی بخشی از فرایند ارزیابی رسمی نخواهد بود. اگر در مورد راه حل پیشنهادی خود به آنها ارائه دهید و مؤلفه های مهم را از دیدگاه مشاغل برجسته کنید، به این اطمینان می یابید که این اجرای در واقع شبیه محصولی است که مدیران فکر می کنند مبلغی را پرداخت می کنند.

***نکته: ایجاد یک سند "اهداف پروژه" که معیارهای موفقیت را فهرست می کند***

***به عنوان بخشی از شروع، باید سندی وجود داشته باشد که مزایای مورد انتظار راه حل شما را توصیف کند. این باید ترکیبی از خلاصه اجرایی پیشنهاد شما، ورودی مشتری و ورودی تیم خدمات حرفه ای باشد. این می تواند اشکال مختلفی به خود بگیرد اما باید شامل فاکتورهای یک تا سه فاکتور باشد که توسط آنها داوری خواهد شد، و همچنین اهدافی که مشترکاً برای دستیابی به موفقیت تعیین شده اند. همانطور که بعدا شرح داده شد، این خلاصه می تواند ابزاری قدرتمند برای شما با این مشتری و سایر افراد باشد.***

**در حین استقرار**

در حین استقرار، می خواهید وضعیت فعلی را تصدیق کنید و تعیین کنید که آیا پروژه در حال دستیابی به نقاط عطف بحرانی است یا خیر. صفحه کاری نشان داده شده در جدول 14.1 به شما کمک می کند تا این اطلاعات را پیگیری کنید. شما همچنین می خواهید از هرگونه تغییر در محدوده پروژه یا تحویل پروژه مطلع شوید. با مدیر پروژه رابطه برقرار کنید و از او بخواهید که برنامه مشارکت شما را نقد کند. همچنین دریابید که چگونه می توانید به تیم پروژه موفق باشید. غالباً، وقتی تیم پروژه به موانع جاده ای برخورد می کند، می توانید مشکلات را برای مدیران بیشتر کنید.

**جدول 14.1**

برگه برنامه ریزی استقرار

|  |
| --- |
| 1. یک کارگاه انتقال را برنامه ریزی کنید که در آن با تیم اجرا ملاقات کنید تا تمام دانش، اسناد و غیره را منتقل نمایید.  2- از آنها بخواهید که طرح پروژه، منشور پروژه، فهرست تحویل ها و نقاط عطف اصلی را برای شما ارائه دهند.  3. اطمینان حاصل کنید که در فهرست های توزیع، نقاط عطف اصلی پروژه را قرار داده اید.  4- در جلسه آغازین پروژه با مشتری شرکت کنید.  5- در هر جشن مربوط به حضور در این مسابقات شرکت کنید. اگر مشتری برنامه ای ندارد، ببینید که آیا شرکت شما می تواند یکی را حمایت کند. حسن نیت مسیری طولانی را طی خواهد کرد. |

**بعد از چرخش**

شما باید سعی کنید حداقل هر شش ماه یک بار با مخاطبین اصلی خود ملاقات کنید. چالش شما بدست آوردن اطلاعات مورد نیاز و حفظ رابطه است، اما این کار را در حداقل زمان ممکن انجام دهید. برنامه شروع این جلسه ممکن است مانند برنامه نشان داده شده در جدول 14.2 باشد.

اهداف شما برای این جلسات ساده است: فرصت های اضافی را شناسایی کنید، تلاش های رقابتی در هنگام ورود را کشف کنید و دید دقیقی از مشتری و روابطی که ایجاد کرده اید حفظ کنید. اگر وقت آزاد دارید می توانید آن را با مشتری سپری کنید. این یک روش عالی برای نه تنها بیشتر کردن روابط بلکه برای تعمیق درک شما در مورد استفاده از راه حل شماست. چنین جلساتی همچنین به مشتری کمک می کند تا با شرکت شما احساس "تماس" کند.

***نکته: هرگز به تنهایی غذا نخورید***

***اولین مدیر فروش من قبلاً هر زمان که به تنهایی غذا می خوردیم، به من می گفت این یک فرصت فروش تلف شده بوده است. حتی اگر روزتان شلوغ است، از صبحانه یا ناهار زودهنگام برای جلب مشتری های موجود استفاده کنید. آنها از غذای رایگان قدردانی می کنند، و شما این رابطه را حفظ خواهید کرد. هنگامی که یکی از ما به یک شهر پرواز می کند، ما از قبل مخاطبین خود را جستجو خواهیم کرد و چندین نشست "غذایی محور" ترتیب می دهیم. در بسیاری از نقاط جهان، این روش استاندارد برای انجام مناسب کار است.***

**جدول 14.2**

پس از برنامه ریزی کارآزمایی جلسه کاری مشتری

|  |
| --- |
| 1. بررسی وضعیت پروژه.  2. درمورد محصولات جدید که ممکن است مرتبط باشند بحث کنید.  3. در مورد سایر نیازهای جدید یا سیستم هایی که ممکن است در آن وجود داشته باشد بحث کنید.  4- بپرسید که آیا همه از راه حل راضی هستند یا خیر.  5- مرجع فعلی را بررسی کنید تا توانایی و تمایل به مراجعه به آنها در آینده مشخص شود.  6. بررسی کارکنان فعلی مشتری و نمودار سازمانی.  7. مستندات مشخصات فنی خود را مرور کنید. |

**اعمال نفوذ تیم فروش**

خوشبختانه شما در حفظ این روابط، تنها نیستید. نماینده فروش باید درگیر شود، اما افراد دیگری نیز هستند که باید مشغول به کار شوند. در نظر بگیرید که چگونه هر یک از گروه های زیر می توانند رابطه شما با مشتری را ارتقا دهند.

**تیم فروش داخلی**

شما می توانید بیشتر فعالیت های ارتباطی را که نمی خواهید در آن شرکت کنید به تیم فروش داخلی خود منتقل کنید. به دلایل ذکر شده در ابتدا بیش از حد محتاط باشید. غالباً، یک گروه فروش داخلی برای فروش اضافی به مشتریان موجود جبران می شود. این گروه ها می توانند در توانایی خود برای ارزیابی مشتری از طریق تماس کم هزینه از طریق تلفن، پست الکترونیکی یا تحویل اینترنت، احساس ارزشمندی داشته باشند. حفظ تعادل مناسب با این تیم می تواند به معنای این باشد که شما به دلیل تلاش های اولیه خود در داخل حساب، مجوزهای اضافی، صندلی ها، درگاه ها و گزینه های دیگری دریافت می کنید.

**مدیران**

شما می توانید مدیران خود را با مشتریان موجود خود درگیر کنید. مشتریان شما معمولاً از فرصت شنیدن از یک متخصص صنعت قدردانی می کنند و توجه را به عنوان سرمایه گذاری در رابطه می دانند. بیشتر مدیران علاقه مند هستند که با مشتریان در ارتباط باشند تا با بازار ارتباط برقرار کنند. بنابراین اگر متوجه شدید که یک کارمند اجرایی یا بازاریابی قصد بازدید از منطقه شما را دارد، ببینید آیا می توانید وی را مجبور کنید که یک بعد از ظهر را با پرسنل مناسب مشتری بگذراند. این همچنین فرصتی مناسب برای شماست که سطح بینایی خود را در مقر بالا ببرید. جان یک بار پیشنهاد داد مدیرعامل خود را در جلسات روزانه به جلسات متعدد هدایت کند. در عوض، وی مجبور شد چندین جلسه را در این نشست بنشیند و در پایان روز یک گفتگوی یک دقیقه ای یک به یک با مدیرعامل در یک کافی شاپ داشته باشد.

داشتن یک افت راهبردی

توصیه های ما بازتاب دهندۀ یک استراتژی فراگیر است که در آن شما باید زمان نامحدودی برای اختصاص دادن به مشتریان غیر درآمدی داشته باشید. بیشتر ما در آن جهان زندگی نمی کنیم و مجبوریم زیر مجموعه گزینه های ارائه شده را دنبال کنیم. حداقل بخواهید هر شش ماه یکبار بررسی سند نمایه حساب خود را با مشتری بررسی کنید. حداقل این باعث می شود تا شما در اطلاعات حساس موردنیاز سرعت بیشتری کسب کنید. نکته مهم این است که یک استراتژی داشته باشید که به شما امکان می دهد ضمن صرف وقت، با مخاطبین اصلی خود در تماس باشید.

مزایای شخصی پشتیبانی پس از فروش

تاکنون ممکن است این فعالیت پس از فروش شبیه کار زیاد با پاداش اندک به نظر برسد، اما در واقع مزایای بسیاری به شما و شرکت شما تعلق می گیرد. ما در اینجا بحث خواهیم کرد که چرا در زیر هر دو به نفع شماست.

***نکته: روند نزولی پشتیبانی پس از فروش***

***مراقب باشید: برخی از شرکت ها از طرف فروشندگان خود نیاز به حمایت مداوم دارند اما هزینه آن را نمی پردازند. این نوع سیاست ها در نهایت باعث می شود که فروشندگان مجبور شوند با گذشت زمان مرخص شوند، زیرا مجبور هستند بیشتر وقت خود را در فعالیت های غیرقانونی بگذرانند.***

**منابع شخصی**

یکی از فوری ترین مزایایی که شما دریافت خواهید کرد، عمل مشتری به عنوان مرجع برای شما در مشاغل فروش بعدی است. بسته به میزان بالقوه شرکت شما و محصولات آن، ممکن است منابع موجود کمی داشته باشید. در این صورت، توانایی شما در تهیه این منابع به منزله یک کودتای مهم در داخل است. اگر شرکت شما دارای تعداد زیادی مراجع موجود باشد، این مرجع شخصاً از شما سود خواهد برد زیرا احتمالاً شما قادر خواهید بود مشتریان موجود خود تماسهای مشتریان آینده خود را بپذیرند. این کار حتی اگر اجرای آن هنوز کامل نشده باشد می تواند انجام شود. شما می توانید از مشتریان بخواهید که چرا مشتریان بالقوه راه حل شما را انتخاب کنند. دقیقاً از دیدگاه زمان سود، ممکن است مجبور شوید در آینده به دلیل اعتبار خود که مشتری فعلی شما با مشتریان بالقوه به شما می دهد فروش کمتری انجام دهید. اگر بتوانید با اطمینان به آینده نگری بگویید که مشتری دیگری در سراسر شهر همان کارهایی را انجام می دهد که آینده نگر مایل به انجام آن است، پس مجبور خواهید بود کارهای کمتری را برای قانع کردن مشتری بالقوه خود انجام دهید. فقط از این استدلال ممکن است بتوانید سطح مشارکت در پستهای تجاری را توصیه کنیم. مطالعه موردی زیر این اصل را نشان می دهد.

مطالعه موردی: آنچه در پیرامون می گذرد، از پیرامون می آید

هنگام اداره تیم مهندسی فروش داروسازی در اوراکل، من خاطرنشان کردم که یک مهندس فروش دو برابر بیشتر از هر کس دیگری مشغول فعالیت های پس از فروش است. در ابتدا، من این مسئله را به این واقعیت نسبت دادم كه مارك با دو حساب اصلی ما، مرك و جانسون و جانسون سروكار داشت كه بیشتر از سایر مشتریان ما خواستار بودند. احساس کردم مارک آنقدر آدم خوبی است که قادر به گفتن به مشتریان ما نیست و آنها از او سود می برند. از آنجا که این رفتار در درآمد تأثیر نمی گذارد و مارک توانست حجم کار خود را تحمل کند، من اجازه دادم که گذشت، اگرچه ما به طور مکرر در مورد آن صحبت می کردیم. سپس ما به یک ربع دشوار رسیدیم و به دلیل عدم مراجعه به فناوری، دو فرصت بزرگ که به آن وابسته بودیم دست به گریبانیم. من نزد مارک رفتم و از او خواستم فهرستی از اوراکل DBA ها را که به ما کمک می کند به من بدهد. انتظار یک یا دو اسم داشت که به من شش اسم داد و با لبخند بزرگ "من به تو گفتم". ما هر دو معامله را بستیم و سهمیه خود را تهیه کردیم، مارک در مورد پست فروشی ها نظر خود را بیان کرد و من یک درس ارزشمند یاد گرفتم.

\*\*\*\*

**روابط مربوط به فروش های اضافه را حفظ کنید**

سود طولانی مدت درگیر شدن با مشتری روابطی است که شما در قلمرو فروش خود ایجاد می کنید. با آشنایی بیشتر با مدیران و کارمندان، اگر از شرکت موجود خود حرکت کنید، یک مقدار شناخته شده خواهید بود. بیشتر فروشندگان خوب می توانند اشتغال خود را براساس تماس با مشاغلشان به اندازه توانایی فروششان توجیه کنند. برای نقل از یک VP ناشناس از فروش مصاحبه شده با اتوماسیون میدانی، "ما افراد با تجربه استخدام می کنیم و انتظار داریم که آنها استعداد، توانایی و برابری قلمرو را برای مهمانی به ارمغان بیاورند. ما هزینه عملکرد را پرداخت می کنیم و موارد خوب آن را رقم می زنند. ما یک بسته پرداخت رقابتی ارائه می دهیم و دو هفته آموزش شرکت / محصول را ارائه می دهیم قبل از اینکه شما به داخل منطقه جدید خود افزوده شوید."

***نکته: استفاده از توییتر، لینکدین و خبرنامه ها برای ماندن در "ذهن" با حداقل تعهد زمانی***

***یک روش آزمایش شده برای اضافه کردن ارزش و ارتباط با مشتریان، استفاده از "به روزرسانی" است. با استفاده از پست الکترونیکی، توییتر و لینکدین، اکنون با استفاده از ایمیل، توییتر و لینکدین هیچ هزینه ای برای جمع آوری آنها وجود ندارد. در نظر بگیرید یک خبرنامه سه ماهه را منتشر کنید که برترین روندها در صنعت و شرکت شما است. اعلامیه های جدید محصولات، اوراق بهادار، مشارکتها یا برنده های مهم جدید مشتری، همه موضوعات جالب برای یک خبرنامه هستند. ممکن است لازم باشد یک سلب مسئولیت را در این مورد لحاظ کنید که این نظرات شخصی شماست و اینها منعکس کننده کارفرمای شما نیست. سعی کنید نکات فنی یا داستانهای موفقیت از سایر مشتریان را درج کنید. همچنین می توانید خبرنامه خود را در داخل به سایر کارمندان فروش و بازاریابی توزیع کنید. این می تواند یک راه عالی برای برجسته سازی تخصص شما باشد و شما با ارائه اطلاعاتی که می توانند به مشتریان خود منتقل کنند به آنها کمک خواهید کرد. برای انجام این کار به طور موثر، به یاد داشته باشید که "کمتر بیشتر" - پنج پیوند عالی به مقالاتی که دارای دیدگاه منحصر به فردی از طرف شما هستند، بسیار مهم تر از "اسپم کردن" مخاطبین خود با محتوای نیمه تمام است.***

**مخزنتان را از داستان های مشتری، پر نگه دارید**

تعهد پس از فروش همچنین به شما کمک می کند تا پایه داستان های خود را بسازید. اینها می توانند برای تعیین اعتبار آینده شما با آینده نگران کننده باشند. اگر می توانید منابع گاه به گاه به جزئیات مربوط به اجرای کاملاً مرتبط رها کنید، احتمالاً شما را به عنوان یک مقام در مورد موضوع می بیند. همچنین اگر در طول اجرای برنامه با آنها در ارتباط بوده اید، می توانید مستقیماً با منافع تجاری که مشتریان گذشته شما به آنها دست یافته اند صحبت کنید.

**پتانسیل برای اهداف رضایت مشتری**

بیشتر شرکت ها در حال جبران نیروهای فروش خود هستند که بخشی از آنها براساس رضایت مشتریانشان است. اگر این مورد باشد، انتظار دارید بیشتر از آنچه در اینجا شرح داده شده است، مشارکت بیشتری داشته باشید. یک روش مشترک تهیه بخشی از MBO (پاداش به عنوان بخشی از مدیریت توسط برنامه هدف) مربوط به یک بررسی رضایت مشتری است. اگر مدیر فروش هستید، ممکن است مایل باشید اجرای چنین برنامه ای را در نظر بگیرید. این کار از فعالیت جدید فروش فاصله می گیرد، اما این امر مزایای بسیاری را که در این فصل شرح داده شده است، تشویق می کند، به خصوص فروش اضافی، منابع مشتری و نزدیکتر کردن شرکت شما به نیازهای تجاری فعلی مشتریان.

**راه خوب برای ایجاد مهارت ها**

اگر به "عبور از قسمت تاریک" علاقه دارید، این روش خوبی برای آزمایش است. احتمالاً نماینده فروش شما خوشحال خواهد شد که برخی از مسئولیت های مدیریت حساب را برای حسابهای موجود کم درآمد در اختیار دارید. شما نمی خواهید بیش از حد به پایین زنجیره غذایی در این منطقه بروید. اگر حساب ها به حساب های A، B یا C تقسیم شده اند، می خواهید با حساب های B و نه C کار کنید. در غیر این صورت تجارت را یاد می گیرید اما جایزه ای دریافت نمی کنید. برای جزئیات بیشتر به فصل 24 مراجعه کنید.

**مزیت مشتری: مشاوره رایگان**

مشتریان باید این تعامل های مداوم را به عنوان یک فرصت مثبت ببینند. جلسات مختصر، آنها را با سرعت بیشتری در مورد آخرین تحولات شرکت شما حفظ می کند. اگر کارهای خانه خود را انجام می دهید، می توانید با بحث در مورد بهترین شیوه های به کار رفته در سایر مشتریان، به آنها کمک کنید. خاطرنشان کنید که آنها معادل 300 تا 400 دلار در هر ساعت به صورت رایگان ارزش دریافت می کنند. البته این ممکن است آنها را ترغیب کند تا از شما بخواهند که بیشتر از آنچه ممکن است درگیر شوید. اگر به نظر می رسد مشتری شما در این مسیر پیش می رود، مطمئن باشید که آنها می فهمند که شما در کمک به آنها برای برنامه ریزی برای استفاده در آینده محصول هستید، نه اینکه تمام بلند کردن های سنگین مربوط به یک پروژه در حال انجام را اجرا کنید.

**تعامل با مدیریت خود را توجیه کنید**

اکثر شرکت ها خدمات مدیریتی حساب جاری را ارائه می دهند، اما فروشندگان نمی توانند وقت لازم را برای انجام کار بگذرانند. این ایده خوبی است که به مدیر خود اطلاع دهید که چه مدت برای مشاغل پست فروشی هزینه می کنید. او می تواند به شما اطمینان دهد که زمان مناسب خود را متعادل می کنید. بسیاری از برنامه های ردیابی فعالیت مهندس فروش در داخل فروشندگان بین کارهایی که از پیش و از فروش انجام می شود، تمایز قائل هستند. این سیستم ها به مدیر شما اجازه می دهند نظارت و بازخورد مناسبی را در مورد میزان مشارکت شما داشته باشد. ما زمان بیشتری را برای این موضوع می گذرانیم و معیارهای پستهای موجود در فصل 29 را بررسی خواهیم کرد. همیشه ایده خوبی است که بتوانید فعالیتهای خود را ثبت کنید که آیا شما یک سیستم ردیابی دارید یا نه.

**خط را کجا بکشیم**

هنگام بررسی تعامل، باید از خودتان چندین سوال بپرسید. از شما بهره گرفته شده است؟ آیا مشتری از شما خواسته است کارهایی را انجام دهید که باید بپردازید؟ آیا فرصت درآمدی نزدیک مدت وجود دارد؟ آیا با یک سرمایه گذاری معقول از وقت خود، می توانید از فرصت های بلند مدت استفاده کنید؟ ممکن است این سؤالات بسیار واضح به نظر برسند، اما آنها نیاز به یک استراتژی آگاهانه را از طرف شما برجسته می کنند. شما را بین نیازهای مشتری، شرکت و اهداف خود جلب می کنید. شما همیشه باید بتوانید از برنامه خود از هر جهتی دفاع کنید، به ویژه اگر این طرح پشتیبانی نکند.

**عیب یابی کاملاً مشخص**

شما باید با سناریوهای زیر یا شرایط ویژه ای که می تواند روی عملکرد برای تیم اجرایی تأثیر بگذارد، آشنا باشید. هرکدام از این موارد چالشهایی را معرفی می کنند که روش نزدیک شدن به برنامه های شما برای انتقال و تعامل مداوم را تغییر می دهد.

**حساب های عمده الزامات ویژه ای دارند**

برخی از مشتریان به عنوان حساب های اصلی تعیین می شوند. معمولاً این حسابهای اصلی بر اساس یکی از سه معیار مشخص می شوند:

1. آنها برخی از مزایای راهبردی را ارائه می دهند.

2. آنها پول زیادی را برای شرکت شما خرج کرده اند.

3. آنها ممکن است در آینده هزینه های زیادی را صرف کنند.

حساب های اصلی به روش های مختلفی احتیاج دارند، و اگر شما مسئول پوشش دادن آنها هستید، باید راهبرد خود را بر این اساس تنظیم کنید. از کارهای زیادی انتظار دارید که لزوماً به یک معامله مرتبط نیستند. در بعضی موارد، مشتریان فقط هر دو سال یک بار اقدام به خرید می کنند. مطمئن باشید که برنامه جبران خسارت شما این چرخه های طولانی تر را در نظر می گیرد. مطالعه موردی زیر نمونه ای متداول از برخورد با یک حساب اصلی را ارائه می دهد.

مطالعه موردی: طراحی معماری برنامه در یک ارائه دهنده سلولی اصلی

ما مشتری بسیار بزرگی داشتیم که ارائه دهنده مهم ارتباطات از راه دور بود. این شرکت نرم افزار و سخت افزار ما را حدود سه سال قبل در قراردادی خریداری کرده بود که نماینده بزرگترین معامله ای بود که شرکت ما در آن زمان امضا کرده بود. آنها اکنون می خواستند ما بیاییم و با آنها وقت بگذاریم و به طراحی معماری برنامه نسل بعدی خود کمک کنیم. از یک طرف، ما از این کار خوشحال شدیم زیرا آنها مشتری مهمی بودند. از طرف دیگر، آنها می خواستند زمان زیادی را با ما بگذرانند و هیچ فرصتی برای درآمد مستقیم وجود نداشت. بنابراین، ما در پایان کار با آنها را برای تعریف معماری به پایان رساندیم. این کار در کل هشت روز کاری در طی چهار سفر طول کشید. از جمله سفر، حداقل 12 روز زمان بود. چند ماه بعد، ما در نهایت به امضای قرارداد بسیار بزرگ با آنها رسیدیم. از آنجا که ما تیم فروش برتر خود را فعالانه درگیر حساب کاربری خود کرده بودیم، برای کسب و کار موقعیت مناسبی داشتیم. ما به تیم خدمات حرفه ای خود می مانیم و مجبور می شویم مجدداً روابط را مجدداً برقرار کنیم و مجموعه جدید مربیان خود را در این پرواز بسازیم.

یخ زدن روی کیک قادر به اشاره به این واقعیت بود که من شخصاً برای سیستم جدیدشان رهبری در توسعه معماری داشتم. این اعتبار شخصی یک سطح از اعتبار فنی به من می داد که من نمی توانستم راهی دیگری کسب کنم.

\*\*\*\*

شما همچنین باید با بازاریابی کار کنید تا مطالعات را مختصراً در مورد مشتری یا توصیفاتی برای استفاده توسط بقیه نیروهای فروش منتشر کنید. همه می خواهند بدانند که رهبران چه کاری انجام می دهند، و این که به نفع شما است که بتوانید نام و نام خانوادگی خود را با مواد بازاریابی در اختیار داشته باشید، جمع می شود. سرانجام، حساب های اصلی نیز بسیار مورد توجه مراجع هستند، بنابراین حفظ رابطه نزدیک با تصمیم گیرنده فنی می تواند به شما کمک کند زیرا شما برای چشم اندازهای آینده ارجاع می دهید.

**اسکیمپ های مشتری در آموزش**

اگر محصول شما به اندازه کافی پیچیده است که بتوانید این کتاب را بخوانید، تقریباً مطمئن باشید که مشتریان شما برای استفاده موفقیت آمیز از این کلاس ها باید در کلاس های آموزشی شرکت کنند. شما باید هرچه ممکن است انجام دهید تا مدیران مشتری را ترغیب کنید تا افراد خود را به سمت آموزش بفرستند. این دوره آموزشی می تواند دوره های مربی یا فیزیکی یا مجازی باشد که به صورت آنلاین برگزار می شوند. این فقط مهم است که مشتری زمان لازم برای دریافت آموزش را بگیرد. این امر باعث افزایش احتمال موفقیت آنها، کاهش هزینه های مربوط به خدمات حرفه ای و کاهش زمان اجرای آنها با کاهش زمان چرخش همراه با پشتیبانی خارجی می شود. اگر مشتری شما تمایلی ندارد، در صورت خرید برنامه های نگهداری گران تر، به آنها آموزش رایگان بدهید. شما می توانید این مسئله را به نفع "مشارکت" مطرح کنید، هنگامی که واقعیت این است که چنین اقدامی هزینه تعمیر و نگهداری شما را کاهش می دهد و تمام مزایای تعریف شده در گذشته را به مشتری شما ارائه می دهد. با توجه به اهمیت آموزش، یک تمرین خوب این است که سعی کنید بلافاصله پس از عقد قرارداد، برنامه زمانبندی آموزش را شروع کنید. یک قانون غیر رسمی در برنامه های سازمانی این است که آموزش ممکن است حداکثر 6٪ از بودجه کل پروژه را به خود اختصاص دهد. این رقم به طور قابل ملاحظه ای برای استقرار در محل، هیبرید و یا مبتنی بر ابر ثابت است.

**مشتریان سعی می کنند خودشان این کار را انجام دهند**

ممکن است مشتریان با انجام نصب یا سفارشی کردن محصولات شما به تنهایی سعی در کاهش هزینه های خود داشته باشند. اگر این برنامه آنهاست، شما هنوز باید برنامه انتقال خود را تدوین کنید. اکنون مشتری هدف جلسه انتقال است. اطمینان حاصل کنید که گزارش صادقانه ای از وضعیت به آنها ارائه می دهید. مگر اینکه قبلاً با محصول شما همکاری داشته باشند، احتمالاً آنها راه سختی را در پیش رو دارند. اگر جزئیات اجرای آن را گمنام کنید، توانایی مشتری برای برنامه ریزی مناسب کاهش می یابد. در این سناریو، بسیار مهم تر است که گزینه های مناسب پشتیبانی را برای آنها توضیح دهید. در غیر این صورت، شما باید انتظار داشته باشید که برای همه مواردی که پیش می آید، شخص پشتیبانی سطح اول باشید. در مورد جوانب مثبت و منفی در مورد گزینه های حمایتی که انتخاب کرده اند، واضح باشید. بنابراین باید برای مشتری خود روشن باشد که از آنها انتظار می رود هزینه پشتیبانی دریافتی را بپردازند. همچنین باید واضح باشد که شما کانال مناسبی برای بیشتر سوالات نیستید. اگر مشتریان شما از یادگیری این درس آهسته هستند، به آنها یادآوری کنید که زمان قابل توجهی را در سفر می گذرانید. یک منبع پاسخگوتر از سازمان خدمات شما برای آنها فراهم کنید و آنها معمولاً روش آنها را تغییر می دهند.

**کار با SIها**

اگر همان SI که در خرید مشارکت داشته (اگر وجود داشته باشد) در حال پیاده سازی برنامه باشد، باید تحقق برنامه انتقال، نسبتاً ساده باشد. اگر با SI جدید سر و کار دارید، برای انجام کار فروش دیگری آماده شوید. کار SI ارائه تخصص هایی است که در داخل مشتری در دسترس نیست. بنابراین، تقریباً با تعریف، SI مجبور خواهد شد که در پیشنهادی که شما ارائه کرده اید، سوراخ کند. اگر بررسی مشتری قبلاً پاک شده باشد، این نباید مسئله بزرگی باشد. اگر معامله شما هنوز بسته نشده است، اما باید چنین SIها را به عنوان رقبای بالقوه مشاهده کنید.

یک راهبرد خوب، تهیه یک برنامه انتقال مشترک با SI است. این کار باعث می شود تا ساعاتی به مشتری صورتحساب داده شود و همچنین تخصص خود را از جلو نشان دهد. شما همیشه باید از قبل با SI جمع شوید تا اختلافات را برطرف کنید. از این گذشته، به احتمال زیاد شما در آینده در فرصت دیگری می توانید دوباره با هم کار کنید. اگر مشتری شما درمورد اختلافات بین پیشنهادات شما و آنچه SI در کنار هم قرار داده است، با شما روبرو است، توضیح دهید که چندین روش برای حل هر مشکلی وجود دارد و این که پیشنهاد شما براساس تجربه شرکت شما بوده است. در ادامه توضیح دهید که SI در این پروژه درگیر است زیرا او تخصص مرتبط با مشکل تجاری مشتری را به همراه دارد. فقط به این دلیل که رویکرد آنها با شما متفاوت است به معنای غلط بودن آن نیست. اگر رویکرد SI منجر به اختلاف قابل توجهی از هزینه های مورد انتظار یا نتایج کسب و کار شود، احتمالاً باید درگیر شوید تا متوجه شوید چه اتفاقی افتاده است. اگر معلوم شود که شما سهواً یک مورد مهم را نادرست معرفی کرده اید، به مشتری خود مدیون هستید که نسبت به این خطا صادق باشد.

**تازه سازی سند "اهداف پروژه"**

هر از گاهی، باید از تیم خدمات حرفه ای، تیم پیاده سازی شریک یا تیم مشتری بخواهید که در مورد پیشرفت پروژه در چارچوب سند اهداف پروژه به روز رسانی کند. این یک روش عالی برای بدست آوردن خلاصه ای از چگونگی مشاهده مدیران مشتری پیشرفت پروژه project و دانستن اینکه آیا چیزی به طور بالقوه "از ریل خارج می شود" است. اگر بخشی از پروژه ضعیف پیش می رود، ممکن است تیم فروش شما بخواهند با او کار کنند. سایر ذینفعان برای تشدید مسائل و یافتن یک قطعنامه. اگر کارها خوب پیش رفت، می توانید به موفقیت های پروژه (به صورت مشخص یا نامگذاری نشده) رجوع کنید و از آن به عنوان بهانه ای برای دیدار با مدیران مشتری برای صحبت در مورد وضعیت و بحث در مورد پروژه های اضافی بالقوه (و فروش) استفاده کنید.

**خلاصه**

تعامل مداوم مشتری برای موفقیت مشتری، شرکت و شغل شما بسیار مهم است. با مشخص کردن افراد اصلی و نقاط عطف در پروژه مشتری، می توانید حداکثر مزایا را به دست آورید و در عین حال تلاش لازم را از طرف خود به حداقل برسانید. همیشه به یاد داشته باشید که باارزش ترین وجه ارتباط مشتری با شما، رابطه است. حتی اگر زمان کمی برای درگیر شدن در گزارش های وضعیت فعلی پروژه دارید، برنامه ای برای حفظ آن روابط بسازید. شما می توانید با استفاده از خبرنامه ها، ساعات ناهار و ارتباطات دوره ای با تیم پست خود، فقط چند ساعت در هر سهم در تماس باشید. چنین سرمایه گذاری در زمان فروش، چه با شرکت فعلی شما و چه در شرکت بعدی شما، در فرصت های فروش بعدی بازپرداخت خواهد شد.

مهارت سازی

|  |  |
| --- | --- |
| مهندس فروش جدید | با ساختن شبکه مخاطبین و منابع خود، چیزهای زیادی برای به دست آوردن دارید. این منطقه ای است که باید وقت اضافی سرمایه گذاری کنید. ارزش روابطی که ایجاد می کنید موقعیت شما را در شرکت تقویت می کند و اگر تصمیم دارید به جای دیگری بروید قابل انتقال است. |
| مهندس فروش باتجربه | شما باید روی دو چیز کار کنید:  1. دریافت مزایای مشابه با تلاش کم تر. فرآیند خود را اصلاح کنید تا بتوانید بدون سرمایه گذاری مقدار زیادی از زمان، روابط و منابع را حفظ کنید. با پیشرفت شغلی، شبکه شما بصورت خطی گسترش می یابد. اگر راهی برای ادامه کار خود پیدا نکردید بدون آنکه بخواهید تلاش بیشتری انجام دهید، با آن مخاطبین ارزشمند ارتباط برقرار خواهید کرد.  2. پیدا کردن راه هایی که می توانید از این کار در داخل استفاده کنید. با ارتباط با مشتریان و نیازهای آنها، اعتبار داخلی بزرگی را با بازاریابی و مدیران فردی کسب خواهید کرد. هیچ لنگر قدرتمندتری برای استدلال وجود ندارد، زیرا "من هفته گذشته با (مدیر مشتری) صحبت می کردم، و او به من گفت بسیار مهم است که شرکت ما این کار را انجام دهد." این نوع اطلاعات می تواند شما را به یک سنگین وزن واقعی تبدیل کند و به شما کمک کند پیشرفت شغلی... |
| مدیر | وظیفه شما این است که به کارکنان خود کمک کنید تا در تمام فعالیت های توصیف شده مؤثر باشند، اما این کار را برای آنها انجام دهید تا در یک زمینه قابل استفاده مجدد قرار گیرند. این بدان معنی است که اگر کارمند از آنجا خارج شود، می خواهید مطمئن شوید که شما و تیم خود هنوز به اطلاعات مرجع، مخاطبین و موارد دیگر از این حساب دسترسی خواهید داشت. بر توسعه فرآیندهای انتقال و نگهداری با مستندات مناسب متمرکز شوید. با جمع آوری و بررسی دوره ای اسناد، می توانید مطمئن شوید که تیم شما کارهای صحیح را انجام می دهد، در حالی که اطلاعات را برای استفاده سایر اعضای تیم به دست می آورید. |

**ضمیمه 14A: فرم های نگهداشت سوابق برای اطلاعات پس از فروش**

**جدول 14A.1**

نمونه برنامه انتقال خدمات به حرفه ای فروش

|  |
| --- |
| نام حساب یا نام تیم فروش: |
| الزامات بازپرداخت (مشخص کردن هر معیار مالی یا عملیاتی خاص که برای توجیه پروژه استفاده می شود.): |
| الزامات "جنسی" (کارکردهایی در فهرست که ممکن است ثانویه به نظر برسند، اما به ایجاد هیجان در بین کاربران یا کارکنان IT کمک می کند.): |
| ملزومات اساسی (معمولاً کاملاً گسترده. مرجع اسناد مشتری متصل است، اما سعی کنید عناصر اصلی مورد نیاز مشتری را بصورت یک فرم منع مصرف بنویسید.): |
| تغییرات عمده نمایش داده شده (فهرست تغییرات عمده ای که در چرخه فروش ارائه می شود ذکر کنید. همچنین دسترسی به آنها به عنوان مثال، روی سرور یا از طریق یک شریک اجرای را مشخص کنید.): |
| نقاط عطف شناخته شده اصلی (فهرست نقاط عطف تجاری یا فنی شناخته شده در چرخه فروش مشخص شده است.): |
| مخاطبین اصلی مشتری (نام فهرست، شماره تلفن و ایمیل برای مخاطبین اصلی چرخه فروش.): |
| مخاطبین اصلی تیم حساب (فهرست افرادی که در طول چرخه فروش به مشتری ارائه شده اند ذکر کنید. همچنین عناوین یا زمینه های مسئولیت را ذکر کنید.): |
| ضمیمه مستندات دقیق (به ویژه پیکربندی سیستم فعلی). |

دو قالب زیر می توانند به صورت افقی بر روی یک سند پردازش کلمه به هم بپیوندند. سپس می توانید دو یا سه مشتری (به صورت عمودی چیده شده) را برای مراجعه آسان در یک صفحه قرار دهید.

**جدول 14A.2**

نمونه برنامه نامزدی حساب جاری

|  |
| --- |
| مخاطب بعدی اجرایی:  اقدامات آینده (مشخص کردن هر معیار مالی یا عملیاتی خاص که برای توجیه پروژه استفاده می شود).  نقاط عطف پروژه:  مرجع در حال حاضر؟  نقاط عطف مرجع بودن؟  منابع و تاریخ ها را فهرست کنید: |

**جدول 14A.3**

مرجع و سند مرور سایت

|  |
| --- |
| نام مدیر پروژه مشتری:  نام یکپارچه سیستم یا مدیر مشاور (در صورت وجود):  نام حساب یا نام تیم فروش:  پیشرفت به سمت الزامات بازپرداخت (بررسی پیشرفت فعلی به سمت بازپرداخت مورد انتظار توسط حامیان اجرایی.):  شماره های جاری (بررسی ورود به سیستم تغییر برجسته):  نمای کلی وضعیت اجرایی کنونی (توضیحات سطح بالا از آنچه تاکنون انجام شده است؛ در ارتباطات با بازاریابی یا آینده نگری بسیار مفید است.):  برنامه سطح بالا برای اجرای آینده (این بحث می تواند از نظر شناسایی فرصت های فروش اضافی و تهدیدهای رقابتی بالقوه مهم باشد؛ در صورت امکان تاریخ را نیز شامل شود):  نقاط عطف شناخته شده اصلی (فهرست های عطف شناخته شده تجاری یا فنی که در چرخه فروش مشخص شده اند.):  مخاطبین اصلی مشتری (فهرست های قبلی مخاطبین کلیدی را بررسی کنید تا ببینید آیا تغییری رخ داده است یا خیر.):  برنامه تعامل اجرایی (برنامه ریزی تماس های مناسب بین مدیران با مشتری و مدیران خود.) |

**فصل**

**15**

**اهداف فصل**

**نکاتی را بیاموزید که به شما در موفقیت در شش ماه اول کار خود کمک خواهند کرد.**

**یک برنامه موفقیت آمیز ایجاد کنید تا زمان رمپ شما کوتاه تر و موثرتر شود و این امکان را برای شما فراهم کند که زودتر و با موفقیت بیشتری به فروش برسید.**

**از مفهوم 30 / 90 / 180 روز استفاده کنید تا به شما در ساختار برنامه موفقیت خود کمک کند.**

**شروع**

اگر می خواهید مبتدی باشید، می توانید چیزهای جدیدی را در هر زمان از زندگی خود بیاموزید. اگر واقعاً یاد بگیرید و دوست داشته باشید مبتدی باشید، تمام دنیا برای شما باز می شود.

*باربارا شر، نویسنده آمریکایی و مربی شغلی حرفه ای*

به عنوان یک مهندس فروش جدید، یک لپ تاپ، یک اطاقک و دسترسی به وب سایت داخلی شرکت ها به شما داده می شود و می خواهید آموزش های شغلی به سبک اردوگاه را راه اندازی کنید. بعدش چی؟ 90 روز اول، همانطور که هر مدیر خوب می داند، زمان بحرانی را نشان می دهد. این فصل به شما کمک می کند تا فرصتهای جدید هنگام کار تازه کار را به حداکثر برسانید و به شما کمک کند سریعتر به سهمیه فروش خود ضربه بزنید.

**فرآیند رمپ**

رمپینگ اشاره به زمانی است که یک کارمند جدید به حداقل مهارت در کار خود دست می یابد تا بتواند در انجام آن مؤثر باشد. این یک معیار مهم برای شرکت ها است زیرا تأثیر مستقیمی بر زمان لازم برای تجربه رشد درآمد دارد. اگر به طور متوسط ​​دو ماه برای استخدام مهندس فروش اقدام کنید، شش ماه طول بکشد تا آنها "به سطح بالایی برسند" و میانگین چرخه فروش شما شش ماه است، پس شرکت شما باید 14 ماه قبل از درآمد جدید استخدام کند! بدیهی است، این نگرانی قابل توجهی برای شرکتهای در حال رشد است که ممکن است برای تأمین اعتبار این سرمایه گذاری در فروش های آینده از وام یا فروش سهام عدالت استفاده کنند. این مسئله برای شرکت های بزرگتر نیز مسئله ای است، زیرا زمان رمپ اولیه برای آنها هزینه ای غرق شده است و هیچ گونه چشم اندازی در مورد فروش وجود ندارد.

حالا که این را می دانید، چه کاری می توانید انجام دهید؟ بهترین استفاده را از آموزش و پرورش پیشرو خود داشته باشید و سعی کنید در اسرع وقت درآمد کسب کنید. اگر حتی می توانید قبل از چند ماه پیش بینی انتظار "پیشرفت سریع"، برخی معاملات کوچک را وارد کنید، فرصتی دارید که واقعاً مدیریت فروش را تحت تأثیر قرار دهید. علاوه بر این، به دلیل اینکه معمولاً سهمیه ای به شما داده می شود، اگر می توانید در طول دوره شیب دار معاملات خود را ببندید، به احتمال زیاد به سهمیه سالانه خود خواهید رسید.

**تنظیم اهداف با مدیر خود**

اولین کاری که هنگام استخدام باید انجام دهید این است که با مدیر خود ملاقات کرده و در مورد کارهایی که برای موفقیت باید انجام دهید بحث کنید. جدول 15.1 می تواند به عنوان راهنمایی برای بحث و گفتگوهای بعدی استفاده شود. شرکت شما باید مجموعه ای از انتظارات برای توانایی های شما را در نقاط عطف کلیدی خاص داشته باشد. مطمئن باشید که می دانید انتظارات چیست.

همچنین باید درخواست کنید که مدیر شما حداقل هر دو هفته یکبار برای شش ماه اول با شما یک جلسه حضوری داشته باشد. این باید یک بررسی یکنواخت از پیشرفت شما تا به امروز و برنامه های ماه آینده شما باشد. حتی اگر هر روز مدیر خود را ببینید، باز هم بررسی های رسمی دوره ای پیشرفت در این زمینه حائز اهمیت است. برخی از مدیران تمایلی به اشاره به نقاط ضعف در دوره عادی انجام کار ندارند. بررسی های دوره ای شما به شما اطمینان می دهد که از بازخورد مناسب و همچنین در ایجاد درک مشترک از سبک های ارتباطی یکدیگر کمک خواهید کرد.

**اطلاعاتی را برای موفقیت به دست آورید**

اکنون که اهداف خود را تعریف کرده اید، مرحله بعدی این است که بدانید برای رسیدن به آن اهداف چه چیزی را باید بدانید. واضح است که برخی از این اطلاعات از اولین جلسات شما با مدیر شما حاصل می شود، اما شما باید برای یک روند تکراری آماده باشید. معمولاً قسمتهای اصلی اطلاعات ترکیبی از موارد زیر را شامل می شود:

• دانش محصول؛

• ساختار و فرآیندهای سازمانی (برای دستیابی به امور باید به کجا برویم)؛

• نمای کلی شرکت (جزئیات اصلی درباره شرکت)؛

• روند فروش (مراحلی که شما برای تکمیل معاملات با موفقیت باید انجام دهید).

**جدول 15.1**

فرایند برنامه ریزی نمونه با مدیر خود

|  |
| --- |
| 1. چگونه می توانم موفقیت را تعریف کنم؟  الف. الزامات سهمیه (زمان بندی، پاداش، شتاب دهنده)؛  ب. سفرهای "کلاب" یا سایر امتیازات؛  ج. نمرات شغلی و الزامات پیشرفت.  2. برای موفقیت باید به چه چیزهایی نیاز داشته باشم؟  الف. تخصص محصول؛  ب. ارائه و مهارت های حرفه ای؛  ج. مهارت های فنی عمومی؛  د. گروه ها و افراد اصلی پشتیبانی  ه. روند فروش شرکت و آگاهی از نحوه قرار گرفتن در آن؛  و. فرآیندهای غیررسمی (چگونگی واقعی کار در اینجا).  ح. دانش در مورد نحوه موفقیت مدیر من.  3. چگونه می توانم اطلاعات مورد نیاز برای موفقیت را به دست آورم؟  الف. آموزش محصول توصیه شده؛  ب. آموزش حرفه ای توصیه شده؛  ج. آموزش فنی توصیه شده؛  د. مسیر حرکت یا مشکلات فروش (فنی، محصول یا فرآیند)؛  ه. محل اسناد؛  و. دسترسی به دائره المعارف بازاریابی / مدیریت دانش / بازاریابی.  4- چگونه می توانم خود را با دیگران مقایسه کنم؟  الف. رهبران داخلی در حوزه تمرکز من چه کسانی هستند؟  ب. رهبران خارجی یا منابع اعتبارسنجی در حوزه تمرکز من چه کسانی هستند؟  5- سیاست آموزش چیست؟  الف. موارد زمان بندی و تدارکات در ثبت نام در کلاس های آموزشی داخلی مورد نیاز چیست؟  ب. سیاست بازپرداخت شرکت ها برای آموزش های خارجی، اشتراک های دوره ای و عضویت در سازمان های صنعت چیست؟ |

مهارت های اصلی را که از شما انتظار می رود و هنگامی که فرصتی برای ساختن هر مهارت در اختیار شما قرار می گیرد شناسایی کنید. اگر در پیش زمینه خود شکافی دارید، در مورد نحوه شروع به پیشرفت در آن مناطق بحث کنید. غالباً، مهندسین فروش جدید تجربه فنی ندارند یا تجربه فروش و ارائه دارند. اگر برنامه آموزشی شرکت شما فرض بر این است که در هر یک از مناطق سطح خاصی از صلاحیت را دارید، اطمینان حاصل کنید که برای پیگیری و یا فراتر رفتن شرط، در مسیر حرکت هستید. اگر در یک جلسه آموزشی که برای آن آماده نشده اید شرکت کنید، وقت و فرصت خود را برای یادگیری مطالب پیشرفته تر تلف خواهید کرد.

**کمپ بوت**

در اکثر شرکت ها، یک گروه آموزشی فروش یک جلسه بوت اردوگاه برگزار می کند تا بتواند محصولات شما را بفروشد تا شما را سریع تر کند. متأسفانه، بسیاری از سازمانهای مهندس فروش، 90٪ بر آموزش محصول و 10٪ مهارتهای دیگر متمرکز شده اند. قبل از رفتن به هر جلسه تمرینی، فهرستی از اهداف آموزش را جمع کنید. با ساختن فهرست خود از اطلاعات «نیاز به شناخت» شروع کنید و مواردی را که احساس می کنید آموزش مقدماتی آنها را تحت پوشش قرار می دهد، بررسی کنید. فهرست را با مدیر یا سایر نمایندگان ارشد خود مرور کنید. وقتی تمرین شما نزدیک می شود، چند دقیقه با کادر آموزشی وقت بگذارید و از آنها بپرسید که چگونه می توانید در بعضی از مناطق دیگر که لازم دارید سرعت بگیرید. اگر آنها درخواست شما را رد می کنند تعجب نکنید. از نظر مربیان، آنها فقط همه چیزهایی را که باید بدانید به شما گفته اند. بیشتر اوقات، مربیان از کارمندان ستاد جذب می شوند و ممکن است نیازهای شما را کاملاً درک نکنند. دوستانه و مداوم باشید و آنها معمولاً نکات خوبی را به شما نشان می دهند. اگر مربیان مفید نیستند، با مدیر خود کار کنید و همچنین بدانید که چگونه مهارت های خود را در آن زمینه ها بهبود دهید.

**چرا از سنگ محک استفاده می کنیم؟**

سنگ محک، مشخصه مهمی برای برنامه موفقیت شما است. چرا اهمیت می دهید که چگونه با دیگران در گروه خود مقایسه می کنید؟ شما ممکن است، اما مدیریت انجام می دهد. اگر هدف شما این است که به کمک به فروش سهمیه رسید و همچنان در موقعیت فعلی خود باشید، ممکن است این برای شما مهم نباشد. اگر امیدوار هستید که ارتقا پیدا کنید، می خواهید روی سهمیه خود چیره شوید، از استانداردهای بالایی برای برتری شخصی برخوردار باشید، یا نیاز به جلوگیری از اخراج دارید، پس این نوع رقابت داخلی دوستانه باید برای شما مهم باشد.

یکی دیگر از دلایل خوب جهت تلاش برای محک زدن خود در داخل، ایجاد ایده ای درباره چگونگی مقایسه شما در حین رقابت است. فروش حرفه ای رقابتی است و با تلاش برای رسیدن به بهترین کیفیت در سازمان خود، این احتمال افزایش می یابید که با تیم های فروش که در آن رقابت خواهید کرد، مقایسه کنید.

**خود را محک بزنید**

سنگ محک، یکی از سخت ترین مؤلفه های طرحی است که شما می سازید. شما باید راهی برای ارزیابی مهارتهای خود نسبت به دیگران پیدا کنید. به طور معمول، این کار در فروش با پیدا کردن چه کسی در حوزه خاصی از تخصص بسیار مورد توجه است و سپس تلاش برای همکاری نزدیک با آنها انجام می شود. با تماشای ارائه یک سخنرانی به شخص دیگری و تعامل با یک جمعیت، می توانید بینش ارزشمندی در مورد شکاف هایی که در دانش خود دارید کسب کنید. اگر شرکت شما دارای برنامه های آموزشی ساختاری است، می توانید تست ها را کامل کنید، که می تواند به شما در سنجیدن سطح تخصص خود کمک کند. همچنین ممکن است مواد در دسترس برای گروه خدمات حرفه ای شما باشد که می تواند به شما در ترسیم پیشرفت شما کمک کند.

هنگام کار با مشتریان، از آنها بخواهید سبک شما را با تیم های فروش رقبای خود مقایسه کنند. این نوع بحث فقط در صورتی امکان پذیر است که با مشتری مورد نظر رابطه خوبی داشته باشید. اغلب بهترین زمان برای سؤال این است که آیا قبلاً در این معامله پیروز شده اید یا خیر. اگر معامله را گم کردید، مشتری ممکن است نگران توهین شما باشد. از مشتری بپرسید که در مورد نحوه تعامل با آنها در مقایسه با سایر تیم های فروش، چه چیزی را دوست دارد. بیشتر اوقات، مشتری به مواردی از قبیل چقدر شما پاسخگو یا دوستانه توجه می کند، اما ممکن است در مورد نکاتی خاص به شما بگوید که در آن رقبا کار بهتری نسبت به تیم شما انجام داده اند. به آنها بگویید که بازخورد صادقانه برای شما مهم است که همچنان مهارتهای خود را ارتقاء داده و خدمات برتر ارائه دهید.

***نکته: روی محصولات جدید تمرکز کنید***

***یک راه عالی برای تمایز شما تخصص در یک محصول جدید است. ابتدا باید حتماً اطمینان حاصل کنید که مشاغل کافی برای تمرکز بر روی خط محصول جدید وجود دارد. محصولات جدید مناطقی هستند که بسیاری از مهندس فروش موجود نمی خواهند آنها را مورد توجه قرار دهند زیرا ضعیف از تجربه فعلی آنها استفاده می کند. شما چنین حقوقی ندارید، بنابراین هیچ هزینه افزایشی برای شما وجود ندارد. از این گذشته، برای تبدیل شدن به یک "متخصص" تلاش کمتری خواهد کرد زیرا احتمالاً محصول جدید پیچیده تر از محصولاتی است که چندین سال در بازار است. با تمرکز بر روی محصولات جدید، احتمالاً فرصتی برای تعامل با کارکنان بازاریابی و مهندسی بر روی آن محصولات جدید دارید. اگر بعداً به سمت تمرکز روی محصولات قدیمی تر بروید، این مخاطبین می توانند به شما کمک کنند. البته نباید خود را به محصولی متصل کنید که به شما اجازه ندهد سهمیه خود را تهیه کنید، بنابراین این استراتژی را با مدیر یا مربی خود اعتبار دهید.***

**یک برنامه 30 یا 90 یا 180 روزه تهیه کنید**

قدم بعدی این است که فراتر از تمرکز روی فرآیند رمپ عمومی و شروع، تمرکز روی موفقیت شخصی شما قرار بگیرید. توصیه ما این است که اهداف خود را تعریف کنید و سپس آنها را به مؤلفه هایی تقسیم کنید که در 30، 90 یا 180 روز به نتیجه برسند. (ما با افتخار یادآوری می کنیم کتابی که هم اکنون شما می خوانید بخشی از برنامه های حضور در دوره های شبانه روزی بسیاری از سازمان ها است). این روش، شما را قادر می سازد تا با حرکت به سمت نقاط عطف اصلی، به بهترین نحو از با شیب مناسب استفاده کنید.

برای ساخت تعریف شخصی خود در مورد موفقیت، با مدیر خود، نمایندگان فروش خود یا سایر مهندسین فروش باتجربه در دفتر کار خود شروع کنید. البته هدف اصلی شما باید سهمیه بندی شما باشد. در حال حاضر، شما برای موفقیت در معاملات برای دستیابی به آن سهمیه باید درک خوبی از موارد داشته باشید. سعی کنید این خصوصیات برنده را مشخص کنید و اهداف را به آن خصوصیات وصل کنید. اگر شرکت شما یک مؤلفه متغیر مدیریتی با هدف (MBO) نسبت به پرداخت شما داشته باشد، احتمالاً از شما خواسته خواهد شد که این کار را انجام دهید. حتی اگر نیازی هم نباشد، تنظیم هدف یکی از مهمترین هدفها در تهیه برنامه شماست. ما معتقد هستیم که اگر شما نمی دانید کجا می روید، به آنجا نخواهید رسید. تعریف شما از موفقیت شما را قادر می سازد اهداف سازمانی خود و همچنین اهداف شخصی خود را برآورده کنید. یک راه خوب برای پیش بینی این هدف در قالب بیانیه ماموریت مانند موارد زیر است:

120٪ از سهمیه سال اول را با استفاده از مهارت های فروش برتر و دانش عمیق در مورد محصول و ارائه خدمات برتر مشتری به دست آورید.

در این مرحله، به طور خاص بر تعریف سازمان از موفقیت متکی شوید. با هدف "تبدیل شدن به یک مدیر مهندس فروش در طی نه ماه" شروع نکنید. "در فروش، اگر می توانید هر سهمیه اولیه را برآورده کنید، یک شبکه خوب بسازید و تخصص اولیه محصول را توسعه دهید، پس شروع خوبی خواهید کرد. بیایید این اهداف را به چند برنامه موفقیت آمیز تبدیل کنیم.

**طرح مثال 1**

***• فعالیت های رمپ اجباری***: آموزش نسخه ی نمایشی کامل و گواهینامه نمایش نسخه ی نمایشی.

***• دستیابی به 120٪ سهمیه:*** برای بستن دو معامله، دستیابی به سهمیه با نماینده کار کنید.

***• ارائه خدمات به مشتری برتر:*** با بازاریابی محصول رابطه خوبی برقرار کنید تا آنها تماس برقرار کنند.

***• به دست آوردن دانش عمیق در مورد محصول:*** به عنوان یک متخصص منطقه ای در محصول جدید شناخته شوید.

این یک برنامه منطقی است، اما می تواند بهتر باشد. قدرت این طرح در خصوص ویژگی های آن در مورد مناطق مختلفی است که فکر می کند مهندس فروش برای تأمین سهمیه لازم است. شما باید سعی کنید برنامه خود را به اندازه کافی مفصل انجام دهید که بدانید آیا مسیر رسیدن به آنجا را دارید یا خیر. ما همچنین می خواهیم مفهومی از زمان را معرفی کنیم که از آن به عنوان برنامه 30 یا 90 یا 180 روز استفاده می کنیم. برنامه 30 یا 90 یا 180 به سادگی به سه بازه زمانی متفاوت اشاره دارد که در آنها باید روی دستیابی به مجموعه های مختلف اهداف متمرکز شوید. با پیوند دادن اهداف خاص به یک بازه زمانی، توالی و اولویت بندی این فعالیت ها آسان تر خواهید شد. طرحی خاص تر ممکن است به شکل زیر باشد.

**برنامه نمونه 2**

• 30 روز: بر تسلط اطلاعات شرکت ها متمرکز شوید.

• معیارهای کلیدی و اندازه گیری های 10 مشتری برتر را حفظ کنید.

• بیاموزید و قادر به ارائه شرکت خود باشید.

• اطلاعات کافی را بدانید تا بتوانید به سؤالات معمولی پیشنهاد درخواست پروپوزال مربوط به اطلاعات شرکت ها پاسخ دهید.

• 90 روز: ابتدا بر مهارت های تاکتیکی تمرکز کنید.

• آموزش نسخه ی نمایشی و یا ارائه کامل.

• گذراندن مجوز نمایشی یا ارائه.

• 180 روز: استاد جنبه های نامشهود برنامه موفقیت خود باشید.

• اجرای طرح تمایز را شروع کنید.

• با بازاریابی محصول رابطه خوبی برقرار کنید تا آنها تماس برقرار کنند. تمرکز خود را روی گروه جین M بگذارید زیرا محصولات آنها بیشترین پتانسیل درآمد را دارند. در طول جلسه آموزشی برنامه ریزی شده با بازاریابان ملاقات کنید و با حداقل یکی از کارمندان جین ناهار بخورید.

• به عنوان یک متخصص منطقه ای در محصول جدید شناخته شوید. دریابید که افراد متخصص در مناطق دیگر کجا هستند و به یکی از کارشناسان عمل ارائه حداقل یک بار به مشتری مراجعه کنید.

• روزهای پس از 180 روز: کارهای طولانی مدت.

با دستیابی به سهمیه با انعقاد دو یا سه معامله، با تمرکز بر پروژه طراحی مجدد فرایند تجاری شرکت Acme، پروژه ترمینال Safeway و پروژه بهبود شهرداری سانفرانسیسکو کار کنید.

برنامه دوم به وضوح بیشتر عمل گرا است و اجرای آن ساده تر خواهد بود زیرا مراحل اولیه به خوبی اندیشیده شده است. اما اگر در این مرحله اطلاعات کافی برای تدوین برنامه ای مانند برنامه دوم ندارید، نگران نباشید. بقیه فصل توصیه های خاصی در مورد چگونگی دستیابی به اهداف سطح بالا برای دوره رمپ شما ارائه می دهد (همانطور که در مثال 1 نشان داده شده است) و آن را به یک برنامه عمل دقیق تر (برنامه مثال 2) تبدیل کنید.

**ساختار 30 یا 90 یا 180 روزه**

همان طور که در مثال قبل دیدید، مفهوم 30 یا 90 یا 180 روزه ساختار ساده ای را برای تلاش برای سازماندهی پیشرفت اولیه شما فراهم می کند. توصیه ما این است که سعی کنید مجموعه کلی اهداف خود را در پیش بگیرید و آنها را به ساختار 30- / 90- / 180 روز اختصاص دهید. در مثال ما اهداف خود را بر اساس سه دسته تجزیه کردیم: اطلاعات شرکتی، تسلط بر کالاهای اساسی و روابط و نامشهود. مطمئناً شما باید هنگام تنظیم نقشه شخصی خود به وابستگی بین اهداف و فرصتهای ارائه شده از سفر توجه کنید. به عنوان مثال، اگر هفته اول خود را در دفتر مرکزی شرکت می گذرانید، باید روی "روابط و نامشهود" کار کنید.

**ویژگی های یک برنامه خوب**

یک برنامه خوب باید واضح و عملی باشد. مواردی را در برنامه خود قرار ندهید که شما آن را نمی فهمید یا نمی دانید چگونه آن را اجرا کنید. اگر دوست دارید، یک بخش جداگانه برای اهداف داشته باشید. آیا اقدامات مربوط به تعریف موفقیت یا اجرای آن اهداف می باشد. این تفکیک به شما کمک می کند تا در مواردی که بتن هستند پیشرفت کنید و در عین حال برای ایده های چگونگی دستیابی به موارد دیگر باز باشید.

برنامه شما همچنین باید در مواقع مناسب تاریخ هایی را نیز شامل شود. اگر می دانید وقتی قصد دارید محصول یا آموزش دیگری داشته باشید، متعهد شوید که (خودتان) که جلسه ناهار را با تیم بازاریابی تنظیم می کنید. به طور دوره ای کارهایی را مرور کنید که تاریخ تکمیل قطعی ندارند و ببینید که آیا می توانید آنها را برنامه ریزی کنید.

**آماده رفتن**

همین حالا چند دقیقه روی برنامه شخصی خود صرف کنید. مطمئن باشید که ایده های مدیر، این کتاب و تجربه گذشته را در اهداف خود گنجانیده اید. تعادل این فصل شامل نکاتی در مورد چگونگی دستیابی به اهدافی است که شما مشخص می کنید. وقتی اهداف و برنامه خود را تکمیل می کنید، آنها را با مدیر خود، نمایندگی فروش خود و شخصی خارج از کار (مانند همسرتان) در میان بگذارید. فلسفه درمورد این که ایده خوبی است یا عدم تعهد عمومی به اهداف خاص، متفاوت است. در این حالت، شما هنوز هم می آموزید چه چیزی ممکن است و چگونه بهترین موفقیت است. با باز بودن با اطرافیان، بازخورد خوبی در مورد چگونگی بهبود برنامه خود کسب خواهید کرد. اشتراک برنامه خود با همسر یا شخص مهم دیگری نیز راهی مناسب برای برقراری ارتباط چقدر خواستار شش ماه اول شما در کار است. آنها همچنین می توانند یک دیدگاه غیرمستقیم خارجی را در اختیار شما قرار دهند. شما ممکن است بخواهید برای رسیدن به اهداف مشخصی، پاداش هایی کسب کنید تا این موفقیت ها برای شما و شخص مهم دیگرتان قابل توجه تر باشد.

مطالعه موردی: اسرار موفقیت یک مهندس فروش سریالی موفق

یکی از مصاحبه های ما با یک مهندس فروش سابق (جیسون) بود که نماینده فروش، مدیر فروش و همکار ارشد فردی در چندین شرکت پیشرفته بوده است. وی پیشنهادات زیر را داشت:

• در طی شش ماه اول، آنچه را که می آموزید با معاملات کوچک یا مشتریان فعلی تمرین کنید. آنها بخشنده خواهند بود، و حتی ممکن است پول بدست آورید.

• از هر شخصی که موفق به فروش باشد، بخواهید که سه دلیل برتر پیروزی یا از دست دادن معامله آنها چیست. سپس می توانید این دلایل را دوباره به مشتریان خود تکرار کنید تا زمانی که درک کافی برای توسعه خود را داشته باشید.

• از مهندسین فروش همتای خود سؤال یکسانی بپرسید. ممکن است در مورد همان معامله نظر دیگری بدست آورید.

• در حالی که شما سرعت می گیرید، در حالی که آنها در یک سایت مشتری هستند با یک تیم خدمات حرفه ای بنشینید. با مشتریان و سازمان خدمات خود تماس های خوبی برقرار خواهید کرد، به علاوه می آموزید که مردم چگونه از محصولات شما استفاده می کنند.

• شبکه خود را در داخل شرکت بسازید.

نتیجه؟ ما اگر موفق نباشیم، نکات او را درج نمی کنیم، اما جیسون در هر دوره شیب دار خود در هر شرکتی که به آن ملحق شد سهمیه خود را چیره شد. علاوه بر این، بیشتر استخدام های جیسون توانستند همین کار را انجام دهند.

\*\*\*\*

**نکاتی در مورد موفقیت در شش ماه اول**

**یک مربی پیدا کنید**

او احتمالاً مدیر شما نخواهد بود.مهندس فروش ارشدی را پیدا کنید که محصولی است که دوست دارید آن را بفروشید. آن شخص را در جلسات سایه بزنید. به او یا او در زمینه کار در پیشنهاد درخواست پروپوزال کمک کنید، هر چیز دیگری که به او احتیاج دارد. پس از اتمام دوره رمپ خود، احتمالاً انتظار می رود که خودکفایی بیشتری داشته باشید، بنابراین از این فرصت استفاده کنید. حتی اگر کسی را پیدا کنید که در یک منطقه جغرافیایی متفاوت قرار داشته باشد، حتی بهتر است. شما می توانید یک متخصص محلی در منطقه خود باشید و به گروه همکار مربی در آن منطقه دسترسی داشته باشید.

پیدا کردن یک مربی می تواند مشکل باشد. نمی توانید با کسی که تازه ملاقات کرده اید راه بروید و از آنها بخواهید که برای سال آینده شما را راهنمایی کنند. یک کاندیدای مربی خوب علاوه بر اینکه در منطقه ای که ضعیف هستید، قوی هستید باید یک دلیل برای کمک به شما داشته باشد. این دلیل معمولاً به آنها مربوط می شود که رضایت شخصی را از کمک به همکار خود تجربه می کنند. به طور خاص، به دنبال افرادی باشید که منافع مشترک با آنها به اشتراک بگذارید یا موضعی شبیه به شما داشته اند، زیرا آنها بیشتر با چالش های پیش روی شما همدردی می کنند و تمایل بیشتری برای به اشتراک گذاشتن تجربیات خود دارند. اگر بیشتر بخواهید در مورد چگونگی بهبود مهارت های خود یا دنبال کردن جنبه های شغلی خود از آنها سؤال کنید، بیشتر افراد متلاشی می شوند. چنین سؤالاتی نشان می دهد که شما آنها را بسیار مورد توجه قرار داده اید. مانورینگ غالباً الزامی برای کسب پیشرفت در رده های بالاتر تیم مهندس فروش است.

**کتابچه راهنمای کاربر را بخوانید — واقعاً!**

خواندن کتابچه راهنما به ویژه در صورتی که با تیم های مهندسی یا بازاریابی شرکت خود سروکار داشته باشید بسیار مهم است. آنها مواد آموزشی، مواد بازاریابی و مستندات محصول را بطور خاص تهیه کرده اند تا مجبور نباشند با یکسری سوالات یک طرفه مقابله کنند. اگر با چیزی تحت پوشش "در کتاب" به سراغ آنها بروید، می خواهید اعتبار خود را از دست داده و به این رابطه صدمه بزنید. از طرف دیگر، اگر هربار که به سراغ آنها بروید، آنها را در معرض مشکلات مشتری جدیدی قرار می دهید که قبلاً به آنها پرداخته نشده اید، پس شما یک منبع مهم اطلاعات بازار را معرفی می کنید. شناختن محتویات دفترچه راهنما نیز هنگام برخورد با مخاطبین بسیار فنی مشتری یا چشم انداز بسیار ضروری است. آنها مستندات را خوانده اند، و شما می توانید مطمئن باشید که در مورد برخی تنظیمات مبهم یا پرچم ذکر شده در پاورقی، از شما سؤال می کنند. همچنین می پردازد که در اسناد و مدارک مانند یادداشت های منتشر شده جدید یا یادداشت های اشکال و یادآوری به روز باشد.

**ویدئو را تماشا کنید!**

تقریباً هر شرکتی اکنون یک کتابخانه از آموزش مبتنی بر فیلم بر روی اینترانت خود نگهداری می کند. در حالی که برخی از این آموزش ها کرایه استاندارد شرکت ها هستند، همچنین نسخه هایی از ارائه های خاص توسط استادان تجارت در شرکت خود پیدا خواهید کرد. شما باید این فیلم ها را مرور کنید، در صورت امکان آنها را بارگیری کنید و در حد امکان برای استفاده شخصی خود قرض دهید. روند رو به رشد دیگر استفاده از پادکست های آموزشی هفتگی یا ماهانه است، بنابراین برای خدمات ثبت نام کنید، و همچنین به بررسی آخرین 12 تا 24 ماه گذشته مواد برای الماس های ناخوشایند بپردازید.

**استاد فن آوری**

شش ماه اول شما زمان مناسب برای پرسیدن تمام سؤالات احتمالی در مورد چگونگی وصل، راه اندازی و پیکربندی محصول است. در حالت ایده آل، اگر بتوانید کیت نسخه ی نمایشی خود را "نوار" کنید و آن را از مؤلفه های اصلی بازسازی کنید، هنگامی که اشکالات عجیب و غریب در مواقع بحرانی رخ می دهد، برای آینده خوب خدمت خواهید کرد. در صورتی که در یک جلسه آزمایشی در سایت مشتری قرار داشته باشید، در روابط عمومی با تیم پشتیبانی مشتری خود صرف کنید و به کمک اضطراری احتیاج دارید.

**تسلط بر محصول**

بعضی از مهندسین فروش آنقدر روی جنبه های فروش شغل خود تمرکز می کنند که از متخصص بودن در محصولاتی که ارائه می دهند غفلت می کنند. شش ماه اول را بسازید تا پایه و اساس کاملاً محکمی برای موفقیت آینده خود بسازید. شما احتمالاً هرگز در جایی که سهم درآمد مورد انتظار شما کم باشد و جایی که انتظار می رود زمان زیادی را برای آموزش محصول صرف کنید، فرصت مشابهی نخواهید داشت.

**مخاطبین آموزش کمپ بوت**

تماس با بوت اردو در شرایط سخت پشتیبانی شما خواهد بود. شبکه خود را بسازید و از آن پشتیبانی کنید. خواهید فهمید که زمانی که در اینجا سرمایه گذاری می کنید در زمان نیاز خود از مزایایی در روابط، رضایت شخصی و پشتیبانی برخوردار خواهید شد. به ویژه در شناسایی افرادی که می توانید در چرخه فروش خود با آنها تماس بگیرید، متمرکز شوید. از مدیر خود بخواهید که آیا می توانید ناهار و شام را با این مخاطبین اصلی هزینه کنید. همچنین، از مدیر خود بخواهید درباره افرادی که باید سعی کنید آنها را بشناسید، پیشنهاد دهید.

در طول اردوگاه راه انداز، اولویت اصلی شما باید یادگیری مطالب باشد. بیشتر اوقات، رویدادهای اجتماعی و فعالیتهای دیگری برنامه ریزی شده اند که می توانند تمرکز شما را بر روی جلسات آموزشی تضعیف کنند. مشاهده این نوع فعالیت ها به عنوان "تیم سازی" یا شبکه سازی آسان است. هنگام اعتدال، آنها می توانند به عنوان حواس پرتی دلپذیر عمل کنند و همچنین فرصت های شبکه سازی را فراهم کنند. بسیاری از مهندسین فروش به نقطه کاهش بازده می رسند و فراتر می روند. به عنوان مثال، آیا واقعاً باید تا ساعت 2 بعد از ظهر در نوار بمانید؟ اگرچه این مثال ممکن است طنزآمیز به نظر برسد، اما این نوع فعالیت باعث می شود تا به نتیجه برسد و احتمالاً مزایایی که از آموزش خود دریافت می کنید را کاهش دهد.

**کار در کارخانه**

اگر گزینه کار در دفتر مرکزی را برای چند ماه اول دارید، به جای خانه، آن را بگیرید. در دفتر فرصت خواهید داشت تا در پروژه های کوتاه مدت شرکت کنید که اغلب بوجود می آیند. آزمایش محصول و توسعه نسخه ی نمایشی دو نمونه از پروژه های خاص است که مهارت های شما را ایجاد می کند در حالی که شما را در معرض مخاطبین ارزشمند قرار می دهد.

**چهره و روابط**

این جنبه موفقیت چندین بار در جاهای دیگر ذکر شده است، اما ارزش این را دارد که یک بار دیگر از آن صحبت کنیم. به طور خاص، وقت خود را برای آشنایی با افراد مناسب بودجه اختصاص دهید. بیش از آنکه در شما سرمایه گذاری کند در آنها سرمایه گذاری کنید. اگر این کار را انجام دهید، وقتی این معامله بزرگ در خط است، تمام پشتیبانی لازم را خواهید داشت.

**تمرین، تمرین، تمرین**

هرچه این گفته تا اندازه ای تحقیرآمیز باشد، اما در صورتی که با فروش شما مرتبط باشد، آن را به یک "فهرست آزمایشی" تبدیل کنید. بدانید که چگونه از محصول خود به جلو و عقب استفاده کنید. اگر محصول شما خیلی بزرگ است که قادر به انجام این کار باشد، متداول ترین 20٪ محصول را بیاموزید تا به نظر شما متخصص باشید. همچنین باید سناریوهای بدترین حالت را تمرین کنید. بدانید چه اتفاقی می افتد اگر از مسیر آزمایشی استاندارد خارج شوید.

**درباره مشتری های اصلی و نحوه استفاده واقعی آنها از محصول شما بیاموزید**

تا زمانی که منابع خود را ایجاد نکنید، باید از سایر موارد استفاده کنید. همانطور که در فصل های بعدی بحث می کنیم، مراجع مشتری در هر فرآیند فروش مهم هستند. در اوایل، مراجع مشتری همچنین می تواند برای کمک به شما در درک گزاره ارزش خود مهم باشد. ما تحت تأثیر اینکه چگونه می توان به فروش محصولات جدید شما با تسلط بر موارد استفاده برای مشتریان مرجع توجه کرد، توجه کردیم.

**همه چیز راجع به صنعت و رقبا بخوانید**

به فهرست های پستی مربوط به صنعت خود بپیوندید، در فهرست های توزیع برای رقبای خود ثبت نام کنید، به سایت searchalpha.com بروید و رونوشت ها را برای هرگونه اعلامیه درآمدی برای رقبای خود که شرکت های دولتی هستند بخوانید. خود را در گزارشات صنعت و داده های موجود قرار دهید. برای ماه اول شما کمی غم انگیز خواهد بود، سپس شما شروع به دیدن الگوهای ظهور خواهید کرد و قادر خواهید بود تمام اطلاعات را به هم مربوط کنید. ما این کار را خودمان هنگام صبح دوچرخه سواری بر روی ورزش انجام می دهیم، اما سعی کنید آن را به 10 تا 15 دقیقه در روز محدود کنید تا از خواندن تورنت خبرنامه های صنعت که اکنون به طور معمول در دسترس هستند، ساعت ها در روز مصرف نشود.

**ارزش گزاره های مالی خود را بشناسید**

اگر اصول مالی را از قبل بفهمید، این می تواند یک راه عالی برای درک سریع یک محصول جدید باشد. بیاموزید که چگونه راه حل شما از دیدگاه مالی روی شغل مشتری شما تأثیر می گذارد. اگر می دانید که چگونه یک گزارش سالانه را بخوانید، باید بدانید که راه حل شما چگونه می تواند بر صورت درآمد مشتری تأثیر بگذارد. قادر به ارائه سود راه حل خود در این سطح، اعتبار شما را در چرخه فروش ثابت می کند. مهمتر از همه، برای به دست آوردن اطلاعات لازم، بیش از چند ماه طول نمی کشد. اگر تمایل به امور مالی ندارید، بخش گزارش بحث و تحلیل مدیریت را از گزارش سالانه مشتریان اصلی و چشم اندازهای اصلی بخوانید. شما باید بتوانید برخی از گرایشهای شرکتی را که تصمیمات خرید محصولات شما را محکم می کند، شناسایی کنید. در بیشتر موارد، تجزیه و تحلیل ROI محصول نقطه شروع خوبی است. بیشتر سازمان های بازاریابی آنها را به گونه ای ساخته اند که مشتریان بتوانند به راحتی آنها را درک کنند، بنابراین به هیچ وجه نباید مشکلی داشته باشید.

مطالعه موردی: جلب توجه مانند یک پسر جدید

یکی از ما سابقاً به عنوان فروشنده پوششی مسئول مسافرت در سراسر ایالات متحده برای کمک به تیم های فروش در معاملات بوده است. او به تازگی در دو تماس تلفنی در کنفرانس مشتری از دیترویت به تیم جدید فروش کمک کرده بود و دو هفته بعد نیز گواهی هدیه را به عنوان یک "متشکر از یک کتابفروش آنلاین" دریافت کرد. "نویسنده نه تنها تحت تأثیر فکر قرار گرفت. مهندس فروش، بلکه با توجه به استراتژی زرنگ و دانا او در جلب توجه مردم در شرکت ها. در نظر بگیرید که چگونه می توانید از این استراتژی برای افزودن ارزش به کسانی که بعداً نیاز دارید استفاده کنید، استفاده کنید. علاوه بر هدایا، تخصص فنی و صنعت خود را در قالب مقالات ارسال شده یا ارائه های مشتری و تحویل مشتری های سفارشی در میان بگذارید.

\*\*\*\*

**یادگیری ریاضی؛ فقط پاسخ ها را حفظ نکنید**

مطمئن باشید دلیل گزاره ارزش خود را می فهمید. اگر به تیم بازاریابی دسترسی دارید، سعی کنید تخصص خود را در مورد ناهار یا شام ایجاد کنید. زمان سرمایه گذاری در اینجا بعداً وقتی با پرسنل مدیریت مشتری درگیر می شوید که واقعاً می خواهند بدانند چگونه محصول شما از آنها سود می برد، پرداخت می شود. چشم انداز فعلی را انتخاب کنید و بحث کنید که چگونه می توانید یک بازده سفارشی برای تجزیه و تحلیل سرمایه گذاری برای آن مشتری ایجاد کنید.

**محتوا را درک کنید، اما احساس غرق شدن نکنید**

اگر خود را با بسیاری از مفاهیم جدید بمباران می کنید، فهرستی تهیه کنید و سعی کنید هر کدام را به آرامی درک کنید. اگر مجموعه محصولات پیچیده ای دارید، ممکن است ده ها MBA با این مواد کار کنند. اشکال ندارد اگر سرعت شما چند ماه طول بکشد. با انجام این کار به روشی روشمند و کار با یک فهرست، می توانید مطمئن باشید که در جلسات مشتری صاف و صاف نخواهید گشت.

**اگر می توانید از محصولات خود در زندگی روزمره استفاده کنید، این کار را انجام دهید**

حتی اگر کمی ناخوشایند باشد، این بهترین آموزش ممکن است. این امر در درجه اول مربوط به محصولاتی است که بطور کلی توسط فروشندگان یا متخصصان قابل استفاده است. شما واقعاً می دانید که راه حل شما چگونه کار می کند. این همچنین به عنوان آموزش نسخه ی نمایشی عالی مضاعف است. جان در روزهای ابتدایی خود به عنوان مهندس فروش، با ساختن سیستم ردیابی مكرر مكان ماسه سنگین مبتنی بر رایانه شخصی - كه در بسیاری از كاركردهای اطلاعاتی نشان داده بود - در Oracle به شهرت نرسید. اگر از محصول خود استفاده نمی کنید (و می توانستید)، با داستانی تهیه کنید که چرا نمی کنید. احتمالاً مشتری احتمالی شما نسبت به این واقعیت است که شما از محصولی که قصد فروش آن را دارید استفاده نمی کنید.

**بازخورد دریافت کنید — از همه**

دریافت بازخورد یک فرایند بسیار ساده تر از معیارهایی است که در ابتدا مورد بحث قرار گرفت. هر وقت شخص دیگری فرصتی برای دیدن کار شما داشت، بازخورد بخواهید. بازخورد مشتری به ویژه ارزشمند است. از آنها بپرسید که چه چیزی را دوست دارند یا دوست ندارند. از مشتریان بپرسید که آیا نیازهای آنها را برآورده کرده اید و آیا روشی کارآمدتر وجود دارد که می توانستید این کار را انجام دهید. با درگیر شدن در این نوع بحث، ممکن است مشتری به شما بگوید چه اطلاعاتی را با شما ارتباط برقرار نکرده است. علاوه بر ارائه پیشنهادی برای رشد شخصی، مشکلی برای رفع مشکل در طی ارتباط بعدی خود با آن مشتری پیدا خواهید کرد. اگر "بازخورد سازنده" دریافت کنید، احساس بدی نکنید - افرادی که مایل هستند به شما بگویند اشتباهات شما (و چگونه آنها را اصلاح می کند) انجام می دهند، زیرا می خواهند به شما در بهبود کمک کنند.

**برنامه هفتگی خود را مرور کنید**

آیا برنامه خود را از قبل فراموش کرده اید؟ آیا زمان لازم را برای نوشتن اهداف و اقدامات خود برای دستیابی به آنها کسب کرده اید؟ اگر چنین نکرده اید، اکنون خواندن را متوقف کنید و این کار را انجام دهید. اختصاص همه فعالیت ها به یک هفته خاص. مرور اهداف هفتگی شما به تازه نگه داشتن آنها در ذهن شما کمک می کند. ممکن است تصمیم بگیرید که برخی از آنها اهمیت کمتری پیدا کرده اند. اگر چنین است، آنها را حذف کنید. سپس، سعی کنید برای هفته آینده برنامه ریزی کنید. آیا شما خرابی دارید؟ آیا قبلاً مقدار مشخصی را برای مطالعه محصول اختصاص داده اید؟ در این صورت، بالاترین اهداف برتر را شناسایی کرده و آنها را در آن زمان قرار دهید. درصورتی که برنامه ریزی کرده اید که چگونه آن را پر کنید می توانید متوجه شوید که خرابی شما مؤثر است.

**خلاصه**

کارهای زیادی برای تحقق وجود دارد، اما با شروع اهداف خود، و سپس تدوین و پالایش طرحی که شما را قادر به دستیابی به آنها می کند، می توانید به آنجا برسید. در دوره "رمپ" خود فرصت های منحصر به فردی خواهید داشت، و حتما از آنها استفاده خواهید کرد. در ساخت مهارتها و روابط درونی که برای موفقیت در آینده نیاز دارید، متمرکز شوید. برنامه خود را با مدیر و مربیان احتمالی خود در میان بگذارید و آنها را برای کمک به شما در اجرای طرح دعوت کنید.

**مهارت سازی**

|  |  |
| --- | --- |
| مهندس فروش جدید | تمرکز خود را بر این تعریف کنید که موفقیت چیست. به عنوان یک شخص جدید، شما به ویژه به فعالیت هایی که زمان مصرف می کند، کمک می کنید اما به شما در پیشرفت در رسیدن به هدف کمک نمی کنند. یک مربی (شاید رئیس خود) پیدا کنید و از او بخواهید که در ارزیابی برنامه خود به شما کمک کند. |
| مهندس فروش باتجربه | بر روابط متمرکز شوید. به دنبال مناطقی از تمایز باشید که اهداف درآمد شما را پشتیبانی کنند. در قسمت 20 به بخش "خود برندسازی" بروید و سعی کنید در دوره جدید از رمپ خود در شرکت جدید آن اصل را به کار بگیرید. در مورد نحوه رفتار و درک شما در شرکت قبلی خود فکر کنید. اکنون یک "تخته سنگ پاک" دارید، بنابراین طرحی را بسازید که موفقیت شما را به موفقیت تبدیل کند. |
| مدیر | به راه هایی فکر کنید که می توانید در حمایت از استخدام های جدید خود کمک کنید. برای تهیه آنها یک برنامه نمونه بسازید و به روشهایی فکر کنید که ممکن است بخواهند آن را شخصی سازی کنند تا اهدافشان را برآورده سازند. |

**فصل**

**16**

**اهداف فصل**

**نحوه دسته بندی سوالات را درک کنید.**

**تکنیک های اساسی پاسخ دادن به سؤالات را بیاموزید.**

**توانایی کار با اشخاص ثالث و مشاوران را بهبود بخشید.**

**مدیریت سوالات**

قبل از اینکه به سؤالات شما جواب رد بدهم، یک بیانیه آغازین دارم.

*رونالد ریگان*

مدیریت سوالات یا رسیدگی به اعتراض، موضوعی است که در کل کتاب ها نوشته شده است و یکی از زمینه های فروش خالص است که مهندس فروش باید با آن آشنا باشد. در نسخه های قبلی، این فصل به جای "مدیریت سؤالات" با عنوان "رسیدگی به موضوع" عنوان شد. ما این تغییر را ایجاد کردیم زیرا برای مهندس فروش بسیار مهم است که درک کند که سؤالات چیز خوبی است و باید به عنوان ماهیت ضد و نقیض یا متناقض تلقی شود. اما به عنوان یک وسیله طبیعی برای پیشرفت فرصت از طریق چرخه فروش. طبق تخمین ما، 85٪ از سؤالات فقط به این دلیل که مشتری می خواهد پاسخی بپرسند- نه به این دلیل که آنها به راه حل پیشنهادی شما اعتراض دارند.

**مدیریت سؤالات یا رسیدگی به موارد**

در طول این فصل و این کتاب، ما آزادانه در استفاده از سوال و اعتراض قرار خواهیم داشت. بین این دو تفاوت مهم وجود دارد به این معنی که آنها یک قدم از یکدیگر جدا شده اند. یک سؤال مستقیم خواهد بود، مانند: "آیا 24 یا 7 پشتیبانی جهانی ارائه می دهید؟" یا "آیا برنامه شما از تلفن همراه آگاه است؟" اعتراضات معمولاً فرم بیانیه را می گیرند، زیرا در دو فرم کلاسیک فروش "قیمت شما خیلی زیاد است، "یا" ما بودجه نداریم. "معادل فنی این جمله ها عبارتند از" رابط کاربری بسیار پیچیده به نظر می رسد "، یا" شما تمام عملکردهای لازم را ندارید ". سپس اینها به سوالات ترجمه می شوند و تبدیل می شوند، "آیا می توانید اصول طراحی رابط کاربری خود را برای من توضیح دهید؟" و "آیا می توانید به من نشان دهید که چگونه می توانید این مجموعه از کارها را انجام دهید؟"

**قبل از اینکه شروع کنی**

هر سازمان فروش باید فهرستی از متداول ترین سؤالاتی که هنگام فروش با آنها رو به رو هستند، داشته باشد. در کنار این سؤال باید یک پاسخ استاندارد و تأیید شده از شرکت وجود داشته باشد. این را به عنوان یک سؤال متداول (سؤال متداول) برای نیروی فروش فکر کنید. این باید واقع بینانه باشد و سؤالات سخت و همچنین سؤالات آسان را بپوشاند. با ورود به یک جلسه تفکر، "امیدوارم که آنها از من سؤال نکنند ..." عملاً تضمین می کنند که چشم انداز باعث اعتراض خواهد شد.

***نکته: فهرستی از سوالات متداول ایجاد کنید***

***اگر فهرستی مکتوب برای پاسخ به متداول ترین سؤالاتی که سازمان شما با آن رو به رو است ندارید، اکنون یکی از آنها را ایجاد کنید. با همسالان، مدیران، پرسنل بازاریابی و هر کس دیگری که نیاز دارید همکاری کنید. ابتکار عمل را بگیرید و اکنون این کار را انجام دهید. پاسخ باید بیشتر از لحاظ رسمی گفتگو باشد نه اینکه رسمی باشد، به عنوان مثال اگر در مورد یک فنجان چای یا قهوه با مشتری بحث می کنید.***

**دسته بندی سؤال**

مشتریان به دلایل زیادی سؤال می کنند. تعیین اینکه چرا یک سؤال پرسیده می شود (هدف سؤال کننده) و خاستگاه آن مهم است.

**یک سوال معتبر**

برخلاف تصورات اولیه، این بهترین نوع سؤالی است که باید مطرح شود. همچنین متداول ترین نوع سؤال است و شانس قانونی برای رفع موانع فروش بین شما و امضای قرارداد را نشان می دهد. ممکن است این سؤال دشوار یا آسان باشد، اما پس از ابراز نظر، می توان به آن پرداخت و سپس به طور مؤثر از بین رفت.

به طور خاص برای یک سوال فنی، اطمینان حاصل کنید که پاسخ شما واضح و مختصر است و توسط شخصی که این سؤال را مطرح کرده است قابل درک است. به تعهد کلامی دست پیدا کنید که این سؤال با موفقیت انجام شده و سپس ادامه یابد. در صورت تفویض جلسه پس از جلسه، درصورتیکه تیم فروش احساس کند این یک سوال / اعتراض کلیدی است، پس از پاسخ کتبی یا از طریق پست الکترونیکی، با استناد به منابع اطلاعات اضافی در صورت لزوم، پیگیری کنید.

**یک سوال رقابتی**

مربی داخلی رقیب معمولاً این نوع اعتراض را مطرح می کند. به طور معمول، این فرد دارای سه یا چهار سؤال است که روی یک پد نوشته شده یا در یک نامه الکترونیکی موجود است که برای نشان دادن یک نقص درک شده طراحی شده است. حداقل در ابتدا از سطح زمین بالا بروید و دقیقاً مانند سایر افراد به این سؤالات پاسخ دهید. بسیار محتمل است که قبلاً آنها را شنیده باشید، و آنها جزئی از 10 نفر برتر هستند زیرا شما، به عنوان مهندس فروش، به احتمال زیاد به یک سؤال فنی پاسخ می دهید، مسئولیت این است که شما بسته شوید. مستقیم بپرسید که آیا این سؤال رضایت بخش بوده است یا خیر. اگر اینطور نیست، برای شفاف سازی فشار دهید و تا حد امکان به طور واضح و کوتاه پاسخ دهید. داوطلبانه اطلاعات غیرمستقیم را که می تواند منجر به سوالات بعدی شود، داوطلب نکنید.

***نکته: در زمین امن بمانید***

***به یاد داشته باشید که بیشتر از آینده خود در مورد محصولات و خدمات خود می دانید. برعکس، آنها بیشتر در مورد شغل و محیط خود می دانند. در قوت خود بمانید و در مورد "قلمرو" آنها سرگردان نباشید و یا اظهارنظر نکنید. "اگر خود را به عنوان اینکه می دانید شغل آینده خود را بهتر از آنها انجام می دهید، بسیار بی ادب و متکبر به نظر می رسد. مشتری احتمالی ممکن است این مسئله را به عنوان یک چالش پیش ببرد و شما را به جهتی سوق دهد که به آن تمایل ندارید.***

وقتی هیچ سؤالی تمام نشده است و به هیچ کس از مخاطبان کمک نکرده است، پس این سوال را بعداً تعویق دهید، آن را بنویسید یا آن را روی صفحه بفرستید. در یک پخش وب می توانید این سؤال را در یک پنجره یادداشت کوچک بنویسید تا مشتری یک سیگنال بصری دریافت کند.

مطالعه موردی: سکوت طلایی است

من هرگز فراموش نکرده ام. من به همراه مایک، یکی از جدیدترین مدیران حساب ما، به یک بانک در نیوآرک، نیوجرسی رفتم. هدف از این بازدید، برگزاری یک جلسه پرسش و پاسخ فنی پس از یک بازدید قبلی برای جمع آوری استدلال بود. ما با نزدیکترین رقیب خود از سر به دور رقابت می کردیم اما احساس می کردم که ما معامله را انجام داده ایم. تنها مانع بزرگ فیل، مدیر MIS بود که بدیهی بود می خواست محصول رقیب ما را بخرد.

با وجود اینکه هنوز کارآموز بودم، ولی کالایمان را به خوبی می شناختم. جلسه یک ساعته قبلاً 90 دقیقه به طول انجامیده بود، و بعضی از همسالان Phil و رئیس او کمی بی تاب بودند. سرانجام، فیل به من گوشه ای زد و پرسید: "آیا باید نرم افزار شما را تحت CICS یا TSO (دو سیستم تعاملی IBM) اجرا کنم؟"، من او را به چشم نگاه کردم و پاسخ دادم، "خوب، فیل، شما از کدام راه دوست دارید آن را اجرا کنید؟ "

سکوت به پنج ثانیه و سپس 10 ثانیه کشید. تکیه دادم، انگار سکوت را بخواهم بشکنم و مایک به من لگد زد. فیل به اطراف اتاق نگاه کرد، به من نگاه کرد، و سپس به پایین زمین. تا این زمان به نظر می رسید که یک دقیقه از آن گذشته است، اما احتمالاً تنها 15 ثانیه بود. همه افراد در اتاق ساکت ماندند و همه نگاهشان به فیل بود. سرانجام، او پاسخ داد، "خوب، من حدس می زنم که مهم نیست."

جلسه با همین یادداشت پایان یافت. مایک وارد دفتر معاون رئیس جمهور شد و مدارک را امضا کرد. (این یکی از معدود موارد حرفه ای من بود که تاکنون شخصاً شاهد امضای قرارداد بوده ام.) من تا به امروز معتقدم که اگر مایک به من لگد نمی زد، سکوت می کردم و فیلی می توانست از قلاب بیرون بیاید. بعضی اوقات سکوت از هزار کلمه بهتر است.

\*\*\*\*

**سؤال سیمور**

سیمور یک عضو بسیار فنی از مخاطبان است که تنها علاقه آن به "دیدن بیشتر" محصول است. آنها غالباً مفصل ترین و تفصیل ترین سؤال ها را مطرح می کنند - امیدواریم که در زمینه کنجکاوی روشنفکرانه باشد - اما غالباً فقط برای دیدن اینکه آیا کسی جواب را می داند.

نکته اصلی برخورد با یک سیمور (که به ندرت تصمیم گیری می کند) این است که به طور خلاصه به این سوال پاسخ دهید و سپس جزئیات بیشتری را با استفاده از مستندات یا یک وب سایت مرجع ارائه دهید. مهمتر از همه، هنگام پایان دادن به پاسخ به یک اعتراض سیمور، مطمئن شوید که با شخص دیگری تماس چشمی برقرار کرده اید. حفظ تماس چشمی یک سؤال زیر را تضمین می کند. قطع تماس چشمی به عضو دیگری از مخاطب این امکان را می دهد تا با یک سؤال یا اظهار نظر درگیر شوند.

این تکنیک برای هر شخصی کاربرد دارد که زمان کف شما در تلاش برای کاهش آن است، اما مدیران و مدیران ارشد به طور معمول پیگیری های خود را در هر صورت انجام می دهند در حالی که سیمورها با پشتکار بیشتری این کار را انجام می دهند.

هنگام برخورد با یک سیمور در یک محیط پخش، برای تماس چشمی نام یک مدیر را جایگزین کنید. ("بنابراین، کریستف، اینگونه است که کارمندان شما می توانند به روزرسانی های سخت افزاری را مدیریت کنند.")

***نکته: این یک سوال بزرگ است***

***از مدل "این یک سؤال عالی است، من بسیار خوشحالم که شما آن را پرسیده اید" جلوگیری کنید. مگر اینکه واقعاً سؤال روشنگری باشد، پاسخ مصنوعی است و حتی می تواند نسبت به سؤال کننده مضر باشد. همچنین از پاسخ، "بسیاری از مردم از من سؤال می کنند" اجتناب کنید. و همچنین به طور غیرمستقیم هوش مخاطب را زیر سؤال می برد، این امر همچنین به عکس العمل ضمنی "منجر می شود"، "پس چرا تاکنون قبلاً با آن برخورد نکرده اید؟"***

اعتراض سیمور معمولاً مخدوش تر از روشنگری است زیرا یک بحث نامحدود در مورد مناقصه های فنی، درصد بالایی از مخاطبان را از دست می دهد. سیمور هنگام کار با مخاطبان مختلط فنی و تجاری، باید با صمیمانه اما محکم رفتار کند تا جلسه بتواند با سرعت شما پیش برود. به عنوان آخرین راه حل، اگر فروشنده برای کمک به شما قدم نگذارد، از بقیه مخاطبان بخواهید راهنمایی کنند که چگونه باید اقدام کنید.

**سوال مربیگری**

این دقیقاً خلاف سؤال رقابتی است زیرا توسط یکی از طرفداران شما پرسیده می شود. این گونه طراحی شده است که با فراهم کردن فرصتی برای پاسخگویی به سؤال با روشی مثبت، محصولات و خدمات شما را در بهترین حالت ممکن نشان می دهد. درست مثل سایر افراد با این سؤال رفتار کنید و چندان مشتاق جواب دادن نیست که گوش دادن و مکث را فراموش خواهید کرد. پس از پاسخ به این سوال، اطمینان حاصل کنید که کل مخاطبان با درخواست بازخورد کلامی، اهمیت پاسخ را کاملاً درک می کنند.

اگرچه ارائه چندین سوال به مربی مهم است، اما از این فرصت استفاده نکنید. رقابت شما ممکن است این کتاب را نیز خوانده باشد، و به دنبال فهرستی باشید که کاشته اید! یک رویکرد بهتر نیز این است که از مربی بخواهید چندین سؤال را مطرح کند که شامل اصطلاحات واژگان و نام های کلمه شخصی در آینده است.

اگر رابطه شما با گروه قوی است، حتی می توانید سوال خود را به عنوان سؤال اعتراض مربی مطرح کنید، "یک مسئله معمولی با این نوع سیستم تمایل به ترکیدن به شعله دارد. آیا می توانید ببینید چرا این مسئله مشکلی برای آنچه ما پیشنهاد می کنیم نیست؟ "چنین فوری می تواند به شما کمک کند تا با مخاطب به نقطه" آه هه! "برسید و بعد از بحث و گفتگوهای مداوم، موضوع پیچیده ای را درک کنید.

مطالعه موردی: ممکن است تعجب کنید

اخیراً من به عنوان "میهمان نابغه!" در یک نسخه نمایشی از راه دور و ارائه ای که جدیدترین مشتری ما تنظیم کرده بود نشستم. به عنوان بخشی از روند کشف من، من اغلب دوست دارم در یک تماس فروش معمولی گوش فرا دهم. این تماس به طرز شگفت انگیزی پیش می رفت، تا جایی که من نمی دانستم چه می توانم به عنوان بازخورد کمک کنم، به غیر از چند تغییر جزئی زیبایی. این تیم یک کار تحسین برانگیز از اکتشاف را انجام داده بودند، دو مسئله مهم اقتصادی دردناک چشم انداز خود را شناسایی کرده بودند و تلاش خود را برای حل آن مشکلات و نشان دادن اقتصاد راه حل خود متناسب کرده بودند.

بودجه بود، درد وجود دارد، و روند تصویب توافق شده وجود دارد. من شاهد چرخش معامله ای در چرخه فروش به سمت نزدیک موفقیت آمیز بودم. مهندس پیش فروش ها یک کار استادانه را اجرا کرد و به نماینده داد، که سپس گفت: "ممکن است تعجب کنید ..."

همه چیز از هم جدا شد زیرا فروشنده تصمیم گرفت به سؤالی پاسخ دهد كه از استقرار و پشتیبانی درخواست نشده بود. هرگز از این سؤال پرسیده نمی شد زیرا مشتری در حالت "اجازه رفتن" بود. کل جو مکالمه به سوء ظن و عدم اطمینان نسبت به این افشاگری دیر تغییر کرد و با وحشت به پایان رسید، "با تشکر، ما آن را فکر خواهیم کرد ." فاجعه؛ معامله از پیش بینی سه ماهه رد می شود.

*نتیجه اخلاقی داستان:* اگر نمی دانید چه چیزی در پس آنها است، در روند فروش باز نکنید.

\*\*\*\*

**سوال خصمانه**

تعداد بسیار کمی از جلسات چشم انداز با فروشنده مقابله می کنند و خصمانه می شوند. این یک اتفاق بسیار نادرتر از آن است که فولکلور فروش محبوب نشان می دهد. با این وجود، آماده شوید تا با یک جمعیت خصمانه برخورد کنید و دلیل منطقی پشت سر آنها را مشخص کنید.

در مرحله اول، شما یک گروه از افراد دارید که با بی حوصلگی و یا عدم علاقه، "فروشنده را طعمه می کنند". آنها در طول جلسه به طور پیوسته بلندتر، ردیف و فرخنده رشد می کنند. مخاطبان فنی (به ویژه کمیته معماری سازمانی) بیشتر از مخاطبان مشاغل در این رفتار حل می شوند. در بعضی از مواقع، مهندس فروش باید به عضو ارشد تیم فروش نگاه کند و تصمیمی را برای رفتن یا عدم تحقق وادار کند. یک جلسه گروهی برای بازگشت مجدد به ندرت بهبود می یابد و توقف جلسه بهترین راه حل است.

دوم، ممکن است چیزی برای ناراحتی مخاطب گفته یا انجام شود. برخورد با شرکت های چند ملیتی و فرهنگ های غیر غربی نمونه بارز این امر است. در این شرایط، با موسیقی روبرو شوید، عذرخواهی کنید و ادامه دهید. اعتراف به خطا و ادامه، بر خلاف دفاعی بودن، روش توصیه شده عمل است.

سرانجام، و متداول ترین خصومت محدود به یک فرد تنها است. در این حالت، حفظ آرامش و آرام ماندن بسیار مهم است. برای یک مهندس فروش، این می تواند یک عمل دشوار باشد زیرا توانایی فنی شما مورد چالش قرار می گیرد. به یاد داشته باشید که شخصی نیست و با سرعتی و آهسته اندازه گیری شده، صدای خود را کمی پایین می آورید. سپس رقیب به جای فرمول بارب بعدی، باید بیشتر روی پاسخ تمرکز کند و سرعت کند شود. یا سوالات متوقف می شوند، یا فرد از خط عبور می کند تا حدی که یک مخاطب دیگر نسبت به سؤال مداوم واکنش منفی نشان دهد. در این مرحله، مگر اینکه شما به غیر اخلاقی یا فریبکار متهم شوید، با ارائه شکلی از پیگیری های معوق، با کمال میل از رقیب جدا شوید.

در صورت امکان، سعی کنید شخصاً پس از پایان جلسه خود به موضوع مشکل ساز نزدیک شوید. سؤال کنید که آیا به سؤالات وی پاسخ داده شده است و در صورت لزوم، از هر آنچه که ممکن است در طول بحث انجام داده اید عذرخواهی کنید. معمولاً این رویكرد به شخص كمك می كند كه بطور خصمانه نسبت به شما عمل كند. اغلب اوقات، او حتی دلیل ناراضی بودن وی را با شما به اشتراک می گذارد. کاملاً ممکن است که شما یک اقدام عملی را توصیه کنید که با یک سیاست دیرینه مغایرت داشته باشد یا کسی را برای کار خود هزینه کند. با عذرخواهی، به شما کمک می کنید تا در هر بازی ادامه سیاست اداری، خود را به عنوان یک معصوم بدل کنید.

مطالعه موردی: یک واکنش شدید

به عنوان یک مدیر مهندس فروش در اوراکل، زندگی همیشه سرگرم کننده بود. فروشندگان متجاوز، موفق و مستعد ابتلا به خطرات بودند. مهندسین فروش برای ادامه کار تلاش کردند اما ما با هم تیم خوبی بودیم. بروس، مدیر فروش ناحیه ما، با یک شرکت شیمیایی در پنسیلوانیا در حال کار روی یک فرصت بانک اطلاعاتی قابل توجه بود. پس از ماهها فروش، به عنوان فینافهرست ها به اوراکل و آی بی ام رسیده بودند. طرف تجاری Oracle را می خواست، و بخش IT، وابسته به اصلی ترین IBM، پایگاه داده DB2 خود را می خواست.

ما به منظور شرکت در یک سری طولانی از سخنرانی ها، بحث ها و تظاهرات ها به دفتر مرکزی شرکت ها دعوت می شدیم. ما تمام قوانین خود را رعایت کرده بودیم و دقیقاً می دانستیم که چه کسی در مخاطب حضور خواهد داشت، دکمه های داغ آنها و نقاط ضعف و قوت ما. خلاصه اینکه ما تکالیف خود را انجام داده بودیم. مهمترین مزیت فنی ما یک ویژگی به نام قفل کردن سطح ردیف بود. به پایگاه داده ما این امکان را می دهد تا تعداد باورنکردنی معاملات در هر ثانیه نسبت به پیشنهادات IBM پردازش کند. این فناوری کاملاً جدید و جهشی بزرگ برای Oracle Version 6 — بود و حتی روی یک نام اصلی IBM نیز اجرا شد.

پانزده دقیقه از جلسه دوم صبح، یکی از مهندسین فروش شروع به بحث در مورد قفل سطح ردیف کرد. افراد IT از این فرصت به عنوان فرصتی استفاده کردند تا ما را به اعماق فنی بکشند (به صورت محاوره ای به عنوان "سوراخ موش" شناخته می شوند) و مطمئناً به اندازه کافی پایین رفتیم. سرانجام، پس از توضیح سوم درباره چگونگی دستیابی به این فناوری جادویی، یکی از تحلیلگران ارشد سیستم آنها گفت: "من شما را باور نمی کنم. شما دروغ می گویید."

اتاق ساکت شد. بروس قلم و دفترچه یادداشت خود را برداشت، آنها را در کیف او گذاشت و اعلام کرد، "خوب، این کافی است. ما به اینجا نیامده ایم که مورد اهانت قرار بگیریم. ما بیرون می رویم. ما از اتاق کنفرانس شکایت کردیم و بیرون آوردیم و بیرون ساختمان جمع شدیم. بروس به ساعتش نگاه کرد و گفت که آنها طی 10 دقیقه بعد از ما خواهند بود. بعد از پنج دقیقه، حامی ارشد مشاغل در پارکینگ به ما نزدیک شد، از این رفتار عذرخواهی کرد و ما را به عقب دعوت کرد. بروس موافقت كرد اما از او خواست كه تحلیلگر IT از جلسات بعدی مستثنی شود.

بقیه روز گذشت و هیچ اتفاق استثنایی دیگری رخ نداد. چند هفته بعد، بروس تعهد چند میلیون دلاری از این شرکت را برداشت و توافق نامه ای را برای شرکت امضا کرد. درسی که باید در اینجا بیاموزیم این است که در بعضی از زمانها در چرخه فروش، رقابت شما - چه داخلی و چه بیرونی - باعث اشتباهی خواهد شد که باید روی آن سرمایه گذاری کنید. آیا ما از پیاده روی در خارج از اتاق به عنوان یک روش فروش استفاده می کنیم؟ نه، در واقع، این یک رویکرد بسیار مخاطره آمیز و بی پروا بود. آنها می توانستند به راحتی ما را در پارکینگ رها کنند. با این حال، به دلیل بروس خود را به او، اوضاع را برای آنچه در آن بود، تشخیص داد، بی عدالتی پاسخ خود را اندازه گرفت، و اقدام کرد.

\*\*\*\*

**سؤال عمومی**

شاید یکی از ناامیدکننده ترین اشکال اعتراض، بیان عمومی یا سؤالی باشد که ارتباط چندانی با راه حل شما ندارد. بعضی اوقات تعجب می کنید که مردم در طول جلسه شما توجه کرده اند یا نه. غالباً با یک چشم انداز نامشخص ابراز می شود، اعتراض عمومی هیچ گونه تأثیر مستقیمی بر پیشنهاد شما ندارد، اما یک انحراف است زیرا فرد یا تمایلی ندارد و یا قادر به تصمیم گیری نیست. این زمانی است که شما اعتراض عمومی کلاسیک را می شنوید، "محصول شما خیلی گران است." به جای اینکه افسوس بخورید، این اعتراض را به عنوان فرصتی برای تجدید نظر در گزاره ارزش خود انتخاب کنید. شریک فروش شما باید در این زمینه پاسخ دهد: "بنابراین، شما محصول ما را دوست دارید، اما شما در مورد ROI که ما می توانیم به سازمان شما بیاوریم قانع نیستید." برای تعیین اقتصاد واقعی پیشنهاد خود وقت بگذارید.

دقیقاً همان طور که هر سازمان مهندس فروش دارای 10 فهرست برتر سؤال است، همچنین باید گروه فروش مستقیم نیز دارای فهرست باشد. با استفاده از این، گروه فروش می تواند قادر به پاسخگویی و خنثی کردن هر یک از اعتراضات عمومی، غیر خاص و خاص باشد.

**غیر قانونی**

به خاطر کامل بودن، اکنون موارد غیر قابل انکاری را برای پوشش دادن شرایط هنگام تماس با فروش می و چیزی که شما حس نمی کنید درست است، می گنجانیم. نمونه های معمولی ممکن است در نیمی از مخاطبان در حال خواندن ایمیل خود و یا دسترسی به دستگاه های تلفن همراه خود باشد، تصمیم گیرنده در 20 دقیقه اول 5 بار از رقبای شما یاد کرده است یا وقتی کسی به سؤالی که از طریق پخش اینترنتی می پرسید پاسخ نمی دهد. بدیهی است که هر یک از این موقعیت ها کمتر از ایده آل است و نباید از آن چشم پوشی کرد. استراتژی اساسی صحبت کردن است، و سپس دادن اوضاع به مشتری (معروف به "نام گذاری شده و ادعا آن" است). فرقی نمی کند که از تیم فروش چه کسی صحبت کند، کسی مجبور است مطالعه موردی زیر نمونه ای از نحوه برخورد با این نوع شرایط را نشان می دهد.

مطالعه موردی: دست زدن به یک چراغ هشدار زرد

این نخستین ملاقات ما با معاون جدید رئیس جمهور در عملیات IT بود كه در یكی از بهترین چشم اندازهای ما برای معامله بزرگ چندمحصولی و چندملیتی سه ماهه چهارم انجام می شد. در 15 دقیقه اول مکالمه، وی حداقل 5 بار از سیسکو، یکی از بزرگترین رقبای ما، یاد کرده بود. من مطمئن نبودم که چگونه واکنش نشان خواهم داد زیرا نمی دانستم آیا او این کار را عمداً برای تحریک ما انجام داده است یا فقط سعی در مقایسه ساده ای داشته است. من متوجه شدم که فروشنده به نظر می رسد عصبانی و ناامید است، بنابراین من تصمیم گرفتم که زمان آن رسیده است که به جای اینکه مستقیم با او مقابله کنیم، مقداری مشروط ملایم انجام دهیم، زیرا می دانستم چیزی مهم را که گفته نمی شود از دست داده ایم.

سلیا، با من درمورد این کمک کن من نمی توانم به این نکته توجه داشته باشم که شما قبلاً چندین بار به سیسکو اشاره کرده اید، که بسیار غیر معمول است. آیا اینجا چیزی را از دست داده ایم؟ به نظرتان چه کار باید بکنیم؟"

سلیا پاسخ داد که او با فن آوری سیسکو بسیار آشنا است و فقط در تلاش است تا مقایسه ای را با چیزی که قبلاً درک کرده بود انجام دهد. ما بلافاصله توانستیم رویکرد خود را در جلسه تطبیق دهیم. هنگامی که انگیزه های او را فهمیدیم، تمرکز خود را برای راحت تر کردن سلیا با پیشنهاد خود انجام دادیم و از یک پایان تهاجمی و درگیری در جلسات اجتناب شد. سه هفته بعد، این قرارداد توسط هیئت مدیره آنها تصویب شد و ما آن را با دو روز رزرو کردیم تا در پایان سال مالی ما هزینه کند.

\*\*\*\*

**تکنیک های اساسی مدیریت سوالات**

**تکنیک پایه 1: گوش دهید**

مهم ترین مرحله قبل از پاسخ دادن به یک سؤال، گوش دادن دقیق و مشاهده فردی است که سؤال را می پرسد. یک اشتباه معمولی که توسط مهندس فروش بی تجربه انجام شده است اینست که سوال را تشخیص داده و قبل از اینکه پرسپکتیو حتی این جمله را کامل کند، به جواب پرش کنید. مهندسین فروش جوان می توانند از دانستن پاسخ هیجان زده باشند که فقط در پاسخ آنها فرو رفته باشند تا ظاهر هوشمندانه ای پیدا کنند. این دقیقاً کار اشتباهی است که باید انجام شود.

به سخنران نگاه کنید زیرا او این سؤال را می پرسد و توجه می کند. نشان دهید که با انجام عملی مانند گوش دادن، یادداشت برداری یا (مخصوصاً از طریق تلفن) به طور جدی گوش دادن به یک "خوب" را گوش می کنید. صبر کنید تا صحبت شما تمام شود، سپس یک یا دو ثانیه مکث کنید. مزایا به شرح زیر است:

• این نشان می دهد که شما جدی هستید.

• ممکن است شخص دیگری (از چشم انداز مورد نظر) از بین مخاطبین این سؤال را برای شما ایجاد کند.

• اگر این سوال خارج از حوزه تخصص شما باشد، یکی دیگر از اعضای تیم فروش فرصتی برای پاسخگویی به آن دارد.

**تکنیک پایه 2: مختصات**

اگر چندین عضو تیم فروش خود در آنجا حضور دارند، مطمئن باشید تیم شما می داند چه کسی مسئول پاسخگویی به سوالات خاص است. فروشندگان معمولاً به این امر مهارت دارند، اما اگر شرکا، مهندسین یا کارمندان شرکت را همراه خود آورده اید، یا اگر قبلاً با یک فروشنده خاص کار نکرده اید، باید چند دقیقه قبل از جلسه برای بحث در مورد مسئولیت ها اقدام کنید.

معمولاً، قوانین ساده ای ایجاد می شود، مانند، هر کس بحث را انجام دهد، اگر ممکن باشد به این سؤال پاسخ خواهد داد. در غیر این صورت، او به سایر اعضای تیم نگاه خواهد کرد. یکی دیگر از عادت های معمول برای اجتناب از این کار، پاسخ "شمع" است، جایی که یکی از اعضای تیم فروش شما پس از پرداختن به سؤال، "اجازه بدهید یک چیز دیگر را اضافه کنم" اضافه می کند. در صورتی که بحث به طور کامل از طریق تلفن و یا از طریق پخش وب صورت می گیرد، اطمینان حاصل کنید که یک صندوق عقب IM برای هماهنگی پاسخ ها و تغییر استراتژی در پرواز تنظیم کرده اید.

**تکنیک پایه 3: شفاف سازی**

اگر دقیقاً مطمئن نیستید که این سؤال چیست یا چه چشم اندازی مسئول آن است، توضیح دهید. این می تواند به صورت درخواست اطلاعات اضافی یا توضیحی دقیق تر باشد. اعتراض خارج از دیوار اغلب با طرح این سؤال كه "مثالی از اینكه امروز چگونه می تواند بر كسب و كار شما تأثیر بگذارد" یا معادل مناسبی برای من قرار داده شود، رد شود. در صورت امکان، موارد خاص را هدف بگیرید زیرا این مسئله بسیاری از سؤالات فنی فرضی را حذف می کند که به نظر می رسد نقاط ضعف در راه حل شما را نشان می دهد.

***نکته: سوال را خاص تر کنید***

***اگرچه به مهندسین فروش آموزش داده می شود تا سؤال هایی با پایان باز بپرسند، اما همیشه نمی خواهند این کار را انجام دهند. به عنوان نمونه، ممکن است از یک فروشنده نرم افزار سؤال شود، "کدام نسخه از کدام سیستم عامل را پشتیبانی می کنید؟" این سوال، به خصوص اگر توسط یک سیمور سؤال شود یا به عنوان یک سؤال رقابتی مطرح شود، می تواند بسیار خطرناک باشد. کاملاً قابل قبول است که به دنبال شفاف سازی و پاسخ دادن به آن باشید، "این یک فهرست طولانی است؛ چه چیزی را در شرکت خود نصب کرده اید و برنامه های آینده شما چیست؟ "***

اگر این مسئله را نفهمیدید یا احساس کردید که دلیل اصلی اعتراض را از دست داده اید، به آن سؤال پاسخ ندهید. شفاف سازی و استراحت کنید تا سؤال ساده شود یا به بخش های قابل کنترل تقسیم شود.

**تکنیک پایه 4: استراحت**

بسیاری از مجریان حرفه ای به شما می گویند که همیشه اعتراض یا سؤال را دوباره مطرح کنید. توصیه های ما ماهیت بیشتری دارند و ماهیت بیشتری دارند. اگر با مخاطبان زیادی سر و کار دارید و میکروفون ها درگیر هستند، مطمئناً آن را مجدداً تکرار کنید. با وجود مخاطب کمتری، ممکن است همیشه لازم نباشد و در بعضی مواقع می تواند بسیار آزار دهنده باشد. به یاد داشته باشید که هنر یک جلسه پرسش و پاسخ این است که تکنیک خود را طبیعی جلوه دهد.

اگر کسی یک مسئله مهم را مطرح کند، به هر حال اعتراض را مجدداً مطرح می کند. (بخاطر داشته باشید که یک پاسخ پیشنهادی از "سؤال اعتراض" شما ممکن است به شما کمک کند که به شکلی مهربان تر و ملایم تر به استراحت بپردازید). دفاتر در سنگاپور و سیدنی، "یا" نه، ما نیازی به پریز برق 220 ولت نداریم ").

**تکنیک پایه 5: پاسخ**

پاسخ شما باید کوتاه، ساده و نکته ای باشد. یک پاسخ بلند و پرتحرک طولانی، بدون شک برخی از مخاطبان را از دست می دهد و منجر به سردرگمی می شود. این نکات را در نظر بگیرید:

• در صورت امکان، اگر می دانید پاسخ شما پیچیده است، با بله یا خیر شروع کنید، به سؤال پاسخ دهید و سپس پاسخ خود را خلاصه کنید.

• برای تقویت یک نکته به خصوص مهم، سعی کنید آن را برای مخاطب درونی کنید. استفاده از یک نوع خلاصه "آنچه واقعاً برای شما معنی دارد ..." می تواند بسیار مؤثر باشد؛ با این حال، شما باید با این تکنیک محتاط باشید: اگر به طور نامناسب اعمال شود، می توانید به عنوان حمایت کننده کنار بیایید. در صورت استفاده صحیح، این یک راه عالی برای هدایت مکالمه به سمت منافع تجاری است که راه حل شما ارائه می دهد.

• "من نمی دانم" پاسخ قابل قبولی است، اگرچه شما باید در استفاده از آن متكی باشید زیرا هرگز نمی دانید چه زمانی با مخاطب به حد خود می رسید. همیشه باید با پاسخ دنبال شود، "اما من مطمئناً برای شما می فهمم."

• یک تصویر ارزش هزار کلمه را دارد. گاهی اوقات یک طرح ساده می تواند از یک مونولوگ پنج دقیقه ای جلوگیری کند. با گرفتن عکس از تلفن همراه یا رایانه لوحی خود، به شخصی که این سؤال را مطرح کرده است، پیشنهاد دهید.

• اطمینان حاصل کنید که جواب شما فهمیده شده است. برای سؤالات مهم یا پرسنل آینده نگر مهم، با "آیا این واضح است؟" یا "آیا من به سؤال شما پاسخ دادم؟"

**همکاری با مشاوران**

مشاوران شخص ثالث هنگام رسیدگی به سؤالات می توانند کمک یا مانع باشند. آنها بندرت موضع خنثی می گیرند. برخی از آنها با طرح اعتراضات پیچیده متعدد، نیاز به نمایش هوش و ارزش خود را در مقابل مشتری خود دارند. مشاوره خصوصی یک نفره یا کوچک اغلب برای انجام وظیفه بعدی خود زحمت کشیده و اگر بتوانید در این فرآیند کمک کنید، حتی بیشتر از شما قدردانی می کنند. توصیه می کنیم چند دقیقه قبل از جلسه وقت بگذارید تا مشاور خود را مختصر کنید یا حتی یک پیش پرده برگزار کنید. در این روش مشاور از قبل در یک محیط کنترل شده آموزش می یابد. به طور انتخابی به مزیت های تجاری و رقابتی برای آنها اشاره می کند. غالباً، شما همین نکات را می شنوید که توسط مشاور در طول جلسه تکرار شده است. این رویکرد ممکن است بسیار شفاف به نظر برسد، اما بسیار موفق بوده است.

**پیگیری منجر به پایان**

صرف نظر از نتیجه این جلسه، تمام موارد مربوط به اقدامات باز، سؤالات و قول های "من این را می فهمم" پیگیری کنید. این کار را بصورت کتبی، معمولاً از طریق پست الکترونیکی انجام دهید. دنباله حسابرسی را حفظ کنید تا نشان دهد که به این سؤال پاسخ داده شده است، به طوری که در مرحله بعدی چرخه فروش نمی تواند دوباره زنده شود. ما همچنین توصیه می کنیم در صورت هدایت پیگیری های خاص در یک فرد، حداقل یک نفر دیگر (بالقوه مربی داخلی خود) را در تمام مکاتبات کپی کنید. به این ترتیب هیچ چیز "در نامه از بین نمی رود".

**خلاصه**

با دقت گوش کنید و رعایت کنید. یكی از مدیران سابق ما یك بار خاطرنشان كرد: "شما دو گوش و یك دهان دارید - دو برابر صحبت كنید." حرفه ای و زیبایی خود را بدون توجه به شرایط موجود حفظ کنید: در بیشتر شرایط مشتری فقط به دلیل نیاز به پاسخ، سؤالاتی را مطرح می کنند. هر سؤال را طبقه بندی کنید و مطمئن شوید که آن را درک کرده اید. تمام موضوعات برجسته را پیگیری کنید و اطمینان حاصل کنید که هیچ یک از اعتراضات مطرح شده برای گمراه کردن شما در مراحل پایانی این فرصت باقی نمانده است.

***یک نکته نهایی: صبور باشید***

***خیلی اوقات اتفاق می افتد که اولین مشکلی که مشتری از آن یاد می کند یا اولین جمله ای که مشتری می گوید به ندرت مهم ترین مسئله است. وقتی وقت زیادی را برای پرداختن به اولین سؤال می گذرانید، ممکن است برای افراد اتاق اهمیت چندانی نداشته باشد - فقط می تواند یک "شروع" باشد یا یک سؤال آزمایشی که مسئله واقعی را پوشش می دهد. بنابراین صبور باشید و در اولین فرصت برای پاسخگویی پرش نکنید.***

مهارت سازی

|  |
| --- |
| مهندس فروش جدید  1. جواب 10 سوال برتر را بدانید.  2. جواب را به قول خودتان تبدیل کنید.  3. گوش دادن را تمرین کنید (همسر یا شخص قابل توجه دیگری که شما را دوست دارد).  4- در صورت امکان تصاویر و نمودارهایی ترسیم کنید.  5- در جلسات پرسش و پاسخ شرکت کنید. به همه سوالات توجه داشته باشید. آنها را طبقه بندی کنید. Debrief پس از آن.  مهندس فروش باتجربه  1. ساخت و حفظ پاسخ به 10 سوال برتر.  2. مربیگری کردن مهندس فروش جدید در پاسخ ها.  3. انجام یک پرسش و پاسخ "زنده" به عنوان یک تمرین آموزشی. جلسه فیلمبرداری.  4- در پاسخ های خود از اصطلاحات چشم انداز استفاده کنید.  5. پاسخ های قاب برای تأکید بر نقاط ضعف رقبا.  6. پاسخ به سوالات و اعتراضات متداول را در مطالب ارائه خود ایجاد کنید. |

**فصل**

**17**

**اهداف فصل**

**ذهنیت اجرایی را درک کنید.**

**قانون اجرایی یک را بیاموزید.**

**بدانید که چگونه برنامه اجرائی را برنامه ریزی کنید.**

**نحوه اجرا و پیگیری جلسه (آموزش در مقابل فروش) را یاد بگیرید.**

**ارتباط اجرایی**

موفق ترین بازرگان مردی است که به همان اندازه که خوب است پیراهن کهنه را نگه می دارد و به محض اینکه بهتر شود، پیراهن جدید را به دست می گیرد.

*لی ایاکوکا*

ملاقات با مدیران سطح بالاتر می تواند بسیاری از تکنسین ها را بسیار عصبی کند. هنگامی که متوجه شدید مدیران توسط مجموعه اولویت های مختلف هدایت می شوند، چنین جلساتی برای مدیریت آسان تر می شود. در این فصل، ما در نهایت پیرامون نحوه برخورد با مدیران، در داخل و خارج از شرکت شما و روند تصمیم گیری آنها را باز می کنیم.

**یک تعریف سریع**

ما در این فصل از اصطلاح "اجرایی" استفاده می کنیم. منحصراً روی بالاترین سطح مدیران در مشتری خود تمرکز نکنید - افرادی که معمولاً دارای CxO هستند (مدیر ارشد اطلاعات، مدیر ارشد اجرایی، مدیر ارشد مالی و غیره) - زیرا این یک انتظار غیر واقعی است. جان به تازگی یک کارگاه آموزشی را برای گروهی از مشاوران بسیار ارشد تجاری سطح بالا در یک بخش IBM [1] اداره کرد. یک بررسی سریع نشان داد که تنها یک تماس در 50 موردی که انجام داده اند در سطح CxO بوده است. نسبت یک میدان استاندارد مهندس فروش احتمالاً بسیار پایین تر از 2٪ است. بنابراین، برای اهداف فصل، "اجرایی" هرکسی است که از بخش فنی یا مشاغل مربوط به مشتری مورد نظر شما برخوردار باشد که دارای بودجه اختیاری و / یا مقام پرسنلی است یا در روند تصمیم گیری استراتژیک یکپارچه است. در یک سازمان بزرگ فناوری اطلاعات، این ممکن است دو سطح پایین تر از CIO باشد (به آن CIO-2 گفته می شود).

**آنچه در مورد شما فکر می کنند**

اگرچه کمی کلیشه ای است، ولی معمولاً دستگاه اجرایی یک تکنسین را به عنوان شخصی که احتمالاً جزئیات بیشتری را از آنچه که می خواهند بشنوند، در نظر می گیرد (به عنوان این همان چیزی است که در داخل می بینند) فکر می کند. همچنین انتظار نمی رود که تکنسین ها به اندازه فروشنده و لباس در مهارت لباس ارائه دهند و معمولاً انتظار می رود که از خود مطمئن نباشند. برخی از مدیران از این برداشت ها به نفع خود استفاده کرده و سعی در ارعاب شما دارند. دیگران "پسر خوب" واقعی خواهند بود و سعی می کنند شما را راحت کنند.

جلسه اجرائی به این دلیل اتفاق می افتد که تیم فروش خود شما یا شخصی که از مشتری احتمالی بازدید می کند، معتقد است که شما اطلاعات ارزشمندی دارید که باید به آن دستگاه اجرایی ارائه شود. مجری امیدوار است که شما آماده و مختصر شده باشید و بتوانید ارزش خود را به روشی مختصر و حرفه ای منتقل کنید. مقامات اجرایی انتظار دارند که خیلی راحت پیش نرود. ماموریت شما این است که به سادگی انتظارات را بر طرف کنید.

***نکته: مدیران اجرایی نیز از مردم هستند***

***اگرچه احتمال دیدار با یک رهبر ارشد ممکن است دلهره آور به نظر برسد، اما به یاد داشته باشید که آنها به اندازه شما انسان هستند. بدون اینکه به کلیشه هایی درباره تصور آنها برهنه فکر کنید یا بدانید که "آنها جوراب های خود را یکجا هم قرار می دهند"، روی شخص تمرکز کنید و نه موقعیت.***

ما نمی توانیم به اندازه کافی تأکید کنیم که بیشتر مدیران با سود و سرمایه گذاری متمرکز هستند. بخشی از کار آنها سرمایه گذاری منابع شرکت آنها به روشی است که معتقدند بازده درستی ایجاد می کنند. گذشته از این، اگر یک فروشنده در خانه با شما تماس گرفته و ادعا کرده است که می تواند هزینه های ماهانه شما را 15٪ کاهش دهد، دقیقاً مانند همسایه تان، شما تمام جزئیات مالی را می خواهید.

**آن را ساده نگه دارید**

شماره جادویی برای مدیران، یک به علاوه یک است. این بدان معنی است که، در حالت ایده آل، شما باید فقط روی یک نکته اصلی در هر تعامل اجرایی تمرکز کنید. شما می توانید در هنگام بروز مناسبت این عدد را به دو نفر افزایش دهید، اما یک نقطه شروع خوب است.

"قانون اجرایی یک" برای همه اشکال تعامل اعم از نامه ها، رایانامه ها، کلمه گفتاری و به ویژه ارائه های پاورپوینت اعمال می شود. هر اسلاید یا سربار با بیش از سه نقطه گلوله بر روی آن کاندیدای رد فوری است. اعمال تمرکز شدید در تمام مراحل چرخه فروش همیشه سود سهام را پرداخت می کند، اما خصوصاً در هنگام به دست آوردن تعهد اجرایی. با نزدیک شدن به روش دیگر، مدیران با پرداخت فاصله قابل ملاحظه ای از داده ها در تصمیم گیری های معنی دار و روشنگری، به تصمیم گیری می پردازند. با خلاصه کردن نکات کلیدی برای آنها، احتمالاً توجه کامل آنها را جلب خواهید کرد.

**برنامه ریزی جلسه**

**تنظیم صحنه**

مربی داخلی یا شخص ثالث شما اغلب از این جلسه حمایت مالی می کنند. احتمالاً اگر مدیر اجرایی چیزی از آن به دست نیاورد، جلسه برگزار نمی شد، اما برخی از مطبوعات پیش از این هرگز صدمه نمی بینند. از حامی مالی خود بخواهید که "شخصاً یا به عنوان یک شرکت" با شما صحبت کند تا جلسات را به یک شروع عالی برساند.

در مورد افرادی که با آنها ملاقات خواهید کرد تحقیق کنید. ببینید که آیا آنها مقاله ای را منتشر کرده اند یا سخنرانی هایی را در وب سایت شرکت منتشر کرده اند. علاوه بر مدیران "Googling"، سایت های حرفه ای شبکه سازی مانند لینکدین را بررسی کنید. بسته به مشخصات نسل آنها، ممکن است اطلاعات شخصی جالبی از فیس بوک و وبلاگ های شخصی و شخصی نیز بدست آورید. از حامی مالی خود در مورد منافع مدیران بپرسید و اینکه آیا آنها معمولاً بخش بزرگی از جلسه را برای ایجاد روابط می گذرانند یا اینکه رویکرد شفافی دارند. بخش های اصلی اطلاعات پژوهشی عبارتند از مدت هاست که آنها (1) در شرکت و (2) در موقعیت فعلی خود بوده اند و (3) جایی که قبلاً نیز کار کرده اند. بسیاری از جلسات با تعجب با کشف اینکه مدیر اجرایی در یکی از بزرگترین موفقیت ها یا شکست های شرکت شما کار کرده است، با تعجب آغاز شد.

نسبت به زبان، فرهنگ و موقعیت جغرافیایی حساس باشید. اگرچه یک قانون سخت و سریع نیست، اما برخورد با مدیران خدمات مالی در هر نقطه ای از جهان، اما به ویژه در شهر نیویورک، احتمالاً با حداقل زمان صرف شده برای معرفی ها کوتاه است. در مقابل، در فرهنگ های آسیایی، 20 یا 30 دقیقه اول ممکن است در هنگام تعویض کارت ویزیت، معرفی ساده و یک سری تعارف باشد. همچنین یاد خواهید گرفت که محدوده توجه اجرایی می تواند از نظر موقعیت کاملاً متفاوت باشد. به عنوان یک تعمیم بسیار گسترده؛ CFOها و عملیات و مدیران امنیتی می توانند طولانی تر از SVPهای فروش یا بازاریابی باشند.

نه تنها مهم است که شما در مورد مباحث اصلی خود آماده شوید، بلکه دستگاه اجرایی نیز باید درک کند که چرا با آنها ملاقات می کنید. درست مانند هر مناسبت دیگر، طول جلسه و موضوع مورد بحث را تأیید کنید. هیچ مشکلی در راه اندازی قسمت کاری جلسه با بیانیه ای مانند "تا پایان 15 دقیقه ما نیستم، می خواهم توافق خود را با ..." داشته باشم. اگر فروشنده یا مدیر فروش با شما همراه هستند، این وظیفه را انجام می دهد. می توان به او واگذار شد.

***نکته: همیشه وقت کم تری اختصاص دهید***

***فقط به این دلیل که 30 دقیقه در تقویم اجرایی وقت دارید به این معنی نیست که 30 دقیقه کامل به دست خواهید آورد. در بهترین حالت ممکن، پنج دقیقه برای معرفی و پنج دقیقه برای بسته بندی اجازه دهید، 20 دقیقه باقی بماند. در بدترین حالت، زمان جلسه شما فشرده می شود. همیشه آماده باشید تا جلسه خود را در نیمی از زمانی که در ابتدا برای آن اختصاص داده اید برگزار کنید. این بدان معنی است که شما باید مهمترین نکته خود را هدایت کنید، نه این که در پایان جلسه آن را فاش کنید (که ممکن است در صورت کوتاه شدن جلسه به آن نرسیدید).***

**دنبال پول**

تقریباً تمام مدیرانی که با آنها ملاقات می کنید دارای نوعی مسئولیت بودجه یا سود و زیان (P&L) هستند. در حقیقت، اگر این کار را نکنند، نشانه خوبی برای صرف وقت و تلاش زیاد با آنها نیست. اگر چه به عنوان بخشی از آموزش استاندارد به صورت کلاسیک تدریس نشده است، اگر شما یک حساب کاربری ارشد استراتژیک یا مهم مهندس فروش هستید و به طور مکرر با همان مجموعه محدود از حساب کار می کنید، اکیداً یاد می گیرید که چگونه یک ترازنامه و صورت درآمد را یاد بگیرید.

در ایالات متحده، این داده ها به راحتی از طریق گزارش سالانه یا از پرونده های 10-K و 10-Q از پایگاه داده دولت EDGAR (http://sec.edgar.gov) در دسترس هستند. سایت های مشابه برای همه بازارهای سهام بین المللی بزرگ وجود دارد. قدم خوب دیگر، خواندن آخرین انتشار مطبوعاتی درآمدهای شرکت یا بررسی نسخه برای تماس با درآمد آن است (در سایت هایی مانند http://seekingalpha.com یا از هر کارگزاری آنلاین موجود است). اطلاعیه درآمدها معمولاً ابتکارهای کلیدی استراتژیک برای یک شرکت را برجسته می کند، بنابراین، به وضوح، اگر راه حل شما از این ابتکارات پشتیبانی کند، به نفع شما خواهد بود. ما پیشنهاد نمی کنیم که شما یک تحلیلگر مالی شوید، اما باید بدانید که این چشم انداز سودآور است، حاشیه ناخالص و خالص آنها چیست و کدام یک از شاخص های کلیدی مالی آنها با هنجارهای صنعت تفاوت دارد. درنهایت، هرچه بفروشید درآمد را بالا می برد یا هزینه را کاهش می دهد. دانستن اینکه چگونه و از کجا می توان این مسئله را به حساب آورد، می تواند در روند کشف و بحث های اجرایی به میزان قابل توجهی کمک کند.

مطالعه موردی: نقطه بازگشت

یک مدیر ارشد ارنست و یانگ در رابطه با این موضوع گفت: "در یک مرحله، ما با شرکتی که به دنبال به حداقل رساندن موجودی بود، در روند کشف بودیم. COO و CFO اعلام کرده بودند که این مشکل شماره یک تجارت آنها است و اگر ما بتوانیم آن را برطرف کنیم، آنها از ما خریداری می کنند. یک بررسی اندک نشان داد که میزان ناخالص آنها چندین امتیاز پایین تر از هر یک از رقبای خود است. تجزیه و تحلیل های بعدی نشان می دهد که دلیل قیمت کالاهای فروخته شده آنقدر غیر طبیعی است، نرخ بازده فوق العاده بالای محصولات آنها است. برای جبران کیفیت پایین، آنها به سادگی کالاهای خام و تمیز بیشتری را ذخیره می کردند تا مشتریانشان هرگز مجبور نباشند منتظر یک قسمت جایگزینی باشند. بنابراین، مسئله مربوط به کمیت موجودی آنها نیست بلکه به کیفیت کالاهای نهایی مربوط می شود. بنابراین، در عوض ما چند تغییر اساسی در کنترل کیفیت پیشنهاد دادیم که در صورت عملی شدن، میلیون ها دلار در موجودی و بازپرداختهای جمع شده صرفه جویی می شود. اگر آنها را به آنچه می خواستیم می فروختیم، سیستم شکست می خورد. یک سال بعد آنها از ما خواستند كه برگردیم و سیستم كنترل موجودی خود را به ما تحویل دادند.

\*\*\*\*

وجه دوم پیگیری پول، درک چگونگی جبران عملکرد دستگاه اجرایی است. رفتار با جبران خسارت رانده می شود، بنابراین درک اندازه گیری های عملکرد اعم از درآمد، قیمت سهام، حاشیه ناخالص یا سود می تواند در یافتن دکمه های داغ ضرب المثل برای هر دستگاه اجرایی کمک کند. این موضوع به طور کلی موضوعی مناسب تر است که یکی از مدیران خود را در طی یک جلسه پیوند اجرایی بعدی مطرح کند، اما با این وجود اطلاعات ارزشمندی است.

***نکته: ملاحظات ROI تاکتیکی***

***تقریباً هر مجری که با آنها ملاقات کنید قرار است در وضعیت بهتری قرار بگیرد تا در مورد تأثیر ROI از راه حل شما نسبت به آن قضاوت کنید. با این حال، شما می توانید راهنمایی و ورودی در مورد چگونگی توجیه سایر مشتریان یک پروژه و خرید انجام دهید. شما همچنین باید از نحوه چگونگی راه حل شما در تصویر بزرگ در مشتری آگاه باشید. خرید کوچک ابزار IT به مراتب کمتر از تفاوت عمده برنامه های کاربردی یا خرید سخت افزار در مالی یک شرکت تفاوت دارد.***

**تعیین هدف جلسه**

علیرغم داشتن یک نکته اصلی و تمام آمادگی ها در جهان، این نشست نیاز به یک هدف و حداقل یک هدف کلی دارد. هدف (ها) را یادداشت کنید و با شریک فروش خود در مورد آنها به توافق برسید. در حالت ایده آل شما باید حداقل یک نتیجه قابل قبول (MAR) و بهترین نتیجه قابل دستیابی (BAR) داشته باشید. دیدار با MARS به این معنی است که جلسه شما موفقیت آمیز است. دستیابی به BAR به این معنی است که تیم فروش به شما ناهار بدهکار است. این را فراموش کنید که کلمۀ ببخشید، یک کلمه شیرین است که باید به خاطر بسپارید.

برخی از اهداف در مورد دستیابی به توافقنامه اجرایی یا تصویب در مورد یک دوره آینده عملی است. برخی دیگر شامل به سادگی دریافت اطلاعاتی هستند که شما برای اصلاح راه حل و پیشنهاد خود نیاز دارید. با این وجود دیگران به حذف موانع یا اعتراضات از طرف هیئت مدیره یا مدیران سطح C بستگی دارند. توصیه می کنیم دقیقاً همانطور که MBO را با استفاده از اختصار SMARTI انجام دهید، جلسات اجرایی را تنظیم کنید (به جدول 17.1 مراجعه کنید).

***نکته: R واقع گرایانه است***

***از یک فروشنده قبول نکنید که به شما بگوید "ما با سفارش خرید از اتاق بیرون می آییم". با یک تجربه 40 ساله به همراه 40 سال، ما فقط در دو نوبت فقط با یک سفارش خرید امضا شده از جلسه اجرائی خارج شده ایم. این اتفاق نمی افتد!***

**شما متخصص هستید**

مهم تر از همه، به رویکرد و ارائه خود اطمینان داشته باشید - پس از همه، شما کارشناس موضوع هستید که تیم فروش تصمیم گرفته است که فرد مناسبی برای این جلسه هستید. از خودتان این سؤال را بپرسید: چه کسی بیشتر احتمال دارد به او گوش کنید و اعتقاد داشته باشید، یک فرد عصبی که به سختی می تواند دو جمله منسجم را در کنار هم قرار دهد یا فردی ثابت، اما در عین حال بیش از حد مطمئن، فردی که صادقانه به آنچه گفته است اعتقاد ندارد؟

اگر مناسبت خود را نشان داد، ما واقعاً پیشنهاد می کنیم قبل از ارائه برای مدیر تحویل خود به مدیر یا معاون رئیس خود ارائه دهید. به عنوان یک موضوع پیشرفت شغلی، پرداخت می شود که به عنوان کسی شناخته شود که از ارتباطات اجرایی راحت باشد.

**جلسه را اجرا کنید**

**آموزش در مقابل فروش**

به عنوان بخشی از تعیین هدف برای جلسه، باید تصمیم بگیرید که آیا نقش شما آموزش یا فروش خواهد بود یا خیر. تجربه ما این است که اگر قصد آموزش و حتی به چالش کشیدن دارید، یک مدیر اجرایی به جای فروش به او یا خود، به مراتب بیشتر دست خواهید یافت و به یک میزان موفقیت بالاتری خواهید رسید. فروش مستقیم را به همتای فروش خود واگذار کنید، که می تواند در طول جلسه از دانش و توانایی های شما بهره ببرد.

**جدول 17.1**

SMARTI: تنظیم اهداف با مدیران

|  |  |
| --- | --- |
| **اختصاصی** | هر هدف باید یک نتیجه کلیدی خاص داشته باشد. |
| **قابل اندازه گیری** | در صورت امکان، هدف را به عنوان چیزی کمی که می توان اندازه گیری کرد بیان کنید. عملکردهای کیفی، مانند رفتار، سنجش دشوار است. از افعال مانند "دانستن"، "ایمان"، "درک" و "لذت بردن" خودداری کنید. |
| **قابل دستیابی** | هدف باید واقع بینانه باشد. توافق نامه اجرائی برای امضای قرارداد از اولین تماس قابل دستیابی نیست. |
| **نتیجه محور** | هدف باید در انعقاد فروش، اصلی باشد. |
| **با زمان محدود** | هدف باید قابل ردیابی باشد. استفاده از "تا 12/20/02" یا "ظرف 2 هفته" به عنوان عبارت پایانی هدف، این امر را تضمین می کند. |
| **مهم** | اگر نتیجه همان چیزی باشد که شما می خواهید، آیا پیروزی شخصی دستگاه های اجرایی است؟ آیا این از یک هدف شخصی یا سازمانی پشتیبانی می کند؟ |

***نکته: شماره جادویی مجدداً مورد بررسی قرار می گیرد***

***به عنوان یک مربی ورزشی که با فرزندان خردسال کار می کند، یکی از کلیدهایی که شما به سرعت یاد می گیرید این است که اطمینان حاصل کنید که بازیکنان شما پاسخ ساده ای به این سؤال والدین دارند، "امروز در عمل چه چیزی آموختید؟" روند تفکر به جلسات اجرایی نیز دستگاه اجرایی شما باید با ایده بسیار واضحی از "درسی" که با ملاقات با شما آموخته بود، از این جلسه خارج شوید.***

اگرچه امکان فروش هنگام آموزش یک مدیر اجرایی وجود دارد، اما آموزش هنگام فروش به یک فرد بسیار دشوار است. یک مثال آموزشی ممکن است در مورد روندهای صنعت و اینکه چگونه پیشنهاد شما با این روندها به طور یکسان مطابقت دارد صحبت می کند و به یک مزیت رقابتی و صرفه جویی قابل توجهی در هزینه می دهد. مثال فروش فقط در مورد شرکت و محصول شما و اینکه چرا بهترین است صحبت می کند.

**ایده های ارائه**

بیشتر مدیران، یادگیرنده بصری و لمسی هستند. این بدان معناست که یک تصویر یا یک عمل، بر خلاف هزار کلمه سنتی، به بهترین شکل با یک پیام فنی ارتباط برقرار می کند. یک استثناء استاندارد در این مورد هنگام نمایش محصول است. غالباً می توانید به جای اینکه از نظر جسمی آنها را نشان دهید، عملکردی را در پاسخ به یک سؤال بیان کنید. با این حال، نشان دادن یک محصول زود هنگام در چرخه فروش مملو از خطر است و باید تنها درصورتی انجام شود که تنها راه ممکن برای دستیابی به بسته شدن باشد. مهم نیست که جلسات چقدر خوب پیش می رود، شما آن روز سفارش نمی گیرید، و بسیاری از فرصت های منفی دیگر وجود دارد. بعداً در چرخه فروش، اجرایی در معرض جزئیات خاص محصول یا خدمات شما قرار دارد، احتمالاً بیشتر از برخی از معماریهای فنی، پذیرش مفهومی را بر اساس شرایط تجاری دریافت خواهید کرد. مدیر اجرایی احتمالاً تأیید می کند که راه حل شما برای یک عضو فنی تیم یا تیم وی کار می کند.

مطالعه موردی: تلفن هوشمند پرواز

یکی از مهم ترین مزیت های رقابتی محصول ما، نحوه برخورد با گردش کار و پاسخگویی به کارها و موارد عملی بود. به طور سنتی، توضیح این موضوع برای مخاطب 10 تا 12 اسلایدهای به شدت لایه برداری پاورپوینت را در بر می گیرد. مجریان عاشق مفهوم بودند اما هرگز واقعیت این کارکردها را درک نکردند.

یک روز تلفن 400 دلاری خود را برداشتم، در مقابل VP فروش ایستادم و گفتم: "مایکل، این 2 میلیون دلار برای نیروی فروش شما است." سپس من تلفن را در هوا پرتاب کردم تا آن را بگیرم. خوشبختانه، او اینکار را انجام داد. از او پرسیدم که اگر او از اداره، مریض یا برای مرخصی خارج شده باشد چه اتفاقی خواهد افتاد وی پاسخ داد: "سرب به ترک ریخته می شد." دستگاه را سالم به او بازگرداندم و از او پرسیدم آیا اکنون خیالت راحت است که آنرا در اختیار داری؟ گفت: "بله، من اکنون مسئولیت هدایت فروش 2 میلیون دلاری هستم."

من با بیان اینکه در حالی که رقابت ما از اول وظایفی را بر عهده داشت، پایان دادم، اما ما این کار را به روش دوم انجام دادیم. مایکل با شوخی گفت: "من راه شما را ترجیح می دهم. پیام ما درونی شده بود و در تجزیه و تحلیل نهایی، ما کسب و کار را بردیم، بیشتر به دلیل قابلیت گردش کار.

\*\*\*\*

**تکنیک ارائه**

بررسی نسبتاً غیر علمی از بیش از 50 مدیر اجرایی که ما چند سال پیش انجام دادیم، نشان داد که بیش از 80٪، یک نمایش غیر رسمی یک به یک را به یک نمایش اسلاید الکترونیکی رسمی ترجیح می دهند. سازمان های معتبر تحقیقاتی مانند آبردین، فورستر و بررسی های انجام شده توسط IBM همه به طور مداوم اعداد مشابه را در محدوده 80٪ گزارش می دهند. به اصطلاح فروش شانه به شانه، این روش ارائه توصیه می کند که در کنار مشتری بنشینید و با استفاده از یک تکه کاغذ، بروشور یا تخته سفید، نظر خود را بیان کنید. به عنوان یک نتیجه جالب، مدیران درون مشتری ما این رویکرد را برای کارمندان در تلاش برای به دست آوردن مصوبات داخلی پروژه توصیه می کنند!

یکی دیگر از موضوعات مشترک، که به اتفاق آرا در طول تحقیقات ما ابراز شد، این بود که مدیران می خواهند احساس کنند که شما برای جلسه چیزی آماده کرده اید (حتی اگر آنها آماده هم نبوده اند). انتظارات این است که شما تجارت، اصطلاحات آنها و حداقل برخی از مراحل آنها را درک کنید. خلاصه اینکه، یک تحقیق کوچک به طول می انجامد. حتی در شروع چرخه فروش، شما باید برای هر جلسه اجرایی کافی آماده شوید. اگر فروشنده شما نتواند قبل از چنین جلسه ای به شما مختصر بدهد یا اصرار دارد که 15 دقیقه قبل در لابی این کار را انجام دهد، این یک پرچم بزرگ قرمز است.

***نکته: تکنیک مورد علاقه جان***

***خط مورد علاقه جان هنگام ملاقات با مدیران فروش یا بازاریابی این است که مجموعه ای از قلم ها را بیرون بکشید و بگویید: "من لپ تاپ را در ماشین گذاشتم. آیا می توانیم مکالمه داشته باشیم و سپس تصویری از آنچه در مورد آن فکر می کنیم را ترسیم کنیم. "تصور کنید که هزاران اسلاید پاورپوینت هر ماه این مدیران فقیر را می بینند. این یک رویکرد متفاوت است، و اگر با مهارت کمی انجام شود، می تواند به شما و شرکت شما کمک کند تا هم به یاد ماندنی باشند و هم متفاوت.***

**پیگیری بعد از جلسه**

**ایجاد یک رابطه**

با گذشت سال ها، می توانید فهرست مخاطبینی پر از مدیرانی که با آنها ملاقات داشته اید، تشکیل دهید. هیچ دلیلی وجود ندارد، به خصوص اگر شما واقعاً یک متخصص موضوع هستید، چرا یک مدیر اجرایی نیاز به داده های بیشتر یا سؤالات بیشتر ندارد، چرا نمی توانید پیشنهاد دهید که خود را در آینده بعدی در دسترس قرار دهید. شاید یک بار از پنج بار یک تماس پیگیری دریافت کنید، این امکان را به شما می دهد که رابطه ای برقرار کنید که هم به حرفه شما و هم در آینده کمک کند.

همچنین به یاد داشته باشید که اگر به اندازه کافی طولانی در این شغل باشید، سرانجام همه مدیرانی که با آنها ملاقات می کنید ارتقا می یابند. یکی از نویسندگان این کتاب با یک مدیر برنامه نویسی که او برای اولین بار 25 سال پیش با او ملاقات کرده است، شرایط خوبی دارد و اینک مدیرعامل CIO و معاون رئیس جمهور یک شرکت بزرگ آمریکایی است.

**یک تصمیم منطقی**

به عنوان مهندس فروش، یکی از سخت ترین موارد قابل قبول این است که، اگرچه ممکن است شما در نبرد فنی پیروز شوید و تیم ارزیابی به شما می گوید که شما انتخاب شماره یک آنها هستید، اما معامله هنوز هم می تواند از بین برود. برخی از تصمیمات اجرایی هنوز کلیشه ای در یک زمین گلف اختصاصی یا یک شام گران قیمت گرفته می شوند. این خارج از قلمرو مهندس فروش است و تماشای آن بسیار ناامید کننده است. تنها توصیه ما این است که تا زمان امضای اسناد و مدارک این معامله انجام نشود - بنابراین هوشیار باشید. هیچ کس "برنده فنی" نمی شود، "این پیروزی در تجارت" محسوب می شود! این روند می تواند برای شما و علیه شما کار کند. در یک حرفه قبلی، یکی از نویسندگان برنده یک معامله در یک شرکت خدمات مالی بود که فکر می کرد گم شده است زیرا شرکت وی پیشنهاد داد تا حساب های بازنشستگی و بازنشستگی خود را جابجا کند، که این یک فرصت بزرگ برای مشتری بود.

**ارتباطات اجرایی غیر رسمی**

برای مقابله با مدیران همه شرکت ها در شرایط مختلف دنیا، مانند هواپیماها، پایانه های فرودگاه، بازی های فوتبال فرزندانتان، در استارباکس و حتی در مهمانی های محلی آماده باشید (به یاد داشته باشید که مدیران نیز از مردم هستند!)

یک مکالمه اجتماعی ممکن است در برخی مقاطع شامل این موارد باشد، "برای چه کسی کار می کنید؟" یا "کدام یک از مشاغل تجاری هستید؟" آیا برای یک شرکت با نام تجاری فورچون 100 یا یک استارت آپ کوچک کار می کنید، همیشه با نام شرکت خود پاسخ دهید و به دنبال آن یک برچسب کوتاه و جذاب یک جمله وجود دارد. برای گفتگوی بعدی ممکن است به هر جایی برود و معمولاً منجر به یک تعامل کاملاً اجتماعی خواهد شد. با این حال، اگر پاسخی در رابطه با "و چگونه شرکت شما این کار را می کند" دریافت کنید، باید یک پاسخ کوتاه دو یا سه جمله ای تهیه کنید، و سپس با یک سوال برای دوست جدید اجرایی خود پایان دهید. (به هر حال این یک گفتگو است، نه ارائه!)

بدون احساس خستگی، در ادامه گفتگو با شور و شوق محصول خود را تبلیغ کنید. از نظر اجتماعی برای هر کسی قابل قبول است که برای آن دوره نمونه "آلفا" از گونه های آنها باشد و شما ممکن است با یک تصمیم گیرنده ارتباط خودجوش برقرار کنید. بدترین حالت این است که وی موضوع گفتگو را تغییر می دهد. برای تبادل کارت ویزیت آماده باشید و حتی با پیگیری نامه الکترونیکی موافقت کنید. شما همچنین باید آماده باشید تا موضوع را رها کنید و گفتگو را به سمت فوتبال یا قهوه تغییر دهید همانطور که اوضاع بیان می کند.

مطالعه موردی: ارائه پشتیبانی

من یک بار برای شرکتی کار کردم که صدها محصول نرم افزاری مختلف می فروخت و به خصوص به عنوان یک رهبر بازار در هر زمینه ای شناخته نشده بود. این شرکت راه حل هایی را در عرصه های مدیریت زیرساخت IT، امنیت و حاکمیت ارائه داده است. پس از چندین تلاش گیج کننده برای توضیح دقیق آنچه که شرکت ما انجام داد، من به قیاس یک خانه، شیئی که همه با آن آشنا هستند، پرداختم. در هنگام ترسیم تصویری از یک خانه، توضیح دادم که محصولات مدیریتی ما بر عملکرد و اندازه گیری آب و برق مانند آب، گاز و برق نظارت می کنند و از طریق ترموستات ها، فیوزها و موارد مشابه اطمینان حاصل می کنم که خانه همچنان به عنوان صاحبان مورد نیاز عمل می کند. محصولات امنیتی درها و پنجره ها را قفل کرده اند. سیستم دزدگیر، دود و آشکارسازهای مونو اکسید کربن را ارائه داد. و ایمنی سرنشینان و اموال آنها را تضمین می کند. محصولات حاکمیت ما تضمین می کردند که هر روز نگهداری انجام می شود، مجوزها اعمال می شود، مالیات ها پرداخت می شد و غیره. قیاس یک اتفاق فوری بود، خصوصاً وقتی مدیران با کشیدن دروازه های امنیتی، دوربین های مدار بسته و ساختن پسوند، داستان را گسترش دادند!

\*\*\*\*

**خلاصه**

بیش از هر جلسه دیگر، یک جلسه اجرایی باید بسیار متمرکز باشد - ماندن در پیام و هدف. از قاعده اجرایی یک استفاده کنید تا ارائه ساده باشد و دو نکته اصلی صحبت کردن را به خاطر بسپارید. به شخص و همچنین مقام خود احترام بگذارید و برای زمان اجرایی ارزش قائل باشید. از تظاهرات طولانی یا ارائه سخنرانی خودداری کنید، و در اکثر موارد، مهمترین مزایای کسب و کار و بازده سرمایه گذاری آنها با خرید از طرف شما خواهد بود.

مهم تر از همه، برنامه ریزی و آماده سازی مجدد برای جلسه، با در نظر گرفتن اهداف و اهداف خود برای جلسه است.

مهارت سازی

|  |
| --- |
| مهندس فروش جدید  1. آماده باشید. ارائه نکات ارائه شده خود را در نیمی از زمان اختصاص داده شده تمرین کنید.  2. سعی کنید از نسخه آزمایشی اولیه اجتناب کنید، یا به یک نماینده قدیمی ارجاع دهید.  ۳- قانون اجرایی یک را به خاطر بسپارید.  4- آن را ساده نگه دارید. برای یک حساب کاربری بزرگ، با یکی از مدیران خود تمرین کنید.  5- اهداف جلسه خود را زود تنظیم کنید.  مهندس فروش باتجربه  1. مالیه را بررسی کنید.  2. مزایای محصول خود را به درآمد، هزینه و ریسک برگردانید.  3. اعتماد خود را به مطالب ارائه رسمی کاهش دهید.  4. پیشنهاد برای ایجاد رابطه، به ویژه برای CxOها داشته باشید. |

منبع

[1] <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03391usen/GBE03391USEN.PDF>.

**فصل**

**18**

**اهداف فصل**

**تعریف گسترده ای از یک مشاور قابل اعتماد مهندس فروش ارائه دهید.**

**یاد بگیرید چگونه یک مقیاس اعتماد را تعریف کنید.**

**یاد بگیرید که چگونه یک نمره اعتماد را محاسبه کنید.**

**نحوه استفاده از اعتماد به چرخه فروش را درک کنید.**

**مشاور قابل اعتماد**

ترفند برای جلب اعتماد مشتری، جلوگیری از هرگونه ترفند است.

*جری واینبرگ*

**خط پایین خط مقدم - تأثیر برنامه مشاور قابل اعتماد (T/A)**

فرض کنید ما به شما گفته ایم روشی وجود دارد که بتوانید واقعاً یک برنامه مشاور قابل اعتماد را در سازمان فروش و فرآیند فروش خود وارد کنید تا بتوانید نتایج حاصل از یکی از مشتریان را تجربه کنید:

• کاهش 53٪ درخواست پیشنهادها از حساب های استراتژیک؛

• افزایش 142٪ بازدیدهای شرکت ها؛

• افزایش 44٪ مرجع بودن (NPS-linked)؛

• کاهش 3٪ تخفیف؛

• افزایش 19٪ اندازه معاملات؛

• میزان رشد 40٪ بیشتر از سایر مناطق؛

• نرخ نگهداري 100٪ براي اجراكنندگان كليدي مهندس فروش؛

• کاهش 22 درصدی بازپرداخت فروش.

آیا آن را امتحان می کنید؟

مطالعه موردی: داستان مشاور قابل اعتماد جان - چگونه این همه آغاز شد

یک صبح تاریک و طوفانی در منهتن بود. برف روی زمین و آتش در هوا بود. من در دفتر طبقه 32 طبقه تد یارنل، مدیر كل منطقه خدمات فروش مالی Sybase، به همراه سه نفر از همكاران خود در مدیریت فروش نشسته بودم. اگرچه ما تازه یک سال بسیار موفق را به پایان رسانده بودیم، اما همه چیز به نظر خوب برای سال آینده نبود. موتور رشد Sybase پراکنده بود. رقیب شماره یک ما، اوراکل، موجی خود را پس می گرفت. و برخی از تصمیمات مربوط به محصول در مورد پایگاه داده اصلی، سهم بازار ما را تضعیف کرده است.

یک مدیر اجرایی فوق ارشد از شرکت ها سر و کار داشت و این جمله بی موقع را بیان می کرد، "شما و تیم های شما باید بیشتر از گذشته به مشتریان ما نزدیک شوند. آنها باید به شما اعتماد کنند. فناوری ما می تواند به آنها کمک کند. شما باید مشاوران معتبر آنها شوید. این تنها راه زنده ماندن است. "

ما به هم نگاه کردیم و پرسیدیم، "چگونه ما مشاور قابل اعتماد می شویم؟"

مقام ارشد اجرایی ساکت ماند. پاسخ Ted هم به طور معمول از نظر فروش و هم قدرتمند بود: "شما آدم های باهوشی هستید، آن را فهمیدید. شما آنرا می دانید.

من به دفتر خود برگشتم و از پنجره به برف تابناک خیره شدم و چند ساعت در مورد "آن" فکر کردم و روز بعد با یک کارمند تماس گرفتم. ما آدمهای باهوشی بودیم و می فهمیدیم.

ما انجام دادیم. ما طرحی را برای نزدیکتر شدن به مشتریان خود ایجاد کردیم، و آن را به فروشندگان ارتقا دادیم - با پشتیبانی کامل از مدیر فروش منطقه - سپس با خشونت بر روی آن اجرا شد. وقتی اشتباهاتی پیش آمد، ما آنها را برطرف کردیم. ما به آنها مشاوره دادیم - حتی گاهی محصولات و شرکای رقیب را توصیه می کردیم. بقیه شرکت سه ماه قبل از اینكه تحت تأثیر روند نزولی قرار بگیرند زنده مانده بودند. عمر خدمات مالی 15 ماه زنده مانده است. مشتریانی از ما خریدند زیرا به ما اعتماد داشتند.

در سال های کار، من اغلب سؤال کرده ام که آیا راهی برای سنجش اعتماد وجود دارد یا خیر، یک روند تکرارشونده برای مهندس فروش وجود دارد تا اعتماد مشتری و نیروی فروش را جلب کند. هر وقت برچسب "مشاور قابل اعتماد" را می شنیدم، ذهنم به آن روز در منهتن باز می گشت.

\*\*\*\*

**تعریف مشاور قابل اعتماد**

اساسی ترین بخش تعریف این است که برچسب مشاور قابل اعتماد کسی نیست که بتوانید به خودتان بدهید و همچنین کسی نیست که شرکت بتواند کارت ویزیت شما را به او بدهد. مشاور قابل اعتماد بودن در واقع یک برچسب یا مشخصه ای است که مشتریان برای شما درخواست می کنند. این یک نکته مهم است، زیرا هسته یک مشاور قابل اعتماد به معنای نگاه تقریبا همه چیز از دید مشتری شما است.

می توانیم با جدا کردن کلمات شروع کنیم. اول، ما "اعتماد" داریم. چه چیزی باعث می شود مشتری واقعاً به شما اعتماد کند؟ این بسیار بیشتر از دانش و توانایی های فنی شما است، زیرا اینها جدول های اصلی جدولهایی هستند که مشتریان از هر مهندس فروش که با آنها سر و کار دارند انتظار دارند. برای مهندس فروش، ترکیبی از تحقق تعهدات شما، گفتن حقیقت، و عمل به بهترین منافع بلند مدت مشتری و کارفرمای شما است - حتی اگر این امر با منافع کوتاه مدت شرکت خود شما مغایرت داشته باشد.

اکنون ما به سمت "مشاوره" حرکت می کنیم. همه ما در شرایطی قرار گرفته ایم که مشاوره شخصی یا حرفه ای به مردم داده ایم و آنها ما را نادیده گرفته اند. قبل از ارائه مشاوره، مشتریان باید مایل باشند به شما گوش دهند. چه چیزی آنها را مایل به گوش دادن به شما می کند؟ جواب، حداقل در بخش کوچکی، اعتماد است. برخی از نمونه های شخصی زیر:

• ***امی در استیپل، فروشگاه لوازم منزل من:*** در شش ماه گذشته، وی با اشاره به کوپن ها، چند برابر کردن و پیشنهادات ویژه پول کمتری برای استپلز، من را برای خرید لوازم و اتصالات چاپگر برای من ذخیره کرده است. به جز ... من فقط یک لپ تاپ و چاپگر جدید را به جای بهترین خرید در استیپل ها خریداری کردم. اعتماد کنید.

***• نانسی در بانک محلی من:*** او خاطرنشان کرد که مزایای بسیاری را برای تجارت و امور مالی شخصی من پیشنهاد کرده است. این عالی به نظر می رسید، به جز این که او از ذکر یک حداقل تعادل بسیار زیاد غافل شد. اکنون در حال بازپرداخت وام خود با یک موسسه مالی دیگر هستم. عدم اطمینان!

***• جان:*** یکی از مشتریانم از من خواست که یک جلسه آموزشی یک روزه برای تیم مهندس فروش اروپا خود ایجاد کنم تا به یک کنفرانس بزرگ اضافه کنم. با نگاهی به آنچه آنها می خواستند، به علاوه زمان و تعهداتی که تیمشان قبلاً داشته است، نتیجه آن به یک جلسه عالی منجر نمی شد. من به آنها گفتم (خوب) که آنها دیوانه هستند که این کار را امتحان کنند حتی اگر من کار را خاموش می کردم. آنها در میان بهترین مراجع من باقی می مانند. اعتماد کنید

برای درک بهتر رابطه بین اعتماد و مشاوره سعی کنید به این سه سؤال پاسخ دهید:

1. چه کاری می توانید انجام دهید تا به مشتری خود نشان دهید که به نفع آنها عمل می کنید؟ (لازم نیست پس انداز کنید).

2. هنگامی که توصیه (خوب) کردید در مورد وضعیت اخیر فکر کنید و این مورد نادیده گرفته شده است. چرا این اتفاق افتاد؟ (شخص دیگر یک ادم سفیه و احمق کاملاً پاسخی نیست که باید به دنبال آن باشید!)

3. هنگامی که شما توصیه (خوب) کردید در مورد وضعیت اخیر فکر کنید و آن را ارائه دهید. چرا این اتفاق افتاد؟

بهترین تعریف از مشاور قابل اعتماد که ما پیدا کرده ایم (بدون استفاده از اعتماد یا توصیه) "کسی است که بدون قضاوت گوش می دهد و به نفع من عمل می کند."

***نکته: به یاد داشته باشید چه کسی چک شما را امضا می کند***

***اگرچه ما تأکید می کنیم که شما همیشه باید به نفع مشتری طولانی مدت خود عمل کنید، این بدان معنا نیست که شما از طرف کارفرمای خود موضع مخالف بگیرید. ما چندین مهندس فروش را شناخته ایم که "بومی شدند" و به گونه ای عمل می کنند که انگار توسط مشتری به ضرر کارفرمای خود بوده اند. به ندرت به نفع هر دو طرف یا مهندس فروش است که به این روش عمل کنند.***

**اندازه گیری اعتماد**

یک نقطه شروع خوب تعریفی است که چارلز گرین در کتاب مشاور مورد اعتماد [1] استفاده کرده است. وی اعتماد را از اعتبار، قابلیت اطمینان، صمیمیت و خودمحوری اندازه گیری کرد. ارزش این را دارد که مربوط به مهندس فروش باشد. از نظر ریاضی، شما می خواهید نمرات بالایی در C، R، و من و نمره S کم داشته باشید! با اجازه، ما معادله او را تطبیق دادیم، در پایان یک P اضافه کردیم تا مثبت بودن را به خود اختصاص دهد و از یک جالب توجه، CRISP، به شرح زیر توضیح داد:

T=(C+R+I/S)P

• *C*: نکته مهم در مورد مهندس فروش بودن این است که شما به طور خودکار اعتبار خود را در شرایط فروش به ارمغان می آورید. هنگامی که شما و فرد فروش در کنار هم هستید، شما فردی هستید که احتمالاً اعتبار بیشتری برای شما قائل می شوند زیرا شما فردی هستید که: "آن شخص فروش نیستید". شما می توانید با ارزیابی اینکه آیا در زمان صحبت و عمل باورپذیر هستید، این مسئله را تجزیه کنید. و اینکه آیا در نهایت "درست" اثبات شده اید؟ یکی از بزرگترین تله های C احساس این است که شما باید هر دقیقه که در یک جلسه هستید ارزش خود را ثابت کنید. گاهی اوقات بهترین اعتبار از گوش دادن بسیار سخت و سپس صحبت کردن ناشی می شود.

• *R*: سالها پیش، من در انگلیس به یک کلاس مدیریت رفتم و روزها آموختم. آن مخفف از آن زمان تا کنون با من مانده است. اگر برای تبدیل شدن به یک مشاور قابل اعتماد جدی هستید، پس سخت نیست که به تعهدات خود عمل کنید و به سخنان خود احترام بگذارید. آنچه ثابت می کند دشوار است زمانیکه افراد دیگر در سازمان شما روی اندازه گیری قابلیت اطمینان تأثیر می گذارند. می توانید در مدت 24 ساعت پاسخی قول دهید، اما اگر مدیریت محصول به شما برنگردد، در این صورت شکست خواهدید خورد.

• *I*: صمیمیت میزان شناخت و درک مشتری را از نظر شخصی و حرفه ای اندازه گیری می کند. این بدان معنا نیست که شما نام همسر خود، فرزندان و نوشیدنی قهوه مورد علاقه خود را بدانید (اگرچه ممکن است به شما کمک کند) بلکه این بدانید که شما پیروزی ها و احساسات شخصی او را در مورد هر موقعیت و وضعیتی می فهمید. در اصل، همه چیز در مورد نکته اصلی قرار دادن خود در کفش مشتری است. صمیمیت همچنین به مسائل مربوط به مشاغل نیز گسترش می یابد، زیرا چیزی که بیشتر مدیران سطح متوسط ​​از سازمان فروشندگان فروشنده انتظار دارند، کسی است که شغل خود را درک می کند.

• *S*: به یاد داشته باشید همانطور که S در مخرج معادله است، عدد پایین خوب و عدد بالا بد است. این اندازه گیری می کند که چقدر در مورد خود و شرکت خود در مقابل کمک به مشتریان فکر می کنید. هنگامی که خود را به جای حل کردن، سهمیه به جای سؤالات کشف، یا معاملات به جای استراتژی بلند مدت فکر می کنید در مورد فروش فکر کنید، در این صورت به یک سطح بالا (و بنابراین یک بد) دست پیدا کرده اید. این سخت ترین مشخصه برای با توجه به فشارهایی که برای کمک به فروش در "ضربه زدن به شماره" در هر سه ماه وجود دارد، می توانید در فرهنگ محور فروش استفاده کنید.

• *P*: همه ما افرادی را می شناسیم که وقت خود را صرف جستجوی مشکلات و مسائل می کنند، برخلاف تعادل سالم، که شامل فرصت ها و نوآوری است. شما می توانید یک مشاور قابل اعتماد با نمره P پایین داشته باشید - بسیاری از متخصصان مالی، حقوقی و پزشکی در آن دسته قرار می گیرند- بنابراین متأسفانه بسیاری از مهندسین فروش، خصوصاً هنگام صحبت با همتایان فروش خود، انجام می دهند. هنگامی که چراغ های زرد و قرمز را در یک فرصت مشخص می کنید، سبزی ها را نیز برجسته کنید (به فصل 6، "کشف تجارت" مراجعه کنید). همین امر در مورد کار با مشتری های شما نیز صدق می کند.

**مزیت مهندس فروش داخلی**

یکی از جنبه های مثبت در مورد نقش مهندس فروش این است که به ندرت مجبورید از نظر اعتبار و قابلیت اطمینان شروع کنید. در صورت عدم وجود عوامل دیگر، هنگامی که یک فروشنده و یک مهندس فروش در یک اتاق کنفرانس مشتری با هم قدم بزنند، مهندس فروش به طور خودکار به میزان بسیار بیشتری از فروشنده اعتماد می شود. به این دلیل است که انتظار می رود فروشنده صریحاً اقدام به فروش کند، در حالی که رفتار پیش فرض شما این است که شما برای کمک به مشتری در آنجا هستید.

همان طور که در جای دیگر ذکر شد، مشتریان، به ویژه در سطح پایین سازمان، اطلاعاتی را با شما به اشتراک می گذارند که هرگز آرزوی گفتن توسط یک فروشنده را ندارند. وظیفه شماست که این اطلاعات را جمع آوری کرده و آن را با تیم فروش به اشتراک بگذارید، بدون آنکه به "اعتماد" مشتری که آن را در اختیار شما قرار داده است، نقض کنید. مهمتر از همه، به یاد داشته باشید که اعتبار فنی شما باید خالص و بدون تردید باقی بماند. هنگامی که مشتریان شما را با گمراه کردن آنها، مستقیم یا غیرمستقیم از طریق "فراموش کردن" برای گفتن به آنها، گرفتید، دوباره اعتماد آنها غیرممکن است. بهتر است بگوییم، "من نمی دانم" یا "این آشکارا برای شما بسیار مهم است، و من ترجیح می دهم در مورد آن تحقیق کنم تا بتوانم صد درصد پاسخی دقیق به شما بدهم."

**ایجاد مقیاس اعتماد**

برای محاسبه نمره اعتماد خود (نمره T) با مشتری شخصی، برای کار با یک مقیاس توافق شده نیاز دارید. توجه داشته باشید که انجام این کار به صورت فردی بسیار ساده تر از شرکتهای بزرگ است. یک شرکت نمی تواند به شما اعتماد کند، در صورتی که یک فرد مستقل، می تواند.

برای هر مشخصه، شما باید با استفاده از دستورالعمل های نشان داده شده در جدول 18.1، یک سیستم امتیازدهی مطابق با این قوانین ایجاد کنید. توجه داشته باشید که S و P مقیاس متفاوتی دارند.

سپس، برای هر مشخصه، جدول 18.2 را کامل کنید. باید به دو مؤلفه جداگانه نگاه کنید، که این دو ستون اصلی هستند. مورد اول این است که چگونه شما وقتی به عنوان یک از 1 به 5 برای آن ویژگی رفتار می کنید، چگونه رفتار می کنید. تا آنجا که می توانید رفتارها و مثالهای خاصی را جستجو کنید. ستون دوم این است که مشتری چگونه رفتار می کند وقتی که شما 1 تا 5 هستید برای این ویژگی. به عنوان مثال، اگر R = 1 باشد، ممکن است بیشتر جلسات را از دست بدهید یا به تأخیر بیفتید. عدم پیگیری؛ و بندرت بطور کامل آماده می شوید (خلاصه، به زودی به دنبال شغل دیگری خواهید بود). مشتری ممکن است با شکایت، تشدید یا درخواست درخواست حذف حساب از شما واکنش نشان دهد. (می توانید نمونه های نمونه را از بخش مشاور قابل اعتماد وب سایت MTS بارگیری کنید.)

**جدول 18.1**

رهنمودهای مربوط به نمره امتیاز اعتماد

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ویژگی** | **نمره بالا (خوب)** | **نمره پایین (بد)** |
| C | 5 | 1 |
| R | 5 | 1 |
| I | 5 | 1 |
| S | 1 | 5 |
| P | 1.33 | 0.5 |

**جدول 18.2**

صفحه نمره نمونه برای یک ویژگی

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **نمره عامل اعتماد** | **عملکردهای مشتری** | **عملکردهای شما** |
| 1 |  |  |
| 2 |  |  |
| 3 |  |  |
| 4 |  |  |
| 5 |  |  |

***نکته: برخی از پیشنهادهای نمره دهی***

***1. بیشتر سازمان ها معمولاً "3" را به عنوان رفتار مورد انتظار و حرفه ای تعیین می كنند. بعضی از آنها بسته به نوع فرهنگ خود نوار را بالاتر یا پایین تر می کنند، بنابراین گرفتن چندین ورودی در هنگام ایجاد نمودار T شرکتی ضروری است.***

***2. P دارای مقیاس غیر معمول 0.5 تا 1.33 است و به عنوان یک عامل ضرب عمل می کند. توصیه ما این است که برای بیشتر روابط 1.00 P تنظیم کنید و فقط بر اساس شرایط خاص تنظیم یا تنظیم کنید. در غیر این صورت، با ادعای یک رابطه فوق العاده مثبت، افزایش نمره بسیار آسان است.***

**محاسبه نمره** **T**

فردی را در یکی از حساب های خود انتخاب کنید و با بررسی رفتارها، برای هر مشخصه نمره او را محاسبه کنید. دو اصل راهنما وجود دارد:

• همیشه از اعداد صحیح برای C، R، I و S استفاده کنید.

• اگر اختلاف بین این دو وجود داشته باشد، همیشه از نمره رفتار مشتری استفاده کنید. (بنابراین، اگر اعتقاد دارید که مانند C = 4 عمل می کنید، اما مشتری مانند C = 3 رفتار می کند، سپس C = 3).

سپس جای خالی ها را پر کرده و یک امتیاز را محاسبه کنید.

T□□.□ = (C□+R□+I□/S□)\*P□.□□

به عنوان نمونه فرض کنید تصمیم بگیرید که C = 3، R = 4، I = 2، S = 2 و P = 1 باشد، سپس نمره شما به صورت T = 4.5 محاسبه می شود.

T(4.5) = (C(3)+R(4)+I(2)/S(2))\*P(1.00)

با گذراندن عملیات ریاضی، متوجه خواهید شد که کم ترین امتیاز یک نمره 0.3 است و بالاترین نمره ممکن 20 است. بیشتر امتیازات اولیه تا زمانی که واقع بینانه در رابطه باشید واقع در محدوده 3 تا 6 قرار می گیرند. ما هر نمره بالاتر از 7 را به عنوان نشان دادن یک رابطه قوی در نظر می گیریم و هر چیزی که در رقم های دو برابر باشد، لیاقت مشاور قابل اعتماد مهندس فروش را دارد. نکته اصلی برای بهبود یک نمره T، بررسی هر یک از خصوصیات و ساختن یک نقشه (معمولاً مجموعه ای از کارها یا وقایع) است که باعث افزایش هر یک از پنج عامل مشخص در معادله می شود.

***نکته: از کجا باید تمرکز کنیم***

***خواهید فهمید که بیشتر مهندسین فروش از اعتبار و قابلیت اطمینان بالایی برخوردار هستند و صمیمیت ضعیف و میانگین امتیازات جهت گیری و مثبت بودن بالایی دارند. از نظر ریاضی تمایل، سریعترین راه کوتاه مدت برای بهبود، بدیهی است که نمره S شما را کاهش می دهد.***

**استفاده از اعتماد در چرخه فروش**

بیشتر فرصت ها و مراحل برنامه ریزی حساب، در بعضی مواقع لیستی از پرسنل مشتری را شامل می شود. تعریف فروش از نقش آنها مانند نزدیک، توصیه کننده، تأثیرگذار یا مربی؛ و بسیاری از خصوصیات دیگر. ما به شما پیشنهاد می کنیم دو ستون اضافی اضافه کنید: یکی که نمره T خود را با آن فرد نشان می دهد و دیگری که نشانگر T فروشنده است (اگر تصمیم به پذیرفتن سیستم گرفتند). این می تواند بینش جالبی مانند موارد زیر داشته باشد:

• دیدن شکاف اعتماد در سازمان مشتری وجود دارد.

• شناسایی مناطقی از همپوشانی (هم مهندس فروش و هم نمایندگان نیازی به داشتن نمرات T بالا با هر مشتری ندارند).

• انتخاب افرادی که می توانند برای فعالیت های خاص به مشتری نزدیک شوند.

هنگامی که نمرات T را برای چند ماه پیاده سازی کنید، می توانید موانع خاصی را در پایگاه مشتری خود شناسایی کنید. به عنوان مثال، یکی از مشتریان ما این داده ها را گزارش داد:

|  |  |
| --- | --- |
| مایل به حمایت از جلسه با رئیس خود هستند | وقتی T برابر 5 یا بیشتر باشد |
| مایل است در یک جلسه به عنوان مربی داخلی خود عمل کند | وقتی T برابر 7 یا بیشتر باشد |
| مایل به فروش راه حل خود در داخل حتی در شرایطی که حضور ندارید | وقتی T برابر 9 یا بیشتر باشد |
| مایل به کوتاه کردن یک پروسه پیشنهاد درخواست پروپوزال و گزینه اول در تجارت را به شما ارائه می دهیم | وقتی T برابر 12 یا بیشتر باشد |

مطالعه موردی: تأثیر یک برنامه مشاور قابل اعتماد

ما این فصل را با مجموعه ای از اعداد چشمگیر شروع کردیم که نتایج اجرای یک برنامه مشاور قابل اعتماد را نشان می داد. مشتری یک شرکت نرم افزاری و سخت افزاری متوسط ​​بود که هرچه ممکن است در مورد تجارت خود اندازه گیری می کرد. پرسنل فروش تصمیم گرفتند یک برنامه مشاور قابل اعتماد را با ما پیاده کنند و آن را در روند فروش خود ادغام کنند. برای اهداف مقایسه، ما تیم مرکزی فروش و فروش کالاهای منطقه ای ایالات متحده را آموزش دادیم و نتایج آنها را در برابر تیم های شرقی و غربی ایالات متحده و اروپا به عنوان مورد اصلی اندازه گرفتیم. قبل از اتمام دوره یک ساله اولیه، نتایج به قدری مثبت مثبت بود که آنها از محاکمه دست کشیدند و این برنامه را به تیم های فروش و فروش کالاهای جهانی منتقل کردند. فروشنده ارشد آنها به ما گفت كه همه چیز آسانتر است زیرا ما "اصطكاك را از روند فروش خارج كرده بودیم." این بدان معناست كه وی توضیح می دهد كه تماس های تلفنی و نامه های الکترونیکی همیشه برمی گردد، كه مشتریان آنها به او كمك می كردند هم در داخل و هم در فروش بفروشد. از لحاظ کارآمدتر خارجی (در بسیاری از موارد با از بین بردن یک فرآیند پیشنهاد درخواست پروپوزال) و اینکه وقتی مشکلات اجتناب ناپذیری بوجود می آید، با مشارکت برطرف شده و از مشتریان و کارفرمای خود سود می برد.

\*\*\*\*

**خلاصه**

بدیهی است این فقط مروری بر تنظیم یک برنامه مشاور قابل اعتماد و مهندس فروش و معیارهای سنجش، نظارت و گزارش در مورد آن است. ما کشف کردیم که فقط عمل تعریف مشاور قابل اعتماد برای شرکت شما (و مشتریان شما) و سپس تلاش برای اندازه گیری این اعتماد می تواند تفاوت عمده ای در تلاش های فروش شما داشته باشد. به طرز عجیبی، مانع شماره یک برای اجرای موفقیت آمیز یک برنامه مشاور قابل اعتماد، مهندس فروش یا مشتریان نیست بلکه فروشندگان سهمیه حمل کننده هستند، که می ترسند این باعث کند شدن برخی از معاملات شود. ممکن است این اتفاق در سه ماهه اول اجرای برنامه اتفاق بیفتد، اما این یک اتفاق کلاسیک از درد کوتاه مدت جزئی در ازای برخی از سودهای بلند مدت است.

مهارت سازی

|  |  |
| --- | --- |
| مهندس فروش جدید | از پنج خصوصیتی که نمره T را تشکیل می دهد، آگاه باشید.  اجرای همه موارد دیگر به مدت نه تا 12 ماه.  مشاور مطمئن انتخاب کنید. |
| مهندس فروش باتجربه | رفتارهای مرتبط با صنعت، شرکت و فرهنگ خود ایجاد کنید.  نمره T را در برنامه ریزی حساب خود ادغام کنید.  استفاده از نمره T را به افرادی که با آنها و شرکای کانال خود کار می کنید، گسترش دهید. |
| مدیر | موفقیت یک برنامه مبتنی بر مهندس فروش در کنار شما است. به طور مرتب نمرات T را بازرسی و متعهد کنید، زیرا آنها برای اجرای آن بسیار مهم هستند. |

**منبع**

[1] Maister, D., C. Green, and R. Galford, *The Trusted Advisor,* Free Press, 2000**.**

**فصل**

**19**

**اهداف فصل**

**یاد بگیرید که چگونه یک مدل ساده بسازید که مزایای محصول شما را توصیف کند.**

**بدانید که چگونه می توانید داده های اصلی را برای پر کردن یک مدل پیدا کنید.**

**بیاموزید که چگونه مزایای مالی راه حل خود را خلاصه کنید.**

**انجام ریاضی / محاسبه بازگشت سرمایه**

هرگز روی ایده ای که نمی توانید با مداد رنگی نشان دهید سرمایه گذاری نکنید.

پیتر لینچ

تقریباً برای هر فروش قابل توجه، شخصی از میان مشتریان شما مجبور است یک پرونده تجاری ایجاد کند که خرید را توجیه نماید. در بعضی موارد چاره ای جز خرید محصول نیست - یک سیستم تلفن جدید برای مرکز تلفن یک نمونه است. با این حال، اکثر خریدهای اختیاری برای تعیین سطح صحیح هزینه برای دستیابی به منافع مطلوب، نیاز به تحلیل هایی دارند. این اغلب به آنالیز بازگشت سرمایه گفته می شود. شخص مسئول می تواند بخش خرید یا بخش مالی باشد یا مسئولیت دستگاه اجرایی است که خرید را تأیید یا توصیه می کند. انجام این کار معمولاً برای مشتریان بسیار دشوار است، و اگر بتوانید اطلاعات لازم را در اختیار آنها قرار دهید، می توانید شانس اینکه پیشنهاد شما در برابر رقابت به خوبی افزایش یابد، افزایش یابد. علاوه بر این، شما می توانید درایورهای اصلی ارزش را برای مدیران مشتری خود شناسایی کنید و شانس خود برای فروش را بهبود بخشید. شما باید این را به عنوان یک برنامه پیشرفته در فصل 6، "کشف ارزش تجاری" در نظر بگیرید که در آن یاد گرفتید که چگونه می توانید مسائل تجاری را تعیین کنید. این فصل آن موضوعات را به زبان مشترک پول تبدیل می کند.

**آیا این واقعاً کار شما است؟**

این در درجه اول کار بازاریابی یا نمایندگی فروش است. با این حال، در تجربه ما، سازمان های بسیار کمی این مساله را برای تیم فروش به روشی که باید بسته بندی می کنند. اگر این کار را انجام دهید، و هیچ کس دیگری در گروه شما این کار را انجام ندهد، شما شانس بالایی دارید که بتوانید جایزه "SE of the Quarter" را بدست آورید و به طور بالقوه در بین مدیران شرکت خود قابل مشاهده باشید. گفت: این یک موضوع پیشرفته است؛ اگر مهندس فروش جدید هستید، احتمالاً بهتر است روی اصول اولیه تمرکز کنید.

**انجام ریاضی — قدم به قدم**

در اینجا مراحل اصلی برای محاسبه بازگشت سرمایه آورده شده است:

1. برآورد کل هزینه پروژه.

2. پس انداز هزینه را از طریق راه حل خود تخمین بزنید.

3. درآمد و حاشیه اضافی را که می توان با استفاده از راه حل شما کسب کرد، تخمین بزنید.

4- بازگشت سرمایه را به عنوان (مرحله 2 + مرحله 3) / مرحله 1 محاسبه کنید.

مطالعه موردی: انفعال بازگشت سرمایه، فروش را برای بازگشت سرمایه در عمل از دست می دهد

اولین باری که ما با یک تحلیل بازگشت سرمایه رو به رو شدیم زمانی بود که یک رقیب از آن برای انعقاد فروش استفاده می کرد. ما ارزیابی فنی را به دست آوردیم، اما رقیب افزایش سود هر سهم را که شرکت آینده نگر می تواند با استفاده از راه حل خود انتظار داشته باشد محاسبه کرد. اگر ما موفق بودیم، تیم IT پیروز می شد. اگر رقیب ما موفق باشد، مدیرعامل چشم انداز می تواند جایزه سالانه خود را بدست آورد و ببیند گزینه های سهام وی در ارزش افزایش می یابد. ما یک چاقو را به قیمت یک اسلحه به دست آوردیم و با از دست دادن معامله قیمت آن را پرداخت کردیم.

\*\*\*\*

**شروع**

یکی از بزرگ ترین سؤالات هنگام تکمیل یک تحلیل بازگشت سرمایه این است: برای محاسبه بازگشت سرمایه چه مدت زمانی باید صرف شود؟ یک تا سه سال پاسخ متداول است. معمولاً در سال اول هزینه های یک بار راه اندازی و سود محدود وجود خواهد داشت، بنابراین ممکن است محاسبه آن برای یک دوره طولانی تر مناسب باشد. در مثالهای خود، محاسبات مربوط به دوره دو ساله و سه ساله را نشان خواهیم داد.

برای این فصل، از یک مورد فرضی با محوریت شرکت Acme Field استفاده خواهیم کرد. شرکت خدمات Acme یک نرم افزار اسطوره ای را به عنوان یک راه حل خدمات فراهم می کند که به تکنسین های خدمات میدانی کمک می کند تا سریعتر مشکلات را تشخیص داده و ترمیم کنند و در ضمن در این زمینه محصولات اضافی را به فروش برساند. بنابراین این محصول ضمن ارائه بهبود درآمد و حاشیه محصول از طریق فروش اضافی، هزینه ارائه خدمات را کاهش می دهد.

**مرحله 1: برآورد کل هزینه پروژه**

این یکی آسان به نظر می رسد، اما معمولاً اینگونه نیست. شما باید کل هزینه پروژه خود، از جمله هزینه محصول خود، خدمات مرتبط، سخت افزار لازم و سایر هزینه های جانبی را محاسبه کنید. شما باید از هزینه های پیشنهادی فعلی استفاده کنید، حتی اگر انتظار دارید که با گذشت زمان تغییر کنند. هزینه های کلیدی شامل موارد زیر است:

• هزینه انتخاب راه حل (اگر مشتری مشاوری در انتخاب فروشنده داشته باشد یا هزینه ای نرم را محاسبه کند؛ برخی از مشتریان این هزینه را غرق در نظر گرفته و آن را از تجزیه و تحلیل بازگشت سرمایه در این مرحله حذف می کنند).

• سخت افزار.

• آموزش.

• میز راهنما.

• نرم افزار.

• هزینه های دیگر که مستقیماً برای پشتیبانی از راه حل شما لازم است.

خلاصه هزینه نمونه در شکل 19.1 شامل هزینه های یک بار برای آموزش و اجرا و هزینه های سالانه برای نرم افزار و سخت افزار و زیرساخت های شبکه است. هزینه سالانه 50 نفر از کارمندان را به عهده می گیرد. توجه داشته باشید که منابع اطلاعات درستی از محاسبات ارائه شده است. اعداد سمت چپ (در این حالت 1.10 تا 1.92) شناسه های ردیف هستند.

**مرحله 2: تخمین هزینه پس انداز**

تخمین صرفه جویی در هزینه می تواند بسیار دشوار باشد. بهترین راه برای انجام این کار صحبت با مشتریان موجود است تا از آنها در مورد تأثیر راه حل شما سوال شود. شاید مجبور شوید کمی برای یک عدد واقعی فشار بیاورید. اگر پاسخ مثبت است، "این ما را مؤثرتر ساخته است"، سعی کنید شماره خاصی را بدست آورید که می توانید آنها را بازگو کنید. به عنوان مثال، "ما 40٪ زمان کمتری برای تشخیص مشکلات صرف می کنیم" کاری است که می توانید با آن کار کنید. به یاد داشته باشید که از تکنیک "بازگرداندن تجارت" از فصل 6 استفاده کنید.



**تصویر 19.1**  **خلاصه هزینه نمونه**

**پس انداز هزینه ثابت**

بعضی اوقات صرفه جویی در هزینه ثابت وجود دارد که باعث کاهش هزینه های تیم مشتری می شود. یک مثال می تواند جایگزین یک راه حل نرم افزاری پیش فرض با یک راه حل SaaS باشد - شما می توانید هزینه تعمیر و نگهداری برای راه حل پیش فرض را حذف کنید.

**پس اندازهای هزینه متغیر**

صرفه جویی در هزینه های متغیر نشان دهنده کاهش کارمندان یا راندمان های مربوط به کاهش زمان کارکنان اختصاص داده شده به فعالیت های خاص است. در مثال "40٪ زمان کمتری" که در بالا آورده شده است (ردیف 2.10 در شکل 19.2)، می توانید مدت زمانی را که یک کارمند صرف "تشخیص مشکلات" می کند، محاسبه کنید که با هزینه تمام شده در ساعت یا سالانه خود، ضرب کنید و سپس آن را با چند برابر 40٪ برای تعیین پس انداز هزینه. در مثالی که در اینجا آورده ایم، فرض می کنیم که یک کارمند در هر سال 75000 دلار هزینه دارد و 20٪ از وقت خود را برای تشخیص صرف می کند، سالانه 15000 دلار هزینه دارد. از آنجا که 40٪ از 15،000 دلار 6000 دلار است، راه حل Acme باعث کاهش هزینه های 6000 دلار در هر سال یا 300،000 دلار برای 50 نفر از کارمندان می شود. بسته به شرایط مشتری شما ممکن است منجر به کاهش کارکنان شود یا ممکن است منجر به افزایش ظرفیت انجام سایر کارها شود. شما باید با حامی مشاغل مشورت کنید تا ببینید چطور باید این را موضع بگیرید: شما نمی خواهید مشاغل کسانی را که تصمیم خرید را می گیرند تهدید کنید، اما می خواهید هرچه ممکن سخت بفروشید.



**تصویر 19.2 تجزیه و تحلیل سپرده های هزینه ثابت**

***نکته: پاسخی نرم تر درباره Headcount***

***اگر نگران این هستید که این رویکرد خیلی سخت است، پس به جای ادعای کاهش هزینه با از بین بردن مبلغ حساب، می توانید با قرار دادن پس انداز بر اساس کارآفرینی مجدد، از یک جایگزین نرم تر استفاده کنید. شما هنوز می توانید حقوق و مزایای پرسنل متاثر را با این ادعا که مهم نیست که شرکت از آن در صرفه جویی در وقت استفاده می کند، مطالبه کنید، مطمئناً مدیریت با اطمینان از انجام کارهای مفید و سودمند، ارزش پول آنها را بدست خواهد آورد.***

**مرحله 3: برآورد درآمد اضافی و حاشیه**

اگر راه حل شما به یک کارمند مشتری کمک می کند تا با مشتری دیگری تماس برقرار کند یا اثربخشی وی را بهبود بخشد، شما احتمالاً به ایجاد درآمد و حاشیه اضافی کمک می کنید. به عنوان مثال در شکل 19.3 فرض می شود که تکنسین خدمات میدانی در فروش متقابل واحدهای اضافی 10٪ مؤثرتر است - در صورتی که در 5٪ مکالمات خدماتی اقدام به فروش کنید، آنها 5.5٪ مکالمه را به فروش می رسانند (ردیف 3.20 در شکل 19.3). در نتیجه تخمین زده می شود که تکنسین فروش میدانی 10،000 دلار اضافی در سال با حاشیه 40٪ یا 4000 دلار در سال بفروشد. در نتیجه، سازمان پشتیبانی میدانی 50 نفره پیش بینی می شود 500،000 دلار درآمد اضافی بفروشد و 200،000 دلار با حاشیه اضافی در سال تولید کند.

هنگام انجام تجزیه و تحلیل خود، در نظر بگیرید که آیا می توانید تعداد تعاملات مشتری (در نتیجه فرصت های بیشتر) را بهبود ببخشید، یا اینکه می توانید درآمد هر فروش را به طور بالقوه بهبود بخشید یا خیر. برخی از راه حل ها، به ویژه محصولات تنظیم کننده یا سایر اتوماسیون نیروی فروش، می توانند با پیشنهاد حاشیه بالاتر یا محصولات بهتری برای مصرف کننده، درآمد یا حاشیه فروش را افزایش دهند.

**محرک های مزایا و ارزش**

در مثال شکل 19.3، افزایش نرخ فروش در ردیف 3.20 سود اصلی راه حل Acme است. ممکن است 100 ویژگی قابل توجه دیگر وجود داشته باشد، اما هیچکدام از آنها با تصمیم گیرندگان ارشد بازگو نخواهند شد. این ممکن است یک نمونه ساده باشد، اما باید سعی کنید مزایای کلیدی کسب و کار را پیدا کنید که ارزش شرکت شما را به همراه داشته باشد و بر روی آنها در تمام چرخه فروش تأکید کند.



**تصویر 19.3 مزایای درآمد و حاشیه**

**محاسبه حاشیه**

توجه به این نکته ضروری است که شما باید درآمد خود را با حاشیه سود ناخالص شرکت، سود حاصل از آن برای هر واحد فروخته شده، تنظیم کنید. این رقم را می توانید در گزارش سالانه یا سه ماهه شرکت یا رقبای آن مشاهده کنید. برای مرجع، مشاغل نرم افزاری معمولاً دارای 80٪ یا بالاتر هستند. خدمات حرفه ای معمولاً 40٪ است؛ و حاشیه ناخالص سخت افزار اغلب در محدوده 10-40٪ است.

**مرحله 4: بازگشت سرمایه را محاسبه کنید**

مرحله آخر مستلزم خلاصه کردن مراحل تاکنون است، سپس محاسبه بازگشت سرمایه در طول یک، دو و سه سال انجام می شود.

جدول خلاصه در شکل 19.4 کمی متفاوت از آنچه در شکل 19.1-19.3 آمده است، می باشد. در زیر توضیحات مربوط به هر ستون است:

• ستون A (هزینه پروژه) از مرحله 1 (ردیف های 1.90، 1.91 و 1.92) گرفته شده است.

• ستون B (پس انداز هزینه) از مرحله 2 گرفته می شود (ردیف 2.90 ضرب شده در یک تا سه).

• ستون C (حاشیه اضافی) از مرحله 3 گرفته می شود (ردیف 3.91 ضرب شده در یک تا سه).

• ستون D (هزینه) / سود برابر است با B) پس انداز هزینه + C) حاشیه اضافی کم تر A) هزینه پروژه.

• ستون E (بازگشت سرمایه) D با A تقسیم شده است.

بنابراین، نمونه فرضی ما نشان می دهد که این پروژه حتی در سال اول ضرر ندارد، اما تا پایان سال دوم، این پروژه دارای یک بازگشت سرمایه ٪43 و تا سال سه، بازگشت سرمایه ٪70 دارد.

**دوره ی بازپرداخت**

دوره بازپرداخت (ردیف 4.40 در شکل 19.4) به عنوان هزینه پیش فرض / (سود ماهانه - هزینه های ماهانه) محاسبه می شود. این یک سرعت سریع برای چند ماه قبل از جبران سرمایه گذاری پیش فرض است. برخی از سازمانها ممکن است به بازپرداخت کوتاه مدت کمتر از 12 ماه نیاز داشته باشند. هرچه مدت زمان بازپرداخت طولانی تر باشد، احتمال اینکه پروژه هزینه خود را بپردازد کمتر است و احتمال آنکه کل تیم پروژه روی پروژه متمرکز شود، کمتر احتمال دارد. در سناریوی مثال ما دوره بازپرداخت به عنوان 12.75 ماه نشان داده شده است. مقدار 12.75 به شرح زیر محاسبه می شود:

• کل هزینه یک بار (ردیف 1.30)؛

• تقسیم بر [پس انداز سالانه (ردیف 2.90) + [حاشیه سالانه (ردیف 3.91)] - هزینه های سالانه (ردیف 1.70)؛

• بار 12 (برای رفتن از یک مقدار سالانه به یک ارزش ماهانه).

• با استفاده از اعداد واقعی: (340،000 دلار) / [(300،000 دلار) + (200،000 دلار) - (180،000 دلار)] \* 12 = 12.75 ماه.



**تصویر 19.4 خلاصه تجزیه و تحلیل بازگشت سرمایه**

**هشدارها و تکذیب ها**

این سناریو به عنوان مثال، تأثیر زمانبندی مربوط به آموزش و اجرا را نشان نمی دهد. اگر شش ماه طول بکشد تا تمرین و اجرای آن به پایان برسد، این دوره بازپرداخت و بازگشت سرمایه را دورتر می کند.

همچنین شایان ذکر است که هرگونه تحلیل از این دست، به خوش بینانه گرایش پیدا می کند. هیچ کس هرگز موردی را که منفی بازگشت سرمایه باشد تأیید نمی کند و بسیاری از خریداران محصولات فنی هنگام ارزیابی برآوردهای ارائه شده توسط یک فروشنده، بدبین می شوند. بهترین پاسخ برای این مسئله انجام تجزیه و تحلیل و سپس ارسال آن به خریدار است تا ارقامی را که به آن اعتقاد دارند پر کند.

**رقابت با بازگشت سرمایه**

یک انتقاد از فروش با استفاده از یک ماشین حساب بازگشت سرمایه که ما شنیده ایم این است که تمایل دارد "راه حل های ارزیابی شده" را به "کالا" تبدیل کند. تمام ویژگی ها و مزایای فوق العاده به چند عدد سخت کاهش می یابد. همانطور که در اشاره ای که از این فصل شروع شده است ذکر شد، بیشتر مدیر عاملان و CFO ها فقط به تعداد سخت توجه می کنند، بنابراین این انتقاد کمی احمقانه است. معنای شما این است که برای محرکهای اصلی ارزش، شما واقعاً باید سخت بفروشید که راه حل شما بهتر از رقبا باشد. در مورد Acme، تمام ارزش از دو مزیت حاصل می شود: کاهش زمان صرف شده برای تشخیص مسائل و بهبود نرخ متقابل فروش.

**استفاده از تجزیه و تحلیل بازگشت سرمایه به عنوان یک ابزار منعقد شدن فروش**

اگر به راحتی می توانید این درایورهای کلیدی را شناسایی کنید، می توانید قله فروش خود را معماری کنید تا روی آنها تمرکز کنید. اطمینان حاصل کنید که تظاهرات شما از این قابلیت ها پشتیبانی کرده و از ویژگی های شما در این مناطق برجسته است. مطمئن باشید لیستی از مراجع را در اختیار مشتریانی قرار داده اید که می توانند از موفقیت خودشان پشتیبانی کنند و مایل به پشتیبانی کلامی از داده های ارائه شده هستند. اگر همه این موارد را انجام دهید، می توانید منطقاً از هیچ چیز واقعه قانع کننده ای ایجاد نکنید. در مورد Acme، تیم فروش می تواند اظهار داشته باشد که مشتری با اقدام نکردن سالانه 500،000 دلار در حاشیه سالانه و هزینه های آن را هدر می دهد.

**یافتن داده های اصلی برای پر کردن مدل**

بهترین منابع شما علاوه بر صحبت با مشتری فرضی، مشتریان فعلی و بخش بازاریابی محصول شما، موارد زیر هستند:

*• تشکیل پرونده های عمومی توسط مشتری یا رقبای آنها، به ویژه برای درآمد هر سر، هزینه برای هر سر و حاشیه ناخالص:* برای شرکت های عمومی با معامله ایالات متحده، edgar.sec.gov را بررسی کنید و به دنبال یک گزارش سالانه یا تشکیل پرونده "10K" باشید. سایتهای مشابه در اکثر کشورها برای شرکتهای غیر آمریکایی وجود دارد.

• *گوگل*: با استفاده از Google برای اطلاعات مربوطه جستجو کنید. اگر چیزی را پیدا کردید که به اندازه کافی نزدیک باشد، آنرا وارد کنید و مطمئن شوید که منبع آن روشن است، پس از مشتری خود بخواهید که یک شکل واقعی ارائه دهد. جستجوی فایلهای پاورپوینت و PDF اغلب اطلاعات مفیدی را در اختیار رقبا یا رقبا می گذارد.

**منابع خود را ذکر کنید**

بخش مهمی از هر تجزیه و تحلیل بازگشت سرمایه استناد به منابع شما برای داده ها است. اگر منبع مورد نظر شماست، خوب است که "23 اکتبر نامه الکترونیکی از جین دو" یا "بحث لفظی 12 اکتبر با آجی جین" را ذکر کنید. اگر منابع را تهیه نکردید، به نظر می رسد که داده ها را تهیه می کنید ؛ با تهیه منابع داده، به مشتریان خود اجازه می دهید تا تصمیم بگیرند که کدام نقاط داده را می خواهند حفظ کنند و کدام یک را می خواهند تنظیم کنند.

**محاسبات پیشرفته بازگشت سرمایه**

در حالی که در این فصل، چگونگی انجام محاسبات بازگشت سرمایه به خوبی ارائه می شود، ولی ممکن است با یک متخصص امور مالی یا تهیه کننده رو به رو شوید که تجزیه و تحلیل های پیشرفته تری را انجام می دهد. اینها شامل "ارزش فعلی خالص" (اعمال نرخ تخفیف برای منافع آینده برای برآورد سود فعلی تنظیم شده توسط ریسک) یا برآورد هزینه و سود بیشتر می باشد. اگر با چنین شخص یا گروهی روبرو شدید، باید کار خود را ارائه دهید و از آنها بپرسید که آیا آنها مدل و تحلیل خود را به شما ارائه می دهند یا خیر. برنامه های نرم افزاری و سازمانهای مشاوره ای كامل وجود دارند كه این نوع تحلیل را انجام می دهند. برای مشتریانی که از این خدمات استفاده می کنند، بهتر است مدل و داده های خام خود را تهیه کرده و از روند آنها پشتیبانی کنید. اگر دقیقاً بدانید که چگونه آنها سود را محاسبه می کنند، به شما در برنامه ریزی استراتژی فروش خود کمک خواهد کرد.

**خلاصه**

محاسبه بازگشت سرمایه مبحث پیشرفته ای است که نیاز به درک قابل توجهی از اکسل، راه حل شما، استفاده مشتری فعلی از محصول شما و مدل تجاری بسیار خوبی از چشم اندازهای شما دارد. در نتیجه، انجام این تحلیل بسیار وقت گیر و چالش برانگیز است. با این حال، افرادی که این چالش را بر عهده دارند، بازی را در سطح دیگری انجام خواهند داد و به همان روشی فکر می کنند که مدیران مشتری خود وقتی به پیشنهاد شما نگاه می کنند - انجام موفقیت آمیز، تجزیه و تحلیل بازگشت سرمایه بسیار ارزشمند و ارزش زمان را دارند.

مهارت سازی

|  |
| --- |
| مهندس فروشهای باتجربه  تجزیه و تحلیل بازگشت سرمایه را برای یک چشم انداز کامل کنید.  به این فکر کنید که چگونه تجزیه و تحلیل بازگشت سرمایه باید در کلیه پیام های ارسال شده به مشتری شما در طی مراحل فروش گنجانده شود.  تجزیه و تحلیل نیازهای خود را سفارشی کنید تا داده های کلیدی را برای تجزیه و تحلیل بازگشت سرمایه متعاقب خود به دست آورید.  مدیران مهندس فروش  با رهبران مهندس فروش و بازاریابی محصول کار کنید تا یک الگوی بازگشت سرمایه برای محصولات خود ایجاد کنید.  برای پشتیبانی از نقاط داده های کلیدی برای تجزیه و تحلیل بازگشت سرمایه، یک کتابخانه از مراجعین و مطالعات موردی نگهداری کنید. |

**فصل**

**20**

**اهداف فصل**

**درک کنید که چگونه می توانید از برند برای توسعه گزاره ارزش شخصی خود استفاده کنید.**

**برای دستیابی به اهداف خود برنامه ریزی کنید.**

**نظرات و انتظارات در مورد مسائل اخلاقی رایج در فروش را توسعه دهید.**

**"U" در فروش فنی**

برای من، تجارت مانند پوشیدن کت و شلوار یا خشنودی سهامداران نیست. تجارت در مورد درست بودن با خود، ایده های شما و تمرکز روی موارد ضروری است.

*ریچارد برانسون*

نکته شگفت انگیز در مورد فروش فنی این است که هیچ دو روزی یکسان نیست. در حقیقت، هیچ وظیفه ای مشابه نیست. مشتریان (و فروشندگان) همیشه چیز جدید و متفاوت می خواهند. شما انعطاف پذیری در انجام کار خود را آنطور که می بینید مناسب است، منوط به انجام کار واقعی است. این بدان معناست که می توانید شخصیت بسیاری از شخصیت خود را به موقعیت تزریق کنید، به روشی که با هر دو چشم انداز و بقیه تیم فروش برخورد خواهید کرد. این انعطاف پذیری همچنین باعث می شود که در مدیریت حرفه خود تنبل شوید. در این فصل، ما در مورد فروش فنی به عنوان یک حرفه صحبت می کنیم و اینکه چگونه می توانید از آن نهایت استفاده را ببرید. ما همچنین درباره اخلاق بحث می کنیم و دلایلی را نشان می دهیم که اخلاق شخصی برای موفقیت طولانی مدت در فروش بسیار مهم است.

**من، خودم و من**

همیشه باید به یاد داشته باشید که شما تنها فردی هستید که می توانید حرفه خود را مدیریت کنید. مدیران خوب می دانند اگر اهداف شغلی شما مطابق با آنچه در واقع در محل کار انجام می دهید، می توانند از حیطۀ شما خارج شوند. متأسفانه، بسیاری از مدیران فروش فقط به ¼ دیدارها اهمیت میدهند و بسیاری از مدیران مهندسین فروش نیز به همین ترتیب فکر می کنند. چالش شما رسیدن به هدف درآمدی سه ماهه است و در عین حال که به سمت آرمان های بلند مدت خود پیش می روید. با برقراری تعادل بین رسیدن به اهداف خود و اهداف شرکت، ضمن رضایت از مدیریت خود، به سمت جاه طلبی های خود پیشرفت خواهید کرد.

**اهداف شما کدامند؟**

کشف اهداف شما می تواند سخت ترین قسمت برای دستیابی به آنها باشد. در این فصل یک رویکرد استاندارد برای رهبر شدن در یک سازمان مهندس فروش با محوریت محصول بحث می شود. با مدیر خود کار کنید تا تعیین کنید که چگونه به بهترین وجه بتوانید این رویکرد را با وضعیت خود تنظیم کنید.

شما همچنین اهداف بلندمدتی خواهید داشت که با کمک آن، مدیر شما کم تر می تواند کمک کند. براساس تعداد مصاحبه كنندگاني كه سؤال مي كنند "شما در پنج سال كجا خواهيد بود"، فكر مي كنيد افراد بيشتري مي دانند كه در آن پنج سال كجا خواهند بود. اگر هنوز یک برنامه کارشناسی ارشد ندارید، احساس بدی نکنید. حضور در فروش فرصتی برای تعامل با مدیریت ارشد و به نوبه خود برای بهسازی اهداف بلند مدت شما فراهم می کند. با این وجود، شما باید اهداف کوتاه مدت کاملاً مشخص داشته باشید. اگر چنین لیستی ندارید، بر اساس پاسخ های خود به سؤالات زیر، یکی را بسازید:

• می خواهم چه چیزی از موقعیت فعلی خود بیاموزم؟

• برای ایجاد شغل بعدی خود چه مهارت یا تجربیاتی را لازم دارم؟

قبل از اقدام، پاسخ این سؤالات و همچنین سایر اهداف حرفه ای سطح بالا که برای دو سال آینده دارید بنویسید. ما از این اهداف برای تعیین بیانیه برند شخصی شما و بحث در مورد ایجاد یک برنامه برای دستیابی به این اهداف استفاده خواهیم کرد.

***نکته: تنظیم هدف هوشمندانه***

***تنظیم اهداف به طور کلی به ایجاد مجموعه ای از اظهارات مکتوب اشاره دارد که خواسته های شما را مشخص می کند، مراحل لازم برای رسیدن به هر کدام را مشخص می کند، و درنهایت به شما انگیزه می دهد تا در مورد کارهای سخت مرتبط با هر هدف حرکت کنید. همانطور که از طریق فصل پیشرفت می کنید و شروع به شناسایی اهداف خود می کنید، معیارهای زیر را در خاطر داشته باشید. بعد از اینکه اهداف خود را یادداشت کردید، آنها را بر اساس این معیارها بازنویسی کنید. آنها به شما کمک می کنند تا یک برنامه دستیابی داشته باشید. معیارها به شرح زیر است:***

***• خاص: آیا هر هدف به اندازه کافی باریک است که می توانید معیارهای زیر را برای آن اعمال کنید؟ اگر هدف شما مشخص باشد، ممکن است جزئیاتی از تاکتیک هایی را که برای رسیدن به آن استفاده خواهید کرد، به تفصیل بیان کند. به عنوان مثال: "تا دسامبر سه یا چهار معامله 1 میلیون دلاری در Clorox، شکاف، چارلز شواب و شرکت Ford Motor را ببندید، 20٪ سهمیه را بیش از پیش بدست آورید و مرا برای سفر باشگاه به هاوایی انتخاب کنید."***

***• اندازه گیری: آیا می دانید چه زمانی هدف را تمام می کنید؟ برای اهداف مرتبط با سهمیه، این اندازه گیری ساده است. برای دستیابی به اهداف شغلی، سعی کنید خصوصیات کمی را ارزیابی کنید که بتوانید خود را ارزیابی کنید. برای اهداف مرتبط با مهارت، شما همیشه می توانید از معیارهای ذهنی استفاده کنید تا بتوانید توانایی های خود را با توانایی های رقابت خود مقایسه کنید.***

***• دستاوردی: با توجه به مهارت ها و منابع موجود در اختیار شما، می توانید هدف را کامل کنید؟***

***• واقع گرایانه: آیا این یک هدف واقع بینانه برای شما است؟ آیا شما نیاز دارید که هدف را به اهداف متوسط ​​تبدیل کنید؟ اهداف بزرگ را در دو یا سه بخش در نظر بگیرید. این کمک خواهد کرد که اهداف مرتبط و جاری باشند.***

***• محدود بودن زمان: تاریخی را برای رسیدن به هدف امیدوار کنید. این به شما در ایجاد انگیزه و اولویت بندی فعالیت ها در حمایت از هدف کمک می کند.***

***• هدف محور: در خود بیانیه هدف انگیزشی یا انگیزۀ هدف خود را ذکر کنید. آن را به چیزی تبدیل کنید که واقعاً شما را هیجان زده می کند. به عنوان مثال، "برای بهبود مهارت های مشاوره فروش من و افزایش درآمد من، هر دو ماه یک کتاب یا مقاله فنی بخوانید."***

***گاهی اوقات اهداف شما به خوبی در یک جمله کوتاه که معیارهای فوق را برآورده می کند، متناسب نخواهند بود. سعی نکنید آن را مجبور کنید از هر کاری برای شما استفاده کنید به درستی استفاده می شود، تنظیم هدف می تواند به شما در ساخت برنامه های عملی عمیق و محکم، ایجاد انگیزه و بهبود ارتباط خود با مربیان و همسرتان کمک کند.***

**گزاره ارزش شخصی شما: برندسازی شخصی**

برندسازی شخصی عملی است برای مشخص کردن آنچه شما را از دیگران مانند شما متمایز می کند و آن خصوصیات را برای حرفه ای هایی که با آنها تعامل دارید روشن می سازد. این بدان معنی است که شما طاقچه ای را که پر می کنید بهتر از هر رقبایی تعریف و ارتباط می دهید. با این کار، شما بهتر قادر خواهید بود با ژنرالیستها رقابت کنید و بنابراین، بهتر می توانید از حقوق بالاتر دستور دهید یا ارتقا پیدا کنید. اهداف خود را مرور کنید و به سه صفت یا خصوصیاتی که برای شخصی که بتواند آن اهداف را برآورده سازد، فکر کنید.

یک راه خوب برای فکر کردن در زمینه *نیش صدا* است. ما به این *نیش صدا* به عنوان گزاره پیشنهاد ارزش شخصی (PVP) اشاره خواهیم کرد. پیشنهاد ارزش شخصی باید خاص و منعکس کننده چگونگی افزودن ارزش منحصر به فرد باشد، مانند "مهندس فروش که بیشترین اطلاعات را در مورد صنعت مالی در سنگاپور می داند." خدمات و همچنین به اندازه کافی خاص که می توانید در مورد درست بودن یا نبودن آن قضاوت کنید. شما می توانید با "مهندس فروش که بیشتر در مورد صنعت مالی می داند" شروع کنید، اما این ممکن است درست نباشد. درباره مهندسین فروش آمریکایی که به گلدمن ساکس و چیس می فروشند، چطور؟ بعدا ممکن است شما تعیین کنید که بهترین یا دانش بیشتری در جهان دارید، اما فقط می توانید با تعیین ارزش یا موقعیت خود در یک سطح خاص تر این کار را انجام دهید. حتی ممکن است پیشنهاد ارزش شخصی های مختلفی برای استفاده داخلی و خارجی داشته باشید.

**برندسازی داخلی**

به ارزش یک جمله مانند آنچه که گفته شده است فکر کنید. اگر در معاملات خدمات مالی به عنوان "فرد به شخص" معروف شوید، می خواهید شخص اصلی برای هر مسئله مهم مربوط به آن حوزه از تخصص باشد. در شرایط فروش، این بدان معنی است که شما فردی هستید که در بزرگترین معاملات شرکت خواهید کرد. از مزایای جانبی می توان به شخصی اشاره کرد که بازاریابی، مهندسی و دیگران برای بحث در مورد نیازهای آن بازار خاص تماس می گیرند. این می تواند یک موقعیت با ارزش باشد زیرا به شما امکاناتی در سازمان می دهد.

**برندسازی خارجی**

چگونه می خواهید به صورت بیرونی درک شود؟ حرفه ای، پاسخگو و آگاه ممکن است کلماتی باشد که می خواهید با "مارک" خود در ارتباط باشید. هر مشتری جدید یک فرصت جدید و یک چالش جدید برای استفاده از برند شما است. پیدا کردن مناطقی که به شما ارزش منحصر به فردی برای مشتری اضافه می کند بسیار دشوار است، اما مطمئناً در صورت امکان ارزش آن را دارد. ممکن است این چیزی باشد که از فن آوری شما گرفته تا روابط برقرار شده با مجتمع های سیستم برقرار شود. سعی کنید خود را به عنوان شخص مستقر کنید تا در صورت نیاز خاصی به مشتری مراجعه کند، خواه این نیاز به برنامه های بی سیم باشد یا تحویل تضمین شده پروژه طی مدت 90 روز. موقعیت خود را تعیین کنید و دفعه بعد که نیاز به استفاده از مشتری به عنوان مرجع دارید برای کمک به شما در معامله، وضعیت بسیار خوبی خواهید داشت.

شهرت شما به شما امکان می دهد شخصی را بخوانید در بخشی دیگر که مهندس فروش نمی تواند آن را انجام دهد. در واقعیت، ایجاد این نوع شهرت و اعتبار بسیار دشوار است. اگر شما در یک جغرافیای خاص جدا هستید، بسیار آسان تر است زیرا مشتریان قبلی می توانند بر اساس موفقیت های گذشته به شما در ارجاع و تبلیغ شما کمک کنند.

اگر یک منطقه بزرگ را پوشش دهید، برای اشغال چنین فضایی به اعتبار خارجی بیشتری نیاز دارید. اگر دیدگاههای شما روی پوشش بسیار گسترده ای قرار دارد، سعی کنید در کنفرانس ها صحبت کنید یا مقالات مجله بنویسید. هرچه استخر شما در حال رقابت بیشتر باشد، باید بهتر باشید. در اکثر موارد یک ماهی بزرگ که در یک حوضچۀ کوچک باشد به سایر ماهی های دریا ارجعیت دارد.

**ابلاغ گزاره ارزش شخصی شما**

هنگامی که شما یک ایده ای دارید، در مورد اینکه چگونه می توانید برند و تمایز خود را داشته باشید، آن را در کنار بهترین افرادی که در آن منطقه می شناسید اجرا کنید. حتی اگر این افراد را به خوبی می شناسید، چند دقیقه طول میکشد تا آنها را در ذهن خود مرور کنید. دستاوردها و توانایی های خود را توصیف کرده و از آنها بخواهید که آیا فکر می کنند گزاره ارزشی شما متناسب است. از آنها بخواهید در مورد چگونگی بهبود رزومه خود برای توجیه آن نوع شهرت، از آنها بخواهید. همچنین، ممکن است فکر کنند که آنها مناسب نیستند زیرا شما در برقراری ارتباط تخصص خود در تعامل های گذشته کار خوبی انجام نداده اید، بنابراین باید در مورد تصحیح آن سوء تفاهم تصمیم بگیرید.

پس از تأیید اظهارات برندسازی، بسیار مهم است که آنها را در معاملات خود با سایر کارمندان و همچنین مشتریان تقویت کنید. یک راه عالی انجام این کار، در زمان معرفی است. هنگامی که خود را در ابتدای جلسه معرفی می کنید، غالباً فرصت دارید کارهایی که انجام می دهید یا دلیل حضور شما هستند را توضیح دهید. حتما ذکر کنید که شما فقط به این دلیل که فروشنده محلی هستید در این جلسه دعوت نشده اید بلکه به این دلیل که شما متخصص محلی در زمینه خود هستید نیز دعوت شده اید.

• *مثال بد:* "سلام، من جیم دوه از Acme هستم. من مهندس فروش محلی شما هستم و امیدوارم که با هم کار کنیم. "

• *مثال خوب:* "سلام، من بیل هستم. من متخصص خدمات مالی Acme در منچستر هستم. من به برخی از بزرگترین رقبای شما کمک کرده ام که کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان خود را بهبود بخشند، و امیدوارم که بتوانم به شما در انجام همین کار کمک کنم. "

از به اشتراک گذاشتن این اطلاعات ارزشمند خجالت نکشید. نه تنها به تقویت قدم شما کمک می کند، بلکه می توانید اطلاعات دیگری راجع به چگونگی کمک به آنها به افراد دیگر ارائه دهید. اگر با دو مهندس فروش توضیح داده شده در بالا معرفی شوید، کدام یک را با سؤالی درباره محصولات فعلی قابل استفاده در صنعت خدمات مالی فرا می خوانید؟ این مقدمه ها ممکن است کمی "بسته" به نظر برسند، اما با عملی و بازخورد از بقیه تیم فروش می توانید یاد بگیرید که چگونه در یک یا دو جمله به نقاط صحیح ضربه بزنید تا روابط جدید را به بهترین شکل ممکن آغاز کنید.

**ارائه گزاره ارزش شما**

**طرح را کنار هم بگذارید**

فهرستی از موارد لازم برای تحقق پیشنهاد ارزش شخصی خود را در کنار هم قرار دهید. اگر نمی دانید برای رسیدن به آنجا چه کارهایی باید انجام دهید، برای مشاوره به مدیر یا مربیان خود برگردید. در جدول 20.1 یک نمونه از مثال بیل بلان از بالا نشان داده شده است.

در جدول 20.1 مطالبات، شواهد و اقدامات ذکر شده است. بیل در تلاش است تا طیف وسیعی از موضوعات تجاری، فنی و مالی صنعت خود را پوشش دهد. این احتمالاً بیشتر از آن است که بیشتر افراد بدانند، اما نمونه او باید با هر موقعیت فروش همپوشانی قابل توجهی داشته باشد. برای هر منطقه ای که می خواهید خود را متمایز کنید، "شواهد" لازم برای اثبات برتری خود را شناسایی کنید. برای تکمیل هر قطعه شواهد ممکن است موارد مختلف عملکردی را برای شما داشته باشد. ممکن است در حال حاضر بسیاری از مهارت ها یا تجربیاتی را که شناسایی می کنید، داشته باشید. همه آنها را بنویسید و سپس در نظر بگیرید که چگونه خودتان را با رقابت خود مقایسه می کنید. به یاد داشته باشید که اگر بتوانید به طور مشخص چگونگی برتری در رقابت و اینکه چگونه این توانایی به نفع مشتری شماست را به بهترین وجه بیان کنید، می توانید خود را به عنوان فروشنده متمایز کنید.

**جدول 20.1**

پیشنهاد ارزش شخصی و مراحل دستیابی

|  |
| --- |
| **صداقت شخصی**  • شواهد: تاریخچه رفتار به شیوه اخلاقی.  اقدام 1: به طور مداوم با روحیه اخلاقی رفتار کنید. |
| **توانایی اثبات شده برای ارائه نتایج تجاری**  • شواهد: مشتریان گذشته که موفق بوده اند و گواهی آن را دارند.  اقدام 1: مشتریان را موفق کنید.  اقدام 2: مطمئن باشید مشتریان می توانند منافعی را که دریافت کرده اند بیان کنند. |
| **تخصص دامنه عمیق در خدمات مالی**  • شواهد 1: درک عمیق از موضوعات تجاری خدمات مالی.  اقدام 1: تحقیق در صنعت خدمات مالی.  اقدام 2: برای درک نگرانی های خود با مدیران اقتصادی مشاغل مالی ارتباط برقرار کنید.  • شواهد 2: میراث و مسائل فنی محیط خدمات مالی را درک کنید.  اقدام 1: در مورد مسائل فنی خدمات مالی تحقیق کنید.  اقدام 2: در نظر بگیرید تا به سازمانهای صنعتی مربوطه اختصاص داده شده به استانداردهای خدمات مالی یا بحث فنی. |
| **استاد فن آوری های مربوطه برای راه حل کامل.**  • شواهد 1: فن آوری کارشناسی ارشد مورد نیاز برای محصولاتی که می فروشید.  اقدام 1: راه اندازی و تحویل تظاهرات استاد.  اقدام 2: مجوز تظاهرات پاس.  • شواهد 2: فن آوری، استانداردها و معماری را بیاموزید.  اقدام 1: کلاس C++ را در کالج محلی برگزار کنید.  اقدام 2: کلاس توسعه دهنده را از شرکت خود بگیرید.  اقدام 3: به یک توسعه دهنده معتبر برای محصولات شرکت خود تبدیل شوید .  • شواهد 3: توانایی های راه حل های رقابتی و شریک را بدانید.  اقدام 1: حداقل در یک نمایشگاه تجاری در سال شرکت کنید.  اقدام 2: اشتراک خبرنامه ها و مجلات مربوط به صنعت خدمات مالی - هم انتشارات فناوری و هم نشریات تجاری.  اقدام 3: خلاصه رقابتی یک صفحه ای را درمورد محصول یک رقیب اصلی یک بار در هر سه ماه بنویسید زیرا از اقدامات گفته شده در بالا اطلاعات کسب می کنید. |

***نکته: یک پیشنهاد ارزش شخصی پایه ایجاد کنید***

***مهم است که هدف پیشنهاد ارزش شخصی خود را با نحوه مشاهده یا برند امروز مرتبط کنید. شما می خواهید برای بازخورد صادقانه آنها از چند نفر سؤال کنید و ممکن است آنچه را که می شنوید دوست داشته باشید یا از آن خوششان نیاید.***

**برنامه خود را وارد عمل کنید**

برنامه خود را با مدیر خود در میان بگذارید و ساخت مهارت ها و تجربیاتی را که مشخص کرده اید، شروع کنید. بیشتر شرکت ها برنامه هایی دارند که به عنوان زیر یارانه می دهند:

• کلاس های آموزشی؛

• اشتراک های دوره ای؛

• کلاس های MBA؛

• عضویت در جوامع حرفه ای.

از منابعی که در دسترس دارید استفاده کنید. با مدیر خود کار کنید تا آموزش را به طور مناسب در طول سال تنظیم کنید و بقیه موارد را در پرونده خرابی خود قرار دهید. هنگام مسافرت یا گذراندن دوره های آرام، روی پرونده خرابی کار کنید. (برای اطلاعات بیشتر به "استفاده مؤثر از خرابی" در فصل 28 مراجعه کنید.)

***نکته: اولویت بندی برنامه اقدام***

***وقتی به مجموعه کلی کارهایی که باید برای پیشنهاد ارزش شخصی خود انجام دهید، می پردازید، چگونه باید موارد مورد نظر خود را در برنامه عملیاتی ایجاد کنید؟ پاسخ واضح این است که اگر بخشی از برنامه عملی برای تعهد سهمیه شما باشد، یک مورد فقط باید مهم تلقی شود. بسیاری از مواردی که در برنامه شما نشان داده شده اند، که برای پشتیبانی از پیشنهاد ارزش شخصی شما ضروری هستند، باید در صورت کندی کار انجام شود. آیا این بدان معنی است که هنگام شروع کار جدید، پیشنهاد ارزش شخصی و برنامه شما بی فایده است یا در شرایطی قرار دارید که هفته ای 70 ساعت کار می کنید؟ اصلا. شما می توانید از اهداف و اقداماتی که مشخص کرده اید استفاده کنید تا به شما در تصمیم گیری بین دوره های مختلف اقدام یا حتی مشتریان بالقوه مختلف تصمیم بگیرید. درک اینکه امروزه مهارتهای شما کجاست و فردا در کجا قرار خواهند گرفت، بسیار مهم است برای کسب و کار شما اکنون می توانید برنده شوید و کدام یک از مشاغل مشتری ممکن است به شما در ساخت مهارتهای مورد نیاز برای آینده کمک کند.***

**پیشرفت شغلی و پیشنهاد ارزش شخصی**

اگر شما یک پیشنهاد ارزش شخصی ایجاد می کنید، آن را وارد برنامه عملی کنید و آن را با جدیت دنبال کنید. مهارت های خود را با پیشرفت و دقت بسیار سریعتر از آنچه بود، پیدا خواهید کرد. در برخی مواقع، حتی ممکن است کاملاً مأیوس شده و در مورد مراحل بعدی برای حرفه خود فکر کنید. از روشی که در بالا توضیح داده شده استفاده کنید تا پیشنهاد ارزش شخصی را برای شخصی که لازم است برای توجیه آن موقعیت جدید باشد جمع کنید. با دوستان و مربیان کار کنید تا قدم هایی را که برای توسعه مهارت های لازم پشتیبان گیری از آن برداشته اید، انجام دهید.

***نکته: به دنبال یک مربی باشید***

***اگر شرکت شما برنامه رسمی مربیگری ندارد، باید به دنبال یک مربی باشید تا به شما در توسعه و رشد کمک کند. مربیان بالقوه را با مشاهده افراد اطراف خود مشخص کنید، به دنبال کسی باشید که تعادل مناسب مهارتهای فنی و بین فردی را داشته باشد. جستجوی خود را به فروش مجدد محدود نکنید، زیرا همچنین می توانید یک مربی را در رده های فروش و بازاریابی پیدا کنید. حتی اگر به دنبال راهنمایی در مورد مهارتهایی مانند رهبری یا خلاقیت هستید، ممکن است یک مربی در خارج از شرکت خود پیدا کنید. گزارش كاتاليست كه در سال 2004 منتشر شد، مشخص كرد كه افراد شاغل با مربي 40 درصد احتمال دارد در مدت سه سال نسبت به افراد بدون يك ارتقا يابند.***

تفاوت بین این نوع برنامه ریزی و آنچه قبلاً مورد بحث قرار گرفته است، لزوم موقعیت یابی خود برای آن شغل آینده است. اگر تجربه مدیریت ندارید، کاندیدای ایده آل برای یک سمت مدیریت نخواهید بود. در عوض، به دنبال جایگزین کردن قابلیت های فعلی برای مناطقی باشید که در پیش زمینه خود سوراخی دارید. این در فروش معمولاً براساس موفقیت فردی گذشته و قول اینکه می توانید آن موفقیت را به تیمی که می خواهید مدیریت کنید، کاهش می یابد. بنابراین بدانید که جایگزین های اصلی مهارت هایی است که نمی توانید در موقعیت فعلی خود توسعه دهید و دو برابر سخت کار کنید تا در آن زمینه ها برجسته باشید. همچنین باید به یاد داشته باشید که بخشی از سازمان فروش هستید و باید متقاعد شوید که شخصی را متقاعد کند تا اولین موقعیت مدیریتی خود را در صورت هدف به شما پیشنهاد دهد.

**معیار**

وقتی فهرست شواهد و اقدامات خود را جمع آوری کردید، یک بار 15 دقیقه را در برنامه خود قرار دهید تا خود را در برابر رقبا محک بزنید. رقابت شما ممکن است داخلی باشد (به عنوان مثال، سایر کارمندان واجد شرایط ارتقاء) یا خارجی (مانند تیمهای فروش دیگر). با خودتان صادق باشید. اگر احساس می کنید در رابطه با یکی از مهارتهایی که در آن کار می کنید، مکان بهبودی وجود دارد، حتی بیشتر روی جنبه های توسعه خود تمرکز کنید. خواهید فهمید که این درون گرا بودن استدلال شما را در صدر بازی خود قرار داده و به شما کمک می کند نقاط قوت خود را نسبت به دیگران بیان کنید.

**اخلاق در فروش**

در مقطعی از کار خود با یک معضل اخلاقی رو به رو خواهید شد. یک مسئله معمولی در مورد گفتن حقیقت به مشتری در شرایطی است که حقیقت ممکن است به توانایی شما در کسب یک فروش صدمه بزند. فکر کردن در مورد این مسائل پیش از موعد مفید است تا بدانید چگونه ممکن است به آنها پاسخ دهید. مهندس فروش باید در هر تعامل با مشتریان، سایر کارمندان و حتی رقبا سطح بالایی از صداقت را حفظ کند. غیرممکن است بدانید چه موقع با شخصی که قبلاً با آنها ضعیف رفتار کرده اید، کار خواهید کرد. بنابراین، حتی اگر شما کمترین فرد اخلاقی قابل تصور باشید، یک هزینه قطعی با هر یک از افت اخلاقی که ممکن است بعنوان بخشی از تعقیب معامله با آن روبرو شوید، همراه است. اولین قانون ما در مورد اصول اخلاقی مجدد این است: هرگز، هرگز دروغ نگویید.

اگر کسی شما را به دروغ جلب کند، نباید انتظار داشته باشید که دیگر کسی دوباره به شما اعتماد کند. علاوه بر این، اگر یک کارمند دیگر به شما دروغ بگوید که به مشتری دروغ می گویید، ممکن است با هدف تجارت فعلی شما همدردی کند، اما این امر بر نحوه برخورد او با شما در آینده تأثیر خواهد گذاشت. هیچ کس تصمیم نمی گیرد که با یک حرفه ای نادرست برخورد کند.

اما دروغ چیست؟ بیشتر اوقات، این موضوع در مورد مسائل مربوط به عملکرد راه حل مطرح می شود. شاید شما به مشتری گفته اید که چیزی در دسترس است، بعداً فهمیدید که اینگونه نیست یا اینکه این محصول لغو شده است. در این حالت، شما باید حتماً به این نکته توجه کنید که به مشتری در ارتباط قبلی خود نادرست باشید. گاهی اوقات به آسانی با دروغ گفتن مشتری به کاری که سیستم شما انجام می دهد "دروغ می گویید" به شرطی که فعالیت دیگری رخ دهد. این فعالیت دیگر ممکن است شامل خرید یک محصول دیگر، پرداخت سایر خدمات یا اجرای آن یا در دسترس بودن منابع دیگر باشد. سوال دشوار این است که چگونه می توان تعیین کرد که کدام یک از این شرایط بی اهمیت است و کدام یک از موارد مهم هستند و می توانند بر توانایی مشتری شما تأثیر بگذارند.

به طور کلی، اگر این مسئله بر هزینه یا زمان مشتری شما یا احتمال موفقیت پروژه آنها تأثیر بگذارد، باید این مسئله را مطرح کنید. اگر مسئله بدان معناست که در یک پروژه 2 میلیون دلاری 5000 دلار هزینه اضافی وجود خواهد داشت، پس احتمالاً ذکر این موضوع خالی از لطف نیست. اگر با این حال، شما به پنجاه و پنج هزار دلار افزودنی اضافه کنید، ممکن است اعتبار شما در معرض خطر باشد. یک قانون خوب این است که اگر شرکت شما مایل به پرداخت تفاوت هزینه (بدون جریمه سهم درآمدی شما) باشد، ممکن است نیازی به افزایش مشکل برای مشتری نباشد. مسئله واقعی این است که قادر به کار بدون اطلاعات کامل هستیم. کار شما کمک به راه حل های فنی است که نیازهای دنیای واقعی را برطرف می کنند. با همکاران، مدیران و حتی مشتریان فعلی خود صحبت کنید تا به شما در تعیین سطح معقول از اطلاعات یا یقین کمک کنید.

شرکت، صنعت و موقعیت شما احتمالاً سوالات اخلاقی بی نظیر دیگری خواهد داشت. در هنگام مواجهه با این مشکلات، با همسالان خود صحبت کنید تا دریابید که دیگران چگونه پاسخ داده اند. در موارد مرتبط با مسائل مربوط به محصول، شما باید مشکلات را به سازمانهای مهندسی یا بازاریابی بازگردانید. آنها ممکن است قادر به انجام مطالعات یا توجیه هزینه باشند تا بتوانند راهنمایی های بیشتری را به مشتریان ارائه دهند. برای نگرانی های اخلاقی که مربوط به محصولات شرکت شما نیست، باید قانون دوم اخلاق فروش را اعمال کنید: با افرادی که تا به امروز می فروشید رفتار کنید که گویا آنها افرادی هستند که فردا به آنها می فروشید.

این دو قانون را به خاطر بسپارید و خطر نخواهید کرد که به رابطه خود با مشتری صدمه بزنید یا کاری را انجام دهید که راحت نیستید.

***نکته: موارد شغلی برای مدیران مهندس فروش***

***مدیران مهندس فروش با چالش های بی نظیری در مدیریت شغلی رو به رو هستند. شما احتمالاً در صدر میدان خود هستید، یکی از چند صد نفر از مردم در سراسر جهان. ما در موقعیت های مشابه با ده ها تن از شما صحبت کرده ایم و ممکن است در آینده یک فصل یا یک وب سایت منتشر شود که به این موضوع می پردازد. تا آن زمان، لطفًا با ما تماس بگیرید از طریق masteringtechnicalsales.com. ما به طور بالقوه می توانیم شما را با همسالانی که سؤالات مشابهی با یکدیگر به اشتراک می گذارند و یا دیدگاههای خود را ارائه می دهیم- قرار دهیم و از ورودی شما برای فصل آینده استفاده کنیم!***

**خلاصه**

صرف نظر از اینکه در سازمان چه نقشی را ایفا می کنید، با مدیریت جدی حرفه خود می توانید امتیازات زیادی کسب کنید. اهداف شخصی و نام تجاری خود را مشخص کنید. طرحی بسازید که این نقاط را تقویت کند و به شما کمک کند ارزش بیشتری به تعامل مشتری و توانایی های شرکت خود اضافه کنید. یک پیشنهاد ارزش شخصی را ایجاد کنید که به کارمندان جدید یا چشم اندازهای جدید اجازه دهد دقیقاً بدانند که شما با سایر فروشندگان در موقعیت خود چه تفاوت هایی دارید. از این زمین به طور مکرر و پیوسته استفاده کنید، و به عنوان شخصی که در حوزه تخصص شما به عنوان شخصی معرفی می شود، هوای شخصی خود را افزایش دهید.

اگر قصد دارید مدت طولانی در فروش بمانید، رفتار اخلاقی الزامی است. با حفظ درجه اخلاقی بالایی و پیگیری برنامه تمایز شخصی خود، می توانید مطمئن باشید که مشتریان و همکارانتان شما را مورد احترام قرار می دهند.

مهارت سازی

|  |  |
| --- | --- |
| همه | صرف نظر از سطح شما، درس های این فصل برای همه صادق است. چگونگی افزودن ارزش منحصر به فرد به مشتریان و شرکت خود را تعریف کنید. هر سه ماه یک بررسی شخصی ترتیب دهید، معیارهای سختی داشته باشید و به دنبال یک مربی باشید. اگر مردم را مدیریت می کنید، آنها را به چالش بکشید تا به همان سطح درونگرا برسند و به دنبال یک مربی سطح خردسال باشید. مفاهیم این فصل را با ما در میان بگذارید، و به آن شخص کمک کنید تا برای رسیدن به اهداف خود و شناسایی پیشنهاد ارزش شخصی های منحصر به فرد برنامه هایی را ایجاد کند. |

**فصل**

**21**

**اهداف فصل**

**در مورد معنای مشارکت بحث کنید.**

**مالکیت حساب را تعریف کنید.**

**روی رابطه و زیرساخت ها کار کنید.**

**یک استراتژی توانمندسازی شریک را بیان کنید.**

**فروش با همکاران**

نیروهای یک متحد قدرتمند می توانند برای کسانی که به آنها متوسل می شوند مفید و خوب باشند ... اما برای کسانی که به آنها وابسته هستند خطرناک است.

*ماکیاولی*

شرکای فروشندگان محصولات و خدمات شما می توانند بهترین دوستان یا بدترین دشمنان شما باشند. شرکاء یکی از ابزارهای مؤثر در زرادخانه مهندس فروش هنگام جستجو برای پیشبرد فرصتی از طریق چرخه فروش هستند، اما آنها یک ذینفع اضافی را به جدول وارد می کنند، که در صورت نیاز به شما کمک کند نیازهای آنها را برآورده سازد.

**مشارکت تعریف شده است**

مشارکت را می توان آزادانه به عنوان یک رابطه کارکردی بین دو یا چند نهاد که در جهت منافع مشترک کار می کنند تعریف کرد. شرکای مختلف زیادی وجود دارد: کسانی که محصولات شما را بطور مستقیم فروش می کنند، کسانی که محصولات خود را در بالای شما می سازند، و کسانی که مستقیماً نمی فروشند بلکه محصولات شما را به مشتریان بالقوه توصیه می کنند. شکی نیست که شرکا قدرت بیشتری برای نیروی فروش ارائه می دهند. به جای اینکه فقط سازمان فروش خود را بفروشید، از داشتن یک سازمان دیگر، بالقوه بزرگتر که از طرف شما نیز فروش دارد، سود خواهید برد. برای اکثر این فصل، ما روی شرکای کانال / SI تمرکز می کنیم زیرا آنها به طور معمول بیشترین فرصت را برای درآمد اضافی فراهم می کنند. در واقع، بسیاری از شرکتهای موفق یک مدل شریک فروش 100٪ غیرمستقیم را در آنجا اجرا می کنند که در آن میزان فروش و فروش مجدد براساس آنچه که شریک به مشتری نهایی می فروشد جبران می شود.

***نکته: مشارکت مؤثر***

***به همان اندازه که بدبینانه به نظر می رسد، خیلی زود در روند مشارکت، باید جنبه "آنچه در من است" را برای همتای فنی خود کشف کنید. این رابطه ای است که شما باید بطور مداوم ایجاد کنید، خواه هر فرصت فروش فوری بیشتری در این خط لوله باشد. احساس آرامش کنید که "برد شخصی" خود را با آنها به اشتراک بگذارید.***

به عنوان یک مهندس فروش، داشتن یک شریک درگیر در یک فرصت، دنیایی از فرصت ها را می گشاید. اکنون ممکن است به مراکز تظاهرات، سخت افزار، نرم افزار و منابع دیگر دسترسی داشته باشید که قبلاً غیرقابل دسترسی بودند. در روند نزولی، شاید شما مجبور شوید زمان زیادی را در مورد آموزش شریک انتخابی خود سرمایه گذاری کنید.

به خصوص در سازمان های کوچک، ممکن است اختلاف بین شرکا وجود داشته باشد که نماینده فروش ممکن است در مقایسه با گزینه های شما فرصتی را انتخاب کند. با توجه به آزادی تصمیم گیری، یک نماینده بر اساس دسترسی به حساب (یعنی در یک سطح اجرایی معرفی می شود) شرکای خود را انتخاب می کند، در حالیکه مهندس فروش شرکای خود را بر اساس تناسب فنی و تجاری انتخاب می کند. به همین دلیل، انتخاب شریک باید در ابتدای چرخه فروش هنگام انجام برنامه ریزی و استراتژی حساب، انجام شود و اکثر روشهای نوین فروش اکنون از این حمایت می کنند. انتخاب شریک صحیح، بر نتیجه فرصت تأثیر می گذارد و باید توسط کل تیم فروش تأیید شود.

گزینه سوم، تناسب سیاسی است که براساس نتیجه دیدار دو معاون رئیس است که تصمیم می گیرند فارغ از همه چیز، در فرصت بعدی شریک خواهند بود. این اتفاقات بیشتر از آنچه انتظار می رفت اتفاق می افتد و معمولاً یک واقعیت برجسته محسوب می شوند، بنابراین بیشترین استفاده را از آنها ببرید - حداقل می توانید به برخی حمایت های اجرایی اعتماد کنید!

یک اصل راهنمایی که ما توصیه می کنیم این است که، صرف نظر از نفس، فرهنگ، طرفداران مدیون و اندازه شرکت، همیشه باید شریک خود را انتخاب کرده و روابط را پیکربندی کنید تا شانس برنده شدن شما به حداکثر برسد. این قانون ساده اغلب فراموش می شود!

**تعریف مالکیت حساب**

فروشندگان مدت زمان قابل توجهی را صرف بحث در مورد اینکه "صاحب" یک حساب کاربری هستند، می کنند. مالک مشخص می کند که کدام سازمان استراتژی را تعیین می کند، فروش را هدایت می کند و حرف آخر را در تصمیمات حساب می زند. این به طور سنتی توسط چه کسی تعیین می شود که چه کسی را وارد معامله کند. به عنوان مثال، اگر در حال حاضر فرصتی دارید و می توانید با مشارکت با شرکتی دیگر که محصولات یا خدمات شما را تقویت می کند، علت خود را معرفی کنید، بهتر است آنها را به معامله برسانید. هنگامی که یک SI بزرگ در حال انجام مناقصه برای یک پروژه است و از شما می خواهد که در آن شرکت کنید، آنها شما را به این معامله می رسانند.

مطالعه موردی: شریک یک طرفه

به عنوان یک شرکت کوچک، ما این فرصت را داشتیم که سامانه شتاب ذخیره سازی خود را در سه مرکز راه حل در سراسر جهان متعلق به یک شرکت سخت افزاری بزرگ تر قرار دهیم. این امر مستلزم تلاش خیلی زیادی از سوی ما بود - هم برای نصب اولیه و هم پس از آن تعمیر و نگهداری سیستم ها به عنوان میزبان ما به طور مداوم محیط دموی خود را پیکربندی می کرد. هنگامی که ما زمان ارائه شده برای ارائه راه حل بازدیدهای شرکت های "استراتژیک" را داشتیم، هزینه آن معادل دو مهندس فروش تمام وقت بود. پس از گذشت شش ماه، نتایج را تجزیه و تحلیل کردیم و فهمیدیم که در نتیجه این بازدیدهای مرکز راه حل، نتایج بسیار کمی به دست آورده ایم - و اینکه این پیشروها همه به "تصمیم گیری" تبدیل نشده اند.

همه ما وقتی فهمیدیم كه اگرچه شركت بزرگ سخت افزاری آزادانه فناوری ما را ستایش کرده و ارتقا داده است، اما با توضیح درمورد چشم اندازها مبنی بر اینكه این كاركرد در سیستم عامل نسخه بعدی جدیدترین آرایه ذخیره سازی آن نیز قرار دارد، آن را به یك جزء اختیاری تبدیل كرده است. تیم فروش و بازاریابی ما از فرصتی که یک شرکت بزرگ بتواند فناوری ما را به نمایش بگذارد و بطور بالقوه از فروش خود بکاهد، چنان هیجان زده شده بود که آنها از درک مزایای مورد انتظار غافل شدند. در اصطلاحات پیش فروش، آنها "معیارهای موفقیت" را تعیین نکرده اند.

نکته اخلاقی داستان این است که حتی به عنوان مهندس فروش، قبل از شروع تعامل، نتایج مورد انتظار خود را بدانید.

\*\*\*\*

قانون کلی دیگر تعهد این است که به شریک خود وفادار باشید. در واقع، پس از اعلام مشارکت، شما نباید با رقبا همکاری کنید، پیشنهادهای مستقل ارائه دهید یا برای شکستن مشارکت اقدامی انجام دهید. یکی از همکاران این روند را معادل یک ازدواج توصیف می کرد، با این تفاوت که گاهی اوقات بدتر از قبل انجام می شود. از نظر عملی، این مدل تا زمانی که چشم انداز یک شریک را انتخاب کند، اما طرف مقابل را انتخاب نمی کند. ما نمی توانیم به اندازه کافی قوی توصیه کنیم که شما با دقت این قوانین تعامل را رعایت کنید. اگر با شریک صادق نباشید، می توانید انتظار داشته باشید که اعتبار شما به میزان قابل توجهی کاهش یابد. این موضوع گسترش می یابد و ممکن است در آینده و فروش و حرفه شما تأثیر بگذارد.

در مرحله تحقیق به روزرسانی این کتاب، فهمیدیم که همه درباره موارد و مزایای برخورد با شرکای کوچک یا بزرگ، نظر متفاوتی دارند. بسیاری از پاسخ دهندگان به مهندس فروش هشدار دادند كه از شركتهای كوچكتر حمایت كنند، زیرا وقتی فرصتی بزرگ به آنها ارائه می شد، فرصت طلب تر بودند. برخی دیگر احساس می کردند که شرکت های بزرگتر به دلیل تفرقه های چندگانه در رقابت سیاسی با یکدیگر و یا صرفاً با توجه به اندازه آنها نسبت به بیشتر فروشندگان، اعتماد به نفس کمتری دارند.

از نظر مهندس فروش، صاحب حساب اصلی به شما امکان دسترسی به منابع اضافی برای تکمیل نمایه ها، RFPها، جلسات اکتشاف و موارد دیگر را می دهد. از درخواست کمک یا مشاوره از شرکای خود نترسید - فقط اطمینان حاصل کنید که کنترل زمان بندی و تحویل های نهایی را حفظ کنید. بخش بزرگی از وقت شما ممکن است صرف هماهنگی اشخاص ثالث شود و نه فروش واقعی. ما اخیراً در یک فرصت بزرگ با یک آژانس دولتی اروپایی مشاوره دادیم و فهمیدیم که مهندس فروش باید 15 شرکت مختلف و سه زبان مختلف را هماهنگ کند تا یک طرح راه حل را نهایی کند که همه طرفها بتوانند در مورد آن توافق کنند.

مطالعه موردی: وقتی شریک، شریک نیست

در اواسط چرخه فروش با یک حساب استراتژیک، ما نیاز به شرکت در یک نمایش کامل اسکریپت شده و ارائه راه حل نرم افزاری خود داشتیم. حضار شامل 20 نفر از کارمندان این چشم انداز و سه یا چهار مشاور از SI بزرگ بودند که اجرای برنامه را برای آنها اجرا می کردند. در طول استراحت ناهار، یکی از مدیران ما متوجه شد که دو عضو مخاطب مجهز به مبالغ بیش از حد دستگاه IBM هستند. بحث مختصری در مورد قهوه نشان داد که این دو نفر از خدمات جهانی IBM بوده و مشاوران فن آوری مشتری بودند.

بعد از ظهر ما به جلسه ای در مورد آتی محصولات رفتیم که نیاز به یادآوری در مورد حقوقی بودن توافق نامه عدم توافق (NDA) که همه ما امضا کرده بودیم داشت. مدیر فروش طبق روال استاندارد از وی پرسید که آیا همه افراد داخل اتاق تحت پوشش NDA هستند یا کارمند چشم انداز هستند یا یک شرکت مشاوره. این دو نفر در ردیف پشت دست خود را بلند کردند. آنها نه تنها تحت پوشش NDA نبودند، بلکه در واقع برای یک واحد تجاری IBM کار می کردند که محصول رقیب ما را پیاده سازی می کرد. یک "شریک" که با فروش خدمات رقیب شماره یک ما جبران خسارت شده بود، در واقع مشاوره ای را برای آینده ما ارائه می داد!

\*\*\*\*

اگر شما به عنوان نقطه "اصلی" (ارتباط) عمل می کنید، مشتری از شما انتظار دارد که همه جنبه های راه حل، از جمله برنامه ریزی برای همه شرکای دیگر را هماهنگ کنید. اجرای یک فرصت به عنوان نخست، همچنین با شرکای خود به شما اهرم بزرگی می دهد و به شما امکان می دهد برای آینده منافع خود را ذخیره کنید. اگرچه بخش بازاریابی ممکن است مجموعه مطبوعاتی را منتشر کند که توافق نامه های فروشندگان تعاونی را اعلام می کند، اما در سطح میدانی است که این روابط عمومی به واقعیت تبدیل می شود. هیچ مقدار "بازاریابی بارنی" (من شما را دوست دارم، شما مرا دوست دارید) نمی تواند سرقفلی عظیم حاصل از یک معامله موفق را ایجاد کند و درآمد شرکای شما را بدست آورد.

**کار کردن در رابطه و ایجاد زیرساخت**

نکته منفی در فروش با شرکا این است که آنها باید به طور منظم آموزش، پشتیبانی و به روز شوند. این بدون شک یک فعالیت با کیفیت بالا است. سازمان های فروش بالغ یک گروه شرکای اختصاصی از جمله مهندسین فروش تخصصی دارند که منحصراً با شرکای خارجی کار می کنند. در سازمانهای کوچکتر، ممکن است چنین گروهی یا فقط مدیران روابط تجاری وجود نداشته باشند که منابع فنی خودشان را نداشته باشند. این امر باعث افزایش استرس در مهندس فروش می شود زیرا در این صورت آنها مسئولیت کلیه فعالیتهای پیش از فروش و پس از فروش با شرکا در سطح زمینه خواهند بود.

مطالعه موردی: ناهار قدرتمند

در Sybase، ما از اواسط دهه 1990 بازار بانک اطلاعات خدمات مالی نیویورک را در اختیار داشتیم. یکی از تأثیرات قابل توجه چنین سهم غالب بازار این بود که همه می خواستند با ما شریک شوند. ما درخواست های زیادی برای جلسات، سمینارها، نمایش های تجاری و کمپین های مشترک داشتیم که فرانک، مدیر فروش و من از این مسئله ناراحت شدم. ما برنامه ای را برای ناهارهای دوشنبه به نام ناهار اهرمی ایجاد کردیم. از آنجا که دوشنبه ها به طور معمول روزهای اداری برای تماس با کنفرانس و انجام بررسی حساب ها بودند، معمولاً بخش بالایی از تیم فروش حضور داشتند. در ازای تهیه ناهار برای تیم فروش ما، یک شریک بالقوه وارد دفتر می شود و برای یک ساعت مهمان می شود. هر دو منجر به فروش می شوند و کارتهای ویزیت مبادله می شوند و استراتژی های مشترک برای نفوذ به حساب های جدید عملی می شود.

نمایندگان فروش نسبت به کل برنامه کاملاً گیج بودند تا اینکه ناگهان مبلغ یکی از ناهارهای ما به 400000 دلار رسید. طی یک هفته، چهار ماه ناهارهایمان را رزرو کرده بودیم و شرکا از ما التماس می کردند که در برنامه شرکت کنیم. به جای اینکه شرکا را کنار بگذاریم، نمایندگان ما و مهندسین فروش جهت و برنامه ای برای دنبال کردن داشتند. من سالانه یک MBO سالانه برای هر مهندس فروش ایجاد کردم تا به عنوان "سفیر برنامه" برای حداقل دو محصول الحاقی شخص ثالث در هر سال تبدیل شود.

\*\*\*\*

من و فرانک هنوز روابط شریک خودمان را در خارج از رویدادهای دوشنبه انجام دادیم، اما آن ناهار، موفقیت بزرگی را نشان داد و سال بعد در بسیاری از شهرها در کل نیروی فروش کپی شد. جریان درآمد شخص ثالث ما از کمتر از 5٪ در سال قبل به بیش از 20٪ در طول سال ناهار اهرم افزایش یافته است.

به عنوان یک زمینه مهندس فروش، باید نیازهای شرکای محلی را در برابر فرصت های فروش مستقیم که دنبال می کنید، متعادل نمایید. توصیه ما این است که، مگر اینکه یکی از شرکا از جمعیت دور شود، شما از نظر ماهیت فرصت طلب هستید. به بازار هدف خود نگاه کنید، شرکای احتمالی را شناسایی کنید و قبل از بروز هرگونه فرصت فروش، آنها را به صورت فعالانه درگیر کنید. به یاد داشته باشید که شرکت های مشاوره ساعت های قابل قبولی زندگی می کنند و می میرند، بنابراین ممکن است شما نیاز به ایجاد رابطه قبل و بعد از ساعات کاری استاندارد داشته باشید.

***نکته: مراقب شرکای چندگانه موجود در یک شریک باشید***

***هنگامی که با یک شریک SI در یک فرصت شرکت کرده اید، اطمینان حاصل کنید که با شریک داخلی صحیح (یا مدیرعامل) در ارتباط هستید. بیشتر روی شریک (یا مدیر ارشد) متمرکز شوید که در واقع در سایت مشتری قرار دارد و کمتر در شریک ارتباط شرکت یا مدیر SI قرار دارد. اگر تیم شریک پیشنهادی را نادیده بگیرید، در مشاجرات شرکتها و سیاست های SI بزرگ و شرکت خودتان گم می شوید.***

همچنین باید انتظارات مربوط به زمان پشتیبانی و پاسخ را تعیین کنید. شما زندگی شلوغی را پشت سر می گذارید و برای مدت طولانی از دفتر خارج می شوید. غیر منطقی است که انتظار داشته باشید پاسخ شما از خط تلفن پشتیبانی باشد، بنابراین مهم است که قوانین مقدماتی را تنظیم کنید. شما متوجه شرکای دیگری خواهید شد که همین کار را با شما انجام می دهند. از شما خواسته می شود محصول خود را در داخل ارائه دهید، کیفیت و کمیت مخاطبان پیشنهادی را واجد شرایط کنید. هدف از برگزاری رویدادهای پرمصرف مانند جلسات فروش منطقه ای یا ملی یا حتی جلسات گروه کاربر است.

در صورتی که این بخشی از بسته جبران خسارت شما باشد، شرکا یک MBO عالی را ایجاد می کنند. شما یک پاداش پولی کوتاه مدت دریافت می کنید و از مزایای رابطه بلند مدت استفاده می کنید.

***نکته: با همکاران موفق ارتباط برقرار کنید***

***اگر در سازمان شریک نیستید، ممکن است دریابید که فقط یک یا دو سال یک بار با یک شریک خاص قدم بزنید. هنوز هم یک عمل خوب برای دستیابی به روابط اصلی شما در شریک دو تا سه بار در سال، حتی فقط برای یک تماس تلفنی، برای تبادل اطلاعات بازار و رقابتی و باز نگه داشتن روابط است. علاوه بر این، با وارد کردن داده های شریک خود در سیستم SFA / CRM (به فصل 23 مراجعه کنید) همچنین می توانید به مهندسین فروش دیگر کمک کنید تا رابطه خود را اعمال کنند.***

از نظر مدیریتی، الزامات مدیریت شریک می تواند برای یک تیم مهندس فروش بسیار زیاد باشد، به خصوص اگر زیرساخت های شرکتی وجود نداشته باشد که بتواند از پس آن برآید. با توجه به ماهیت سه ماهه فرصتها، برای زمینه مهندس فروش دشوار است که مزایای روابط شریک را مشاهده کنید. به عنوان مدیر، شما باید در رابطه با مدیر فروش، رویکرد شریک خود را برنامه ریزی کنید. قطع روابط شرکاء به طور کامل تا زمانی که کاملا به آنها احتیاج پیدا کنید، رشد بلند مدت را محدود می کند و حتی در کوتاه مدت می تواند باعث شود که در صورت توسعه شهرت به سختی بتوانید با آن کار کنید، وارد معاملاتی کمتر شوید. تمرکز بیش از حد می تواند نیروی فروش منابع مهندس فروش لازم را در زمان های مهم محروم کند. برای یک سازمان جوان، این یک توازن ظریف برای حفظ است. در سازمانهای بزرگتر، سیاست های اطراف کانال شریک اغلب منجر به تغییر و تحولات گسترده در استراتژی هر 12-18 ماه می شوند، و این باعث می شود که یک سازمان "دوستانه با شریک" تبدیل به بی طرف یا حتی خصمانه شریک شود، و سپس به سمت اسکان شرکای خود بازگردد. چرخه بعدی مدیریت به عنوان یک مهندس فروش- با صرفه جویی در تجارت، شما باید ارتباطات و روابط شریک خود را بدون توجه به استراتژی فعلی شرکت حفظ کنید.

یک رویکرد مشترک که ممکن است در سازمان شرکا وجود داشته باشد، این است که شرکای خود را ردیف کنید (به عنوان مثال طبقه بندی آنها به عنوان شرکای طلا، نقره و برنز). طلا نماینده شرکای برتر شما است که بخش عمده ای از منابع موجود را دریافت می کنید. شرکای نقره واجد شرایط به روزرسانی و دعوت نامه های سه ماهه گروه های محلی و رویدادهای بازاریابی هستند. شرکای برنز فقط وقتی منابع زندگی می کنند که به طور فعال دنبال می شوند، منابع را دریافت می کنند. ممکن است شما نتوانید به طور رسمی این ردیف ها را ایجاد کنید، اما می توانید از نظر ذهنی شرکای خود را از این طریق طبقه بندی کنید.

در طولانی مدت، تقریباً هر سازمان فروش مستقیم، یک سازمان روابط مشترک را ایجاد می کند. در ابتدا که از مدیران توسعه مشاغل و یک مدیر بازاریابی تشکیل شده است، با بالا رفتن نیازهای منابع و شکایت مدیران حوزه، سریعاً مهندسین فروش اضافه می شود. توصیه ما، که در فصل 25 بررسی می کنیم، ایجاد یک گروه مهندس فروش متمرکز است که روابط شریک و تحلیلگر (تجاری و مالی) را بر عهده دارد.

مطالعه موردی: تأثیر چند برابر یک مشارکت خوب

در MTS، ما هم داستان های همکاری مشترک خودمان را داریم که باید به اشتراک بگذاریم. یک شرکت فناوری متوسط ​​(500 نفر از فروشندگان، 250 نفر فروشنده) به دنبال پیاده سازی یک روش فروش و آموزش مهارت های حرفه ای مرتبط با کل تیم فروش خود بودند. یکی از ارائه دهندگان بزرگ، از نظر فنی، متقاضی پیشنهاد خود را برای آموزش (دوباره) آموزش همه 750 نفر ارائه کرد. ارائه دهنده دیگری با ما تماس گرفت و به دنبال نتیجه ای در روند کار بود و با ما همکاری کرد تا بتوانیم آموزش مهندس فروش اضافی و تخصصی را ارائه دهیم که در پروسه اختصاصی آنها پیچیده باشد.

از طریق رویکردی که با استفاده از تکنیک های تخته سفید و مفهوم شریک در مورد "چرا اشتباهات پنج سال گذشته را تکرار می کنیم؟" داریم، در طی همکاری بعدی با مشتری جدید، هر دو متوجه شدند که دلیل اصلی شماره یک که آنها ما را انتخاب کرده اند این بود که "ما یک نمونه درخشان از فروش و فروش مجدد شرکت ها هستیم"، این همان چیزی است که آنها می خواستند این دو شرکت، با هم کار کنند. به آنها آموزش دهید. این آشکارا تجارت بود که هیچ شرکتی نمی توانست به طور مستقل برنده شود. با این حال، ما با هم یک مشتری وفادار به دست آوردیم و اکنون حفظ می کنیم.

علاوه بر اینکه درسی در قدرت مشارکت است، این درس فروتنانه را نیز به ما یاد داد که با وجود همه برنامه ریزی ها و استراتژی های دقیق ما، مشتری به یک دلیل ساده که حتی هرگز در نظر نگرفته بودیم، خریداری کرد.

\*\*\*\*

**فعالسازی شریک**

فروشندگان هر ساله مبلغ هنگفتی را برای فعال کردن شرکای خود هزینه می کنند. این پول در داخل برای مواردی مانند زیرساخت ها، پرسنل و وثیقه هزینه می شود. پول برای تبلیغات، رویدادها و جبران هزینه های خارجی هزینه می شود. بیشتر برنامه های توانمندسازی شریک مبتنی بر افراط یا استراتژی یک اندازه متناسب با همه یا یک استراتژی تبلیغاتی در پرواز است. هیچ یک از این گزینه ها به ویژه برای سازمان مهندس فروش کار نمی کنند.

شرکا مقیاس گذاری را به ارمغان می آورند، و آنها به تلاش های فروش شما کمک می کنند. شما چه سه یا 3000 شریک داشته باشید، مهم این است که یک فرآیند امکان پذیر قابل تکرار برای تیم فروش فنی خود تهیه کنید. در یک شرکت کوچک ممکن است شما نیاز به ساختن سیستم خود داشته باشید، در حالی که در یک شرکت بزرگ باید دارایی هایی را که قبلاً در اختیار دارید قرار دهید. به جای جمع کردن مواد در کنار یکدیگر، یک برنامه برای ایجاد مؤثرترین تیم فنی شریک ایجاد کنید، و تعیین کنید که آنها چه چیزی برای یادگیری لازم دارند و چگونگی رسیدن آنها به آنجا. در واقع، خود را در جای خود قرار دهید و سؤال کنید، "اگر من در این شریک شرکت خودم مهندس فروش حضور داشتم، چه چیزی را باید بدانم و چه وظایفی را باید بتوانم انجام دهم که (1) من را در فروش بیشتر مؤثر می کند. محصول و (2) وابستگی من به دیگران را به حداقل می رساند؟ "

با بازگشت به فلسفه طلا، نقره و برنز می توانید از مقولات مشابهی استفاده کنید تا عمق دانش مورد نظر خود را برای مهندس فروش شریک خارجی به دست آورید. بر اساس آنچه که شما انتظار دارید آنها را انجام دهید، بر اساس مطالبی که در دسترس دارید، با شرکای خود آموزش و همکاری کنید. جدول 21.1 طبقه بندی کلی را نشان می دهد.

هنگامی که شرکت شما شراکت جدیدی را امضا کرد، احتمالاً آنها اطلاعات کمی درباره محصول و گزاره ارزش شما دارند. دستیابی به تعداد زیادی دفترچه راهنما، پیوندهای وب سایت و واژه های بازاریابی برای مطالب پس زمینه مفید است اما هیچ هدف فوری ندارد. برای جلسات اولیه با شریک، در صورت عدم وجود برنامه رسمی آموزش و القایی، مهندس فروش باید موارد زیر را مستقل از نماینده فروش ارائه دهد:

• یک گفتار خلاصه محصول یک صفحه ای که شریک می تواند بیاموزد؛

• فهرستی از مشکلات تجاری حل شده؛

• الزامات فنی سطح بالا؛

• لیست "با چه کسی تماس می گیرم؟"؛

• خلاصه ای از رقبا به احتمال زیاد؛

• نمونه ای از سطح تخته وایت برد سطح بالا تا شش تا هشت دقیقه.

**جدول 21.1**

طبقه بندی فنی برای توانمندسازی شریک-مهندس فروش

|  |  |
| --- | --- |
| **دسته** | **تکالیف و انتظارات** |
| برنز/3 | قادر به شناسایی و انجام صلاحیت فنی اساسی یک فرصت؛ می تواند یک ارائه سطح 10-15 تا 10 دقیقه ای در مورد قابلیت ها، ویژگی ها و مشکلات تجاری حل شده ارائه دهد؛ به حتی اساسی ترین RFP ها و سوالات مربوط به مشتری نیاز به کمک دارد. |
| نقره/2 | قادر به برقراری تماس دوم با مشتری و ارائه تظاهرات خارج از کادر یا ارائه به تیم های فنی و تجاری مشتری می باشد. می تواند اکثریت RFP را اداره کند و با پیکربندی های پیچیده یا سفارشی به کمک نیاز دارد. |
| طلا/1 | می تواند سخت افزار و نرم افزار مورد نیاز را در اکثر محیط ها نصب و پیکربندی کند. POC های استاندارد و ارزیابی راحت در حال اجرا؛ می تواند یک نمایش عمیق / ارائه / تخته سفید را برای مخاطبان فنی فراهم کند. |

روند فعلی ارائه مجموعه ای از جلسات آموزش فیلم بر اساس تقاضا و تعامل، در رابطه با برخی از مطالب مکتوب است. آزمایشگاه آنلاین (در صورت لزوم)؛ و معاینه نهایی گذراندن این آزمایشات به یک جایزه "حرفه ای معتبر" منتهی می شود، که نه تنها سطح مهارت فنی شریک را تضمین می کند، بلکه شروع به ایجاد یک اکوسیستم در اطراف محصول شما می کند (بر این اساس که ما مهندس فروش دوست داریم که مدارک و گواهینامه های اضافی کسب کنیم).

**خلاصه**

شرکای مناسب می توانند در صورت فروش مناسب، از نیروی فروش شما استفاده کنند. سرمایه گذاری اولیه زمان و منابع، اگرچه قابل توجیه نیست، اما در دراز مدت بازپرداخت می شود زیرا شرکای شما تجارت غیرقابل اعتماد بیشتری را برای شما پیدا می کنند.

از کلیه منابعی که شرکای خود در اختیار شما قرار می دهند، استفاده کنید و با استفاده از اصل "اگر شما سؤال نکنید، چیزی دریافت نمی کنید" استفاده کنید. مخاطبین را در ردیف های فنی و تجاری شرکای خود ایجاد کنید و آنها را به عنوان مشتری خود ارزش دهید. یک برنامه شخصی را برای رسیدگی به درخواست های شریک ایجاد کنید، نه اینکه با آنها به طور موقت یا با مدیرانی که آنها را تحویل داده اید با آنها برخورد کنید. به یاد داشته باشید که شخصی در سازمان شما احتمالاً برای کانال مشاغل از طریق شرکاء پرداخت می شود. این فرد را جستجو کنید و از مخاطبین خود استفاده کنید. مهمتر از همه، در معاملات خود با شرکا صادقانه و سر راست باشید.

مهارت سازی

|  |
| --- |
| مهندس فروش جدید  1. مؤلفه های اصلی برای آموزش شریک را جمع کنید.  2. ایجاد یک استراتژی شخصی برای تعامل شریک.  3. تماس های فنی و تجاری را در درون شرکا پرورش دهید.  4- انتظارات برای زمان پاسخ پشتیبانی را تعیین کنید.  مهندس فروش باتجربه  1. چندین شریک اصلی را اتخاذ کرده و شخص میدان "برو" شوید.  2. ایجاد مواد توانمندسازی شریک که باعث کاهش وابستگی به شما و همسالان شما خواهد شد.  3. هنگامی که به دنبال فرصت های تبلیغاتی هستید، پیشنهاد دهید یک تیم شریک مهندس فروش راه اندازی شود.  4- در کنفرانس های شریک مشغول صحبت کردن باشید. |

**فصل**

**22**

**اهداف فصل**

**قادر به شناسایی، خنثی کردن و در نهایت شکست دادن رقابت خود باشید.**

**استراتژی رقابتی را از دیدگاه فناوری توسعه دهید.**

**استراتژی خود را برای مقابله با گزینه بدون تصمیم سازگار کنید.**

**درک کنید که چگونه رقابت شما به فروش می انجامد.**

**تاکتیک های رقابتی**

هرگز با دشمن خود هنگامی که در حال اشتباه کردن است، کاری نداشته باشید.

*ناپلئون بناپارت*

تقریباً هر فرصت فروش شامل برخی از عناصر رقابت است. غالباً شما برای حق تبدیل مشتری بالقوه به مشتری پرداخت کننده، با بزرگترین رقیب خود می جنگید. در طول این کتاب ما در حال آموزش شایستگی های فروش راه حل هستیم و ارزش آن راه حل را برای مدیران به بالاترین سطح از نردبان شرکتی که می توانید ارائه دهید پیشنهاد کرده ایم. با این حال، در بسیاری از مواقع، فضای رقابت با وجود مزایای فروش راه حل، شبیه به مبارزه با دست خواهد بود. همه ما دوست داریم تصور کنیم تیمی که بهترین بازگشت سرمایه را ارائه می دهد برنده خواهد شد، اما اینطور نیست که همیشه چنین است - و دقیقاً محیطی است که در این فصل مورد بحث قرار می گیرد.

**مسابقه را مشخص کنید**

اگرچه بخش قابل توجهی از چرخه فروش صرف توسعه و پیشنهاد راه حل خود می شود، ولی درک فضای رقابتی بسیار مهم است. به طور معمول، شما ممکن است بارها و بارها با هر یک از سه رقیب اصلی - و همچنین در برابر ده ها رقبای راه حل نقطه ای روبرو شوید که فقط یک یا دو بار در سال با آنها روبرو می شوید. دقیقاً همانطور که هیچ تیم ورزشی حرفه ای هرگز نمی تواند بدون پیش بینی رقابت، مسابقه ای را انجام دهد، هر سازمان فروش صالحی باید همین کار را انجام دهد. یک یا چند روش زیر را امتحان کنید تا به شما کمک کنید در یک حساب با چه کسی رقابت کنید.

اول و مهم تر از همه، فقط نام شرکت هایی را که در آن رقابت خواهید کرد، بخواهید. در بعضی مواقع، به ویژه اگر شخص ثالثی درگیر باشد، این درخواست ممکن است رد شود. سپس نوبت خلاقیت و پیگیری گزینه های دیگر است:

• بررسی سی سی: لیست ایمیل های خروجی از آینده.

• ورود به سایت بازدیدکنندگان را در سایت مشتری بررسی کنید.

• در میز مشتری بالقوه، ادبیات، نمونه ها یا کتابچه های راهنمای خود را تماشا کنید.

• از هر مخاطب در آینده بپرسید.

• از مشاوران شخص ثالثی که ممکن است در سایت کار کنند، اطلاعات را درخواست کنید.

• برچسب های خاصیت سند را در مورد هرگونه پیوست ایمیل که دریافت می کنید، مرور کنید.

گاهی اوقات، با وجود بهترین تلاش ها، شما نمی توانید فهرست کاملی از رقبا را به دست آورید، بنابراین در این مرحله شما نیاز به یک حدس تخصصی دارید.

**رقیب شماره یک شما کسی نیست که فکر می کنید**

یک تمرین جالب که در طول کارگاه های خود اجرا می کنیم جمع آوری و فهرست رقبای یک شرکت است. به طور معمول، ما بین چهار تا هشت نام در صفحه قرار می گیریم. سپس، ما از مخاطبان می خواهیم که به تمام معامله هایی که در طول سال گذشته از دست داده اند- و آنچه اتفاق افتاده است، فکر کنند. این دیدگاه معمولاً نشان می دهد که یک رقیب دیگر بین 30 تا 50 درصد کل معاملات از دست رفته را عهده دار است. این یک شرکت کاملاً ناشناخته است به نام  
هیچ کاری نیاز نیست، همه چیز ادغام شده است. شما برنده نمی شوید؛ رقابت منظم شما برنده نمی شود؛ و مشتری هیچ پولی خرج نمی کند و هیچ چیزی را از هر فروشنده خریداری نمی کند.

هر بررسی فروش که ما طی 20 سال گذشته در آن شرکت کرده ایم، در انواع صنایع و بازارهای مختلف، از این تعداد پشتیبانی می کند. تحقیقات اخیر توسط مارك لیندروال از گروه فارستر [1] رقمی 43٪ را نشان می دهد. چند ثانیه طول میکشد تا به اندازه آن عدد فکر کند. این بدان معناست که از هر هفت معامله ای که در انتهای بالای خط لوله فروش قرار می گیرند، سه مورد به بیرون درز می کنند و درآمدهای صفر دارند. تحقیقات ما نشان می دهد که 50٪ نشت یا بدلیل صلاحیت پایین است، یا نادیده گرفتن گزینه اهدا کننده با تمرکز بر رقابت استاندارد.

این بدان معنی است که مهندس فروش، همان طور که مشتری درک می کند، باید در مورد مفهوم ریسک فکر کند. هنگامی که مشتری خطر ایجاد تغییر را بیشتر از ریسک انجام ندادن و حفظ وضع موجود مشاهده می کند، بی تحرکی برنده می شود و تصمیمی اتخاذ نمی شود. بعد جدید استراتژی مهندس فروش رقابتی شما ایجاد شکاف خطر مثبت بین ریسک انجام هیچ کاری و خطر خرید نیست. هرچه این شکاف گسترده تر باشد، احتمال تصمیم گیری بیشتر خواهد بود. در حالت ایده آل، شما باید به دنبال افزایش ریسک مشتری از انجام هیچ کاری و در عین حال کاهش ریسک درک شده خود باشید. با این وجود، ساده تر کردن فاصله ریسک فقط نیمی از داستان است، زیرا شما همچنین باید راه حل خود را به عنوان امن ترین انتخاب و رقابت خود را در معرض خطر قرار دهید.

**یک استراتژی رقابتی تهیه کنید**

یک استراتژی رقابتی باید هم متمرکز و هم سازگار باشد. در اوایل چرخه فروش، شما باید به اندازه کافی در مورد هر فرصت بزرگ بدانید که یک ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید (SWOT) برای هر رقیب اصلی (از جمله هیچ کاری نیاز نیست، همه چیز ادغام شده است) ایجاد کنید. به یاد داشته باشید که یکی از محصولات خود را نیز تکمیل کنید. بهترین روش این است که تیم فروش را چه از نظر جسمی و چه از نظر عملی جمع کنید، یک ماتریس را روی تخته سفید و سپس طوفان مغزی بکشید. هر ایده ای را مهم نگه دارید، مهم نیست که چقدر آنها فقیر باشند، و سپس در هر گروه سه مورد برتر را انتخاب کنید. در بیشتر شرکت ها، مسئولیت نهایی برای تهیه استراتژی ممکن است بر عهده فروشنده باشد. با این وجود، این یکی دیگر از شرایطی است که اگر کسی دیگر وقت خود را برای ساختن این استراتژی نگیرد، مهندسی استقلال می شود.

مهم است که نقاط قوت خود را ارتقا دهید، به خصوص اگر نقاط ضعف رقیب شما باشد. هر قوت باید به دلایل تجاری یا فنی متکی باشد که برای آینده مهم باشد. در هر صورت، هر نیرویی منجر به ایجاد یا پس انداز پول می شود - افزایش درآمد، کاهش هزینه ها یا از بین بردن ریسک. این نقاط قوت باید دارای نیش های صوتی مرتبط باشد که هر یک از اعضای تیم فروش بطور مکرر در کل فروش استفاده می کنند. از این به عنوان راهی برای برندسازی مجموعه راه حل محصولات خود استفاده کنید. از کلمات قدرت مانند سریع، قابل اعتماد و اثبات شده استفاده کنید. به همین ترتیب، شما باید به طور کلی رقابت خود را با صفت هایی مانند کند، پیچیده، غیرقابل قبول و دشوار نشان دهید. (به بخش بعدی در این فصل مراجعه کنید که چرا نباید مستقیماً به یک رقیب خاص حمله کنید.)

بین مزایای مالی و استراتژیک تفاوت قائل شوید. مزایای استراتژیک معمولاً بیشتر مورد توجه تکنسین قرار می گیرند زیرا "مرتب و شسته رُفته" هستند. یک نمونه ممکن است این باشد که محصول یا خدمات شما کاملاً در معماری فنی مشتری بالقوه قرار می گیرد و یک مسابقه استراتژیک عالی برای بلند مدت است. این مزایا معمولاً برای تعیین کمیت دشوار است و همانطور که در جای دیگر ذکر شد، صنعت پیشرفته فناوری پیشرفته با ضایعات شرکت هایی که بر اساس معماری های باز و مقیاس پذیر رقابت را انتخاب کرده اند، روبرو است. سود مالی دارای ارزش پولی فوری همراه با آن است. به یاد داشته باشید ضرب المثل قدیمی شکار انگلیسی، "پرنده ای که در دست دارید به اندازه دو بوته ارزش دارد" - دلاری که امروز سخت پس انداز شده، معمولاً به اندازه دو دلار کم صرفه جویی شده در سال آینده ترجیح دارد. حتی هنگامی که شما را به جنگ ویژگی های عملکردی کشانده اید، بازهم تاکید بر مزایای مالی بسیار مهم است، زیرا بعید است رقیب شما چنین کاری را انجام دهد. جایی در سازمان مشتری بالقوه مجری است که به بازگشت سرمایه اهمیت می دهد. این وظیفه تیم فروش شما برای یافتن آن دستگاه اجرایی است.

در هنگام ایجاد استراتژی، باید نسبت به توانایی های خود صادق باشید. هر چیزی که به نظر می رسد "محرک بازاریابی" یا "کرک شرکتی" باید کنار گذاشته شود، زیرا ارزیابی عینی وضعیت بسیار مهم است. اگر واقعاً فرصت در موقعیت شیرین شما قرار دارد، آنگاه با تمام قوا به آن حمله کنید - که اغلب از آن به عنوان روش جلو گفته می شود. دانستن اینکه شما محصول، خدمات، فناوری و منابع لازم برای پیروزی در رقابت را دارید، این فرضیه را با این فرض که انتظار دارید برای کسب و کار برنده شوید، به طور کامل درگیر کنید. به عنوان یک مهندس فروش، شغل اصلی شما این است که خریداران فنی را در سمت مشتری بالقوه متمرکز کنید تا چقدر راه حل شما به طور یکسان و با اطمینان پاسخگوی نیازهای آنها و تعیین مزایای مالی آنها از راه حل شما باشد.

***نکته: آیا آزمایش اسنیف پاس می شود؟***

***بهترین آزمایش برای بازاریابی و شرکای بازاریابی این است که از خودتان این سؤال را بپرسید، "چه کسی می گوید؟" یا "به نظر شما؟" اگر جواب این است: "ما این کار را می کنیم"، پس از آن شرکای شرکت را کشف کرده اید، و این ادعا تایید شده است. واقعیت باید از استراتژی رقابتی شما حذف شود.***

وقتی این فرصت در یک موقعیت شیرین رقیب و خارج از شما قرار دارد، استراتژی جهتدار به کار گرفته می شود. این شامل افزایش اهمیت سایر نیازهایی است که می توانید آنها را برآورده کنید و تلاش برای نفی کسانی که نمی توانید انجام دهید. مهندس فروش نقش مهمی ایفا می کند زیرا نیاز "جدید" معمولاً برخی از ویژگی های فنی است که به سود اقتصادی تبدیل می شود. باز هم، گرچه ممکن است احساس کنید که در سنگرها هستید، ترجمه این سود تجاری به پول نقد برای فروش راه حل بسیار حیاتی است: "بیشتر شرکت هایی که می خواهند این ویژگی ها را داشته باشند، این ویژگیهای خاص را نیز واقعاً مهم می دانند، زیرا در نهایت پس انداز بیشتری می کنند. به همین دلیل، هنگام استفاده از یک استراتژی فروش جلو، شما باید چشم انداز را متمرکز کنید، زیرا رقبای شما تلاش می کنند تا شما را تحت حمایت خود قرار دهند و مزیت شما را بی ثبات کنند.

غیر معمول نیست که هر دو استراتژی های جناحی و جبهه را به طور موازی به کار بگیرید. یک شرکت بزرگ که در برابر رقیب کوچکتر رقابت می کند ممکن است از نظر اندازه، اعتبار و ثبات مالی یک استراتژی تجاری جلو را به کار گیرد. در همین حال، تیم فنی در تلاش است تا معامله را در مناطق کالاهای مجاور گسترش دهد که از سبد گسترده آنها سود می برد و شکاف محصول را برای شرکت کوچکتر ایجاد می کند.

**دشمن خود را بشناس**

آیا می دانید نام نمایندگان فروش رقیب که قلمرو شما را تحت پوشش قرار می دهند و نام همتایان فنی شما هستند چیست؟ آیا می دانید به چه افرادی شبیه هستند؟ آیا استراتژیهای فروش آنها را مطالعه کرده اید؟ انسان موجودی وابسته به عادت است، و همه افراد از الگوهای آشنایی برخوردار هستند که در هنگام استرس به آنها برمی گردد. یادگیری عادات رقابت شما می تواند سود سهام زیادی را به دست آورد.

مطالعه موردی: او درباره محصول من چه گفت؟

مهندس فروش جایگزین انرژی در جنوب اروپا، "شرکت من فروش آرایه های پانل خورشیدی را به بازار تجاری کوچک می فروشد. این یک فضای رقابتی است و بعد از یک سری ضررهای ناامید کننده، متوجه شدم که رقیب اصلی من نصب سیستم خود را آسان تر از سیستم من کرده است. او از اطلاعات منسوخ و نادرست استفاده می کرد، اما من نمی خواهم با آن مبارزه کنم.

در مجموعه بعدی از تماس های فروش که ما به آنجا رفتیم من یک مجموعه پانل بسته بندی شده را با خودم آوردم. در حالی که نماینده فروش تماس را شروع کرد، من پیشنهاد کردم تا ظرف 15 دقیقه آنها را در پارکینگ یا باغ جلوی مشتری بالقوه خود باز کنید و نصب کنید. (اولین باری که این کار را امتحان کردیم، ما به مشتری نگفتیم که ما چه کاری انجام می دهیم و تیم امنیتی آنها آماده دستگیری من بودند.) ما برای هر سه ماه آینده در هر معامله پیروز شدیم. رقیب من کاملاً بی اعتبار بود و ما سرانجام شرکت آنها را به عنوان بخشی از برنامه های توسعه تجارت خود خریداری کردیم."

\*\*\*\*

بر اساس ماتریس SWOT ایجادشده برای رقبا، باید استراتژی پیش بینی شده خود را بازی کرده و سؤالات زیر را بپرسید:

• آیا جلویی یا کناری خواهد بود؟

• آیا آنها در سطح فنی، تجاری یا اجرایی می فروشند؟

• آیا آنها داستان های موفقیت آمیز دارند که می توانند از آن استفاده کنند؟

• چگونه آنها با استراتژی پیش بینی شده شما مقابله می کنند؟

شما نمی توانید تمام استراتژی رقابتی خود را بر اساس اقدامات پیش بینی شده از یک رقیب پایه گذاری کنید، زیرا در این صورت به طور خودکار آنها را به مزیت اولویت اعطا می کنید. با این وجود، اگر می توانید با ارائه فعالانه منابع، داستان های موفقیت و مستندات یا با استفاده از نیش های صوتی، برخی از اقدامات آنها را خنثی کنید، مطمئناً باید این کار را انجام دهید. مهمتر از همه، اگر بتوانید در هر زمان و در طول چرخه فروش، همتای رقابتی فنی خود را بی اعتبار کنید، یک امتیاز اصلی برای تیم خود به دست می آورید.

***نکته: استراتژی باید انعطاف پذیر باشد***

***یكی از اولین مدیران و مربیان فروش من یك بار به من گفت كه هیچ استراتژی رقابتی هرگز به طور كامل از تماس اول با مشتری یا رقیب باز نمانده است. استراتژی شما باید چارچوبی باشد که شما را به سمت پیروزی نهایی هدایت کند. در واقع رویکردهای "پخش" گام به گام که موفقیت 100٪ را تضمین می کند، در واقع به ندرت موفق هستند.***

در این مرحله از چرخه فروش، باید سعی کنید مربی رقیب را نیز شناسایی کنید. به یاد داشته باشید که یک رقیب ممکن است بیش از یک مربی داشته باشد و یک فرد در واقع می تواند چندین تن از رقبا را مربیگری کند. داشتن یک مربی "عامل دوتایی" ممکن است چیزی از رمان جیمز باند به نظر برسد، اما می تواند برای هر دو طرف درگیر بسیار مخرب باشد.

مطالعه موردی: جنگ بانک اطلاعاتی - یک استراتژی کناری

در اوایل دهه 1990، اوراکل وال استریت و فروشنده شماره تلفن سامانه های مدیریت پایگاه داده رابطه ای (RDBMSها) بود. با این حال، Sybase، یکی دیگر از شرکت های جدید upstart، به دلیل عملکرد بهتر و ویژگی های یکپارچگی داده، سهم بازار را بدست آورده است. در سال 1993، سرانجام اوراکل از لحاظ عملکرد و مقایسه ویژگی ها و عملکردها به Sybase رسید و به استثنای فروش به جامعه کارگزاری وال استریت، شروع به غلبه بر رقیب کوچکتر خود کرد.

سپس Sybase محصولی به نام Replication Server را منتشر کرد که به شرکت ها این امکان را می داد که در یک زمان واقعی داده های چندین سامانه را کپی و همگام سازی کنند. این یک شرکت را قادر می سازد که یک سرور پایگاه داده را در لندن، نیویورک و توکیو نگه دارد و فوراً معامله ای را که در یک سرور انجام شده است به دیگران منتقل کند. اوراکل و بقیه رقبا Sybase چیزی شبیه به این نداشتند. این محصول بسیار زیبا، طراحی شده و به راحتی قابل درک بود و می توان به سادگی به اصول تجاری بازگردید. تقریباً هر فروش Sybase که از آن نقطه ساخته شده است شامل یک استراتژی درهم و برهم با Replication Server است - حتی شرکت های تک سایت کوچک نیز به یک نسخه پشتیبان واقعی در سیستم های خود برای بازیابی فاجعه نیاز داشتند.

به مدت 18 ماه، نمایندگان فروش اوراکل مجبور بودند در مورد عدم وجود یک استراتژی تکرار فوری خود را بفروشند تا اینکه در نهایت مشکلات مربوط به کیفیت موتور پرچمدار بانک اطلاعاتی Sybase به آنها منتهی شد. با این حال، در آن زمان، Sybase درآمد سالانه خود را به یک میلیارد دلار افزایش داده بود و وفاداری کافی را در پایگاه مشتری خود بنا کرده بود تا سالها زنده بماند تا اینکه سرانجام در سال 2010 توسط SAP با 5.8 میلیارد دلار به دست آورد.

**هنر تجزیه و تحلیل رقابتی**

تحقیقات رقابتی سطح گسترده به طور سنتی توسط گروه بازاریابی محصول انجام می شود، در تکه هایی با اندازه نیش تجزیه می شود و سپس به قسمت مزرعه منتقل می گردند. بخاطر بسپارید که کار این گروه این است که محصول خود را خوب به نظر بیاوریم و زمینه را ایجاد کنیم. شما باید برخی از واقع گرایی بدبینانه و استفاده لیبرال از "آزمون خرگوش" را برای هرگونه تحلیل شرکت بکار بگیرید. به طور خاص، شما باید از اشتباه بودن نسخه های آتی آگاه باشید، جایی که نسخه بعدی محصول یا خدمات شما مطلقاً با نسخه فعلی رقیب مقایسه می شود.

با فرض اینکه مدیریت محصول به کلیه مطالب مربوط به حوزه عمومی که در اختیار رقیب شما است، دسترسی داشته باشد، هیچ چیز مانع از پیشرفت بیشتر در تحقیقات شما نمی شود. نکته مهم این است که شما باید کاملاً از مطالبی که ممکن است به عنوان محرمانه یا اختصاصی شرکت در نظر گرفته شود آگاه باشید زیرا در هر شرایطی نمی توانید آن ماده را بپذیرید - مهم نیست که از آن منبع تهیه شده باشد. تبدیل شدن به یک متخصص رقابتی موفق یک تقویت کننده شغلی خوب برای هر مهندس فروش و یک قطعه اصلی از ارزش افزوده برای هر فرصت فروش است. بنابراین برای هر وب-کست که توسط رقیب شما داده شده است ثبت نام کنید، از شرکای خود بخواهید هرگونه اطلاعات مشروع رقابتی را که می توانند در آن بگذرند، بخواهید و از پایگاه مشتری قابل اعتماد خود برای هرگونه اطلاعاتی که ممکن است ارائه دهد، بخواهید. همچنین هر گفتگوی آنلاین، ویکی یا انجمن پشتیبانی مشتری / گروه کاربر را در اینترنت مرور کنید. از مطالبی که می توانید پیدا کنید شگفت زده خواهید شد.

**"درمورد رقابت خود با من حرف بزن"**

در جایی در اجرای استراتژی رقابتی، از مهندس فروش و فروشنده پرسیده می شود که چرا راه حل شما بهتر از رقبا است. دستورالعمل اصلی این است که مثبت بمانید، بر نقاط قوت خود متمرکز شوید و نیش های مورد توافق را به یاد بیاورید. به طور طبیعی، شما باید برای این سؤال آماده باشید و یک سخنرانی خلاصه 60 ثانیه ای با تأکید بر یک نکته واحد تهیه کنید (قانون اجرایی یک را بخاطر بسپارید!).

***نکته: صحبت کردن در مورد رقابت***

***اگر شک دارید که مسابقه را ادامه دهید، شک نکنید! برای اشاره به نقاط قوت و ضعف های مربوط به آنها، از رویکردی مانند "مشتریان من به من می گویند شماره شماره مورد نظرشان در مورد راه حل ما است ..."***

این سخنرانی 60 ثانیه ای به ندرت کافی خواهد بود، و مشتری بالقوه غالباً اظهار می دارد که اگرچه آنها از اینکه نمی خواهید مسابقه را ادامه دهید، قدردانی می کنند، اما برای بررسی یا جلسه آینده نیاز به داشتن "مهمات" دارند.

اکنون تصمیم بسیار مهمی گرفته اید و گزینه های شما به شرح زیر است:

1. *امتناع*. ممكن است بدست آوردن زمينه اخلاقي خوب باشد، اما اغلب اوقات نياز به اين نوع اطلاعات نيازمند است. اگر سازمان فروش یا استراتژی فرصت شما "شایعه پراکنی" را ممنوع کند، می توانید با پرسیدن چشم انداز این که چه مزایای شما را نسبت به یک رقیب خاص در نظر می گیرند، برگه ها را برگردانید. سپس می توانید در طول مکالمه آن برداشت ها را تقویت کنید. این یک عمل دیپلماسی بالا است زیرا شما به طور بالقوه می توانید مانند این باشید که هیچ چیز در مورد رقیب خود نمی دانید.

2. *از منبع شخص ثالث استفاده کنید*. تقریباً همیشه می توانید یک خبر منفی، اتاق چت، تحلیلگر صنعت یا گزارشگر تحلیلگر مالی درباره رقیب خود پیدا کنید. یا مراجعه مشتری به این منابع یا تهیه مطالب برای آنها روش خوبی است. مطالب شخص ثالث بسیار باورپذیرتر از هر چیزی است که می توانید بگویید یا انجام دهید.

توجه داشته باشید که گزینه سوم "دادن اطلاعات به آنها" وجود ندارد. در مدت 15 سال، ما می توانیم دو مورد را به یاد بیاوریم که نتیجه آن پیروزی بوده است. هر پاسخی که از اطلاعات شخص ثالث پشتیبانی نشود، بحث را به مبحث عقاید تبدیل می کند. انتقال داده های غیرقابل انکار از طرف تحلیلگران صنعت یا مراجع مشتری از موقعیت شما پشتیبانی می کند و اعتبار شخصی شما را بهبود می بخشد.

بیشتر اوقات، رقیب شما ابتدا شایعه سازی میکند به این دلیل که فهرست 10 یا 20 دلیلی را نشان دهد که چرا راه حل شما کار نمی کند. تحت هیچ شرایطی نباید به سادگی به درخواست مشتری بالقوه برای مقابله با لیست پاسخ دهید. دو استراتژی بسیار موفق و اثبات شده به شرح زیر است:

1. اگر ما به این سؤالات رضایت بخش پاسخ دهیم، محصول من را خریداری می کنید؟

2. دو یا سه مورد را از فهرست انتخاب کنید که به راحتی می توانید آنها را بی اعتبار کنید. به طور خلاصه و کلامی به این موارد پاسخ دهید، با بیان اینکه این سند احتمالاً مملو از نادرستی مشابه است. در صورت اصرار برای ادامه لیست از طریق فهرست پیشنهادی، پیشنهاد بازگشت مجدد در 24 ساعت را داشته باشید و از بینندگان دو موضوع برتر خود را انتخاب کنید. در عوض، شما دو نفر برتر خود را انتخاب خواهید کرد. در صورت امکان، باید از پاسخ کتبی خودداری کنید. شانس زیاد است که آینده نگر پاسخ شما به رقیب شما را بازگرداند. این ممکن است انجام شود تا به رقیب پاسخ دیگری داده شود یا اطلاعات نادرست رقیب را اصلاح کند. در هر صورت علت شما صدمه می زند.

مطالعه موردی: تفاوت ها را با هم مرتبط سازید

معاون امور زیربنایی فناوری اطلاعات آلمان در مورد این موضوع به ما گفت: "شرکت ما به دنبال مدرن سازی و منطقی سازی معماری ذخیره سازی بود و همچنین می خواست یک مدل جدید تهیه نسخه پشتیبان و بازیابی را اجرا کند. ما با چندین مورد از فروشندگان پیشرو همه آنالیز را پشت سر گذاشته ایم و به تصمیم خود رسیده ایم. صبح روز بعد مدیر فروش و مهندس فروش از فروشنده درجه دو در دفتر من بودند. من نزد مهندس فروش رفتم و پرسیدم: "یک دلیل خوب برای من بیاورید که بخواهم به جای رقیب خود از شما بخرم؟" او به من نگاه کرد و گفت: "ما می توانیم از داده های شما 50٪ سریعتر از هر کس دیگری نسخه پشتیبان تهیه کنیم!" کاملاً درست است، اما من مشکل عملکردی ندارم و هیچ یک از ویندوزهای پشتیبان من در معرض خطر نبود. این یک مزیت کاملاً بی ربط بود. تصمیم ما بدون تغییر باقی ماند، زیرا من اکنون حتی بیشتر اطمینان داشتم که آنها تجارت من را کاملاً درک نکرده اند."

\*\*\*\*

هدف از رد ادعاهای منفی، بی اعتبار کردن رقبایتان است. ارتباط ذهنی را در ذهن آینده نگر ایجاد کنید که اگر برخی از اطلاعاتی که به آنها داده شده نادرست است، پس چگونه می توانند به هر یک از آن اعتماد کنند؟

**معیارهای محصول**

تقریباً در هر صنعتی که فروش هر محصول را پوشش می دهد، همیشه راهی برای اندازه گیری محصول شما در برابر رقبا وجود دارد. شما آن را هر روز در رسانه ها مشاهده می کنید - مقایسه برنامه های مکرر، حساب های بانکی، حساب کارگزاری تخفیف، ویژگی های خودرو و غیره. چندین سال است که اوراکل هر پنجشنبه صبح در صفحه اول نسخه آمریکایی وال استریت ژورنال انواع تبلیغات مقایسه رقابتی را اجرا می کند. مقایسه های مشابه در صنعت شما برای اندازه گیری سرعت، عملکرد، بهره وری، قیمت یا برخی عناصر کمی دیگر اعمال می شود. این معادل بازاریابی یک رقابت تسلیحاتی است.

جداول مقایسه گاهی در یک مدل کسب و کار برای مصرف کننده مفید است اما در یک فضای تجارت با تجارت بی معنی است - به خصوص اگر معیار توسط یکی از طرف های ذینفع یا به نمایندگی از آن انجام شده باشد. یک معیار منتشر شده و حسابرسی شده معمولاً نتیجه ماهها کار مهندسی با دقت طراحی شده برای نمایش محصول شما در بهترین نور است. از این گذشته، آیا تاکنون شاهد انتشار اطلاعاتی از سوی شرکت هستید که نشان می دهد محصول آن پایین تر است؟ تنها صلاحیت این است که اگر معیار نشان می دهد که شما به طور قابل توجهی برتر هستید - تقریباً به ترتیب یک اندازه - پس از آن ممکن است تأثیر داشته باشد. نکته منفی این است که یک رقیب همیشه می تواند چیزی را پیدا کند که مصنوعی باشد، نه منعکس کننده دنیای واقعی، یک هک یا فقط اشتباه. اما اگر یک معیار عملکرد دارید و رقیب آن را ندارد، این سوال معنادار و روشنگری "چرا؟" را در ذهن ذهن آینده قرار می دهد.

به تمام تبلیغات رقابتی بازاریابی که دیده اید فکر کنید. آیا تماشای Coke در مقابل Pepsi، Nintendo در برابر Xbox یا Microsoft Bing در مقابل Google Search تجاری تاکنون هیچ تاثیری بر شما داشته است؟

**خلاصه**

به عنوان نماینده فنی، اعتبار شما برای فروش مهم است. شما محصول خود را خیلی خوب می شناسید؛ بعید است که شما همان دانش را در مورد محصول رقیب خود داشته باشید. فقط یک ناسازگاری می تواند ماه ها کار را برای شما هزینه کند. از زمین بلند استفاده کنید، و حتی اگر از شما خواسته شده است، از مزاحمت رقابت خودداری کنید. با این وجود، هیچ دلیلی وجود ندارد که نتوانید روی آن قسمت های محصول خود که برتر هستند تمرکز کنید.

دشمن خود را بشناسید و حرکات آنها را پیش بینی کنید. یک بازیکن بزرگ شطرنج می تواند بر اساس تاریخچه حریف خود چند حرکت روی تخته را پیش ببرد. یک استراتژی تدوین کنید که شامل کاری لازم نیست، همه چیز ادغام شده، به عنوان رقیب باشد و به آن پایبند باشید. مهمتر از همه، اینکه هرگز کاری را که احساس می کنید از نظر قانونی یا اخلاقی نادرست است، انجام نداده و یا بازگو نکنید.

مهارت سازی

|  |
| --- |
| مهندس فروش جدید  1. قبل از تلاش برای کسب اطلاعات در مورد محصول رقیب خود، محصول خود را بشناسید.  2. بدانید که با چه کسی رقابت می کنید.  3. خلاصه 60 تا 90 ثانیه ای راجع به مزایای فنی خود بیاموزید و تمرین کنید.  4- در سمینار یا نمایشگاه تجاری که به صورت مسابقه برگزار می شود شرکت کنید.  5- از درک مشتری از ریسک و اینکه چگونه می تواند آنها را به سمت تصمیم گیری سوق دهد، بر حذر باشید.  مهندس فروش باتجربه  1. محصول رقیب خود را بشناسید.  2. دمو یا ارائه ای ایجاد کنید که نقاط قوت شما و نقاط ضعف رقبا را برجسته کند بدون اینکه صریح در مورد آنها صحبت کنید.  3. خلاصه 60 تا 90 ثانیه ای درباره مزایای شغلی خود بیاموزید و تمرین کنید.  4- برای مقابله با فهرست 10 اصلی حریف خود آماده باشید.  5- هرگز دو بار پیاپی از یک استراتژی استفاده نکنید. |

منبع

[1] Lindwall, M., Forrester Research Blogs: http://blogs.forrester.com/mark\_lindwall/13-06-20-your\_new\_1\_competitor.

**فصل**

**23**

**اهداف فصل**

**درک مزایای نرم افزار ارتباط با مشتری برای شما، شرکت و مشتریانتان.**

**بیاموزید که چگونه با ویژگی های نرم افزار ارتباط با مشتری از فرآیند فروش خود پشتیبانی کنید.**

**بدانید که چگونه با دسترسی به دانش سازمانی، بیشترین استفاده را از سامانه نرم افزار ارتباط با مشتری شرکتی خود داشته باشید.**

**استفاده از سامانه نرم افزار ارتباط با مشتری / اتوماسیون نیروی فروش**

اگر دانش دارید، بگذارید دیگران شمع های خود را با آن روشن کنند.

*وینستون چرچیل*

اکنون تقریباً هر سازمان فروش از یک سامانه مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) یا یک سامانه اتوماسیون نیروی فروش (SFA) استفاده می کند تا تعامل مشتری و فرصت های فروش خود را ردیابی کند. به طور معمول، این نرم افزار به یک متدولوژی فروش متصل است که ممکن است در خانه باشد، یا ممکن است یک نوع خارج از قفسه استاندارد مانند فروش اسپین [1]، راهکارهای فروش [2]، فروش مرکزی فروشنده [3] یا هر نوع دیگری باشد. تنوع آن، برای پشتیبانی و تقویت فرایند فروش استاندارد شرکتها طراحی شده است.

در طول این فصل ما از نرم افزار ارتباط با مشتری و سامانه اتوماسیون نیروی فروش به صورت متقابل استفاده می کنیم - گرچه این کار از نظر فنی صحیح نیست. یک سامانه نرم افزار ارتباط با مشتری شامل همه تعاملات با مشتری، خواه از تماس های حمایتی ورودی، تماسهای تلفنی خارجی، درخواست های نوشتاری، حمل و نقل محصول یا حتی بحث های حقوقی باشد. یک سامانه اتوماسیون نیروی فروش فقط تعامل فروش را در اطراف یک فرصت خاص درآمدی دنبال می کند و بنابراین زیر مجموعه ای از نرم افزار ارتباط با مشتری است.

ما همچنین فرض می كنیم كه سازمان شما دارای سامانه اتوماسیون نیروی فروش كاملاً پشتیبانی شده و بسیار كاربردی است كه به عنوان سامانه ثبت فعالیت های فروش و معیارها مشاهده می شود. متأسفانه، با گذشت سالها، برخی از اجرای سامانه اتوماسیون نیروی فروش به سامانه های ساده یابی و پیش بینی خط لوله تبدیل شده اند که حداقل پشتیبانی از هر نوع تیم فروش را دارند. در این صورت، شما مشکلات خود را دارید - یک ابزار اصلی فروش داخلی از شما گرفته شده است!

**چرا نرم افزار ارتباط با مشتری بهترین دوست شماست**

به عنوان یک مهندس فروش، مهم است که این طرز فکر را بپذیرید که هر سامانه نرم افزار ارتباط با مشتری، به ویژه هنگامی که با یک روش فروش همراه است، باید بهترین دوست شما باشد. به برخی از مزایایی که به شما پیشنهاد می کند فکر کنید:

• برای جلوگیری از سوء تفاهم، یک زبان مشترک ایجاد می کند.

• یک رشته قابل تکرار را به فرایند فروش تزریق می کند.

• به شما کمک می کند تا از دانش و سابقه حساب دیگران استفاده کنید.

• یک شکل کمی از اندازه گیری و سهم درآمدی را فراهم می کند.

یک سامانه نرم افزار ارتباط با مشتری می تواند به عنوان "سیستم عصبی" برای یک سازمان فروش عمل کند و فعالیت های مختلفی را در میان شرکت کنندگان مختلف در یک فرآیند فروش انجام دهد. پیشرفت در چرخه فروش، همانطور که در فصل 2 توضیح داده شد، هنگامی که سامانه نرم افزار ارتباط با مشتری بر روی هر فرصت قرار بگیرد، استرس کمتری پیدا می کند. هنگامی که به درستی اجرا شود، اطمینان می یابد که هیچ قدمی فراموش نمی شود. بعلاوه، این کار به مهندس فروش و مدیریت وی کمک می کند تا از رفتارهایی نظیر حمله به نسخۀ نمایشی (نگاه کنید به فصل 9) و سایر میانبرها جلوگیری شود.

همان طور که قبلاً بحث شد، هر روش فروش چرخه فروش را به مرحله هایی تقسیم می کند، هر چند که هر یک از آن مراحل را با روشی متفاوت اندازه گیری و تعریف می کند. دو طرح اندازه گیری رایج درصد ساده مربوط به پیشرفت در چرخه یا برچسب نامه مربوط به یک مرحله گسسته در چرخه است. اینها در جدول 23.1 مرتبط هستند.

جنبه پیش بینی سامانه اتوماسیون نیروی فروش همچنین داده های دیگری را برای تصمیم گیری فراهم می کند. معاملات وارد شده به سامانه معمولاً به عنوان "پیش بینی شده"، "وارونه" یا "خط لوله" مشخص می شوند. "پیش بینی شده" نشان می دهد که فروشنده متعهد شده است که معامله در این ماه یا چهارم ماه جاری بسته شود، "وارونه" نشان می دهد که ممکن است نزدیک، و "خط لوله" نشان می دهد که این اتفاق در آینده رخ خواهد داد.

**اولویت بندی زمان و منابع**

فروشندگان غالباً معتقدند که زمان مهندس فروش یک منبع نامحدود است و یک دفترچه باز برای ساعت ها و تلاش های مهندس فروش وجود دارد. یک نیروی فروش خوب تنظیم شده، همراه با یک تیم مهندس فروش منضبط، می تواند از سامانه اتوماسیون نیروی فروش برای اولویت بندی منابع و تعیین زمان و مرزهای منابع استفاده کند. این امر به مدیریت فروش و همكاری مهندس فروش اجازه می دهد تا به جای احساسات خالص و "شبکه دوستان" تصمیماتی را بر اساس زمان، پول و تعهد بگیرند.

**جدول 23.1**

همبستگی های روش شناختی فروش

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **مرحله** | **مرحله کوتاه شده** | **مرحله فروش راه حل عمومی** | **فعالیت های معمول در این مرحله** |
| موقعیت انتخاب نشده | 10%-رهبری انتخاب نشده | T-قلمرو | تولید رهبری |
| موقعیت انتخاب شده | 20%-موقعیت انتخاب شده | S-گمان | کشف اولیه تماس (های) نخست |
| محرک های کسب و کار تایید شده اند | 30%-محرک ها تایید شدند | D-توسعه | تماس های پیگیرانه، کشف با جزئیات، پاسخ پروپوزال |
| درک IT به نقشه ای برای راه حل ما نیاز دارد و می تواند آن را ایجاد کند | 40%-راه حل نقشه کشی شده نیاز | C-اجرا | پاسخ پروپوزال ، مرحله اثبات/نمایش/ارائه (ها) |
| معماری ساخته شده، ارائه شده و تایید شده است | 50%-موافقت معماری یا راه حل | C-اجرا | ارزیابی بیشتر و قرارگیری رقابتی |
| چرخه خرید توسط مشتری تایید شده است | 60%-حلقه خرید تایید شد | C-اجرا | POC/آزمون را آغاز کنید |
| ارزیابی فنی موفق | 70%-برد فنی | B-پذیرش | درمورد POC/آزمون نتیجه گیری کنید |
| پیشنهاد رسمی ارائه شده موفق | 80%-پیشنهاد پذیرفته شد | B-پذیرش | Q&A فنی |
| مشتری با قیمت گذاری و اصطلاحات قراردادی موافق کرده است | 90%-موافقت T&C | A-مذاکره |  |
| مشتری قرارداد را امضا کرده است (منعقدشده-برنده) | 100%-قرارداد امضا شد | W-برد |  |
| منعقدشده-بازنده | منعقدشده-بازنده | L-باخت |  |

مطالعه موردی: اگر فقط منابع تجدید نظر بیشتری داشتم

یکی از مدیران حساب ما، که مشخصاً وسط قرارداد بود، در یک منطقه دور افتاده در ایالت نیویورک و نیوانگلند کار می کرد. وی در طی هر بررسی حساب سه ماهه با VP از فروش ما، از این واقعیت که هیچ کمکی به پیش فروش محلی ندارید، ابراز تعجب کرد و اظهار داشت که اگر فقط تیم پیش فروش ها بیشتر اوقات به قلمرو خود سفر کند، می تواند بیشتر بفروشد. در واقع، او من و تیم کوچک من از مهندس فروش را زیر اتوبوس انداخت، با بیان اینکه گروه ما مشارکت مناسبی در قلمرو او نداشته است. پس از شش ماه بهره برداری از سامانه اتوماسیون نیروی فروش داخلی، مدیر نماینده من یک ساعت گزارش فعالیت را توسط مدیر حساب اجرا کرد و آن را به جلسه بعدی آورد. هنگامی که شکایت استاندارد به وجود آمد، رئیس من پای تخته سفید رفت و شماره های زیر را روی تخته سفید نوشت: 41، 9، 25. وی توضیح داد که از 41 مدیر حساب، این مدیر حساب رتبه نهم را در استفاده از زمان پیش فروش در کل منطقه ما دارد. با این حال از نظر میزان سهمیه در رتبه 25 قرار دارد. این استدلال بیشتر را حذف کرد.

\*\*\*\*

به عنوان مثال، مدیریت مهندس فروش می تواند شرایط مرزی را تنظیم کند تا جایی که در چرخه فروش باید فرصتی قبل از پاسخ دادن به پروپوزال وجود داشته باشد، یک تظاهرات اختصاصی ایجاد شود یا یک آزمون در محل انجام شود. ارائه چنین رهنمودهایی به مهمترین بخش مربوط به مهندس فروش کمک می کند تا از درخواست هایی که مطابق با فرآیند استاندارد شرکت تعریف شده است، استفاده کمتری از زمان و یا حداقل نسبت به چرخه عمر این فرصت، زودرس بگویند، نه بگویند. ما در جدول 23.1 برخی از دستورالعمل ها را ارائه داده ایم، اگرچه ممکن است شما نیاز به اصلاح آنها بر اساس چرخه فروش خاص خود و الزامات مجموعه راه حل داشته باشید. یک قرارداد ویژه پیش بینی شده همیشه باید از شرایط ویژه ای با اندازه های بسیار متفاوت معاملات کنار بگذارد، همیشه باید منابع را قبل از معامله صعودی بدست آورد، که به نوبه خود، اولویت یک معامله خط لوله است. متداول ترین درگیری منابع بین معامله بزرگ خط لوله و معامله کوچکتر و در عین حال پیش بینی شده اتفاق می افتد. فروشنده که مسئولیت معامله بزرگتر را بر عهده دارد، تقاضای کمک خواهد کرد که بر اساس "من می دانم که بسته خواهد شد"، و پاسخ کاملاً قابل قبولی را ارائه می دهد، "خوب، چرا هنوز آن را پیش بینی نکردید؟"

**هنر تکرارپذیری**

استفاده فعال از یک روش فروش در رابطه با سامانه نرم افزار ارتباط با مشتری می تواند به وضعیت مطلوب فروش قابل تکرار منجر شود. این به شما امکان می دهد تا از مواد اولیه و تاکتیک های فروش قبلی و تنها با تنظیمات جزئی استفاده مجدد کنید تا در حساب های جدید با منابع کمتری و در زمان کوتاه تر فرصت های اضافی را ببندید. یک قیاس ورزشی می تواند یک بازیکن گلف باز حرفه ای باشد. با تلاش نسبتاً کمی، یک حرفه ای می تواند با یک حرکت اساسی یک باشگاه به توپ گلف بیش از 300 یارد برخورد کند. تغییرات کوچک در گرفتن و ایستادن به بازیکن اجازه می دهد توپ را به سمت بالاتر یا پایین و پایین تر محو کند یا توپ را به دور موانع بکشاند. نکته مهم این کار، غیر از ساعت ها تمرین، ایجاد سامانه قابل تکرار خطاب به توپ، نگه داشتن باشگاه و شروع نوسانات است که بدن انسان از آن یاد می کند. یک گلف باز آماتور غیر قابل توصیف به هر شوت با روشی متفاوت و بدون روال معمول نزدیک می شود، و تلاش می کند تا پیشرفت کند - غالباً توپ را از مرزها خارج می کند یا کاملاً از بین می رود. یک نیروی فروش غیرقابل توصیف، سازمان مهندسی فروش را تحت فشار قرار می دهد تا هر فرصتی را به عنوان یکجانبه و فرصت کمی برای یادگیری از موفقیت ها و شکست ها در گذشته یا استفاده از آن، به مهندسی فروش نزدیک کند. هنگامی که هر فعالیت به طور مؤثر از سطح صفر شروع می شود، احتمال یک تماس یا نمایش نسخه ی نمایشی شکست خورده به مراتب بیشتر است.

مطالعه موردی: روند "تلاش های قهرمانانه"

مشتری ما طی 5 سال گذشته رشد چشمگیری داشته و تقریباً سه برابر شده بود و از پایگاه مشتری کوچک سنتی خود به حساب های بزرگ تر و راهبردی تر گسترش یافته بود. با این حال، سامانه های قیمت گذاری و پیکربندی فنی سرعت نیافته اند، و در نتیجه، آنها بیش از 2500 تنظیم "استاندارد" داشتند. هر فروشنده روش دلخواه خود را برای نقل قول و بسته بندی محصولات و خدمات داشت و هیچ استانداردی برای آن وجود نداشت. تیم مهندس فروش مسئولیت تنظیم اولیه فنی را بر عهده داشت، و اعضای آن غالباً در مسیر حساس لحظۀ دریافت پیشنهاد قرار داشتند.

در اوج زمان در هر ماه، این منجر به کار 16 ساعته در روز شد، از تعطیلات صرف نظر کرد و به طور کلی برای تأیید صحت شرایط مجبور به ترک کارهای دیگر شد. این بخش "یک طرفه" و تصادفی از روند فروش به عنوان "تلاشهای قهرمانانه" شناخته می شود و تیم فروش در واقع افتخار می کند که به این روش عمل می کند. با این حال، با تجزیه و تحلیل تمام تنظیمات ذخیره شده در سامانه اتوماسیون نیروی فروش و همکاری با مدیریت محصول، تیم مهندس فروش قادر به تعیین این بود که بیش از 75٪ معاملات می توانند فقط با چند گزینه در مجموعه 12 پیشنهاد استاندارد قرار بگیرند. این امر باعث کاهش 22 درصدی در کل مهندس فروش زمان صرف تنظیمات و کاهش 98 درصدی خطاها شده است. اگرچه تلاش های قهرمانانه می تواند یک راه حل موقت باشد، اما تکرارپذیری و استاندارد سازی، بر اساس داده های سامانه اتوماسیون نیروی فروش ، می تواند زمان زیادی را در همه ذخیره کند.

\*\*\*\*

**با بهره برداری از دانش سازمانی، مزیت کسب کنید**

قدرت واقعی نرم افزار ارتباط با مشتری این است که شما را قادر می سازد تا به طور مؤثر دانش و تعامل افراد دیگر (و حتی شرکا) را در سازمان خود به کار بگیرید. یک اکتشافی قدیمی از اواخر دهه 1990 "قانون 3 به 1" بود که بیان می کرد برای اینکه سامانه نرم افزار ارتباط با مشتری کارآمد و قابل استفاده باشد، باید سه برابر دانش بیشتری را که از سامانه وارد می کردید از سامانه بدست آورید. بنابراین، وارد کردن گزارشهای تماس و تعامل با مشتری و حتی معماری محصولات ممکن است در دراز مدت به عنوان شکلی از حافظه الکترونیکی و شرکتی برای شما مفید باشد. با این حال، این احتمال وجود دارد که دیگران در شرکت شما بیش از آنچه شما بخواهید از آن سود ببرند. در مقابل، باید به سامانه نگاه کنید تا ببینید چه اطلاعات مفیدی می توانید استخراج کنید و چگونه می توانید آن را اعمال کنید. می توانید این مسئله را مطرح کنید که این وظیفه مدیر کل حسابرسی برای دسترسی به این داده ها است، اما از آنجا که شما مسئولیت، حداقل، سمت فنی فروش را بر عهده دارید، این مسئولیتی نیست که شما باید خود را صرفاً به عنوان نقطه اصلی در نظر بگیرید.

یک نقطه شروع طبیعی تعامل با پشتیبانی مشتری یا محصول است. قبل از اینکه در یک بازدید دوستانه مشتری از سوی کسی که از کیفیت و کمیت پشتیبانی محصول و مشکلات موجود در محصول خود شکایت دارد، دیگر لازم نیست بیش از مدت طولانی در تجارت شرکت کنید. قبل از برقراری تماس فروش با مشتری که قبلاً ندیده اید، یا مدتی بازدید نکرده اید، همیشه باید یک گزارش پشتیبانی از مشتری و در صورت فروش کالاهای سخت، گزارش خدمات میدانی در محل را اجرا کنید. علاوه بر تعیین میزان پشتیبانی فراخوانی مشتری، ممکن است نشانه عدم مطابقت آموزشی را بدست آورید (به عنوان مثال، بسیاری از تماس گیرندگان می پرسند، "چگونه می توانم ...؟")؛ به علاوه باید تعداد تماسها یا مشکلات باز و میانگین زمان پاسخ را بدانید. بسیاری از جلسات شکایت را می توان با قرار دادن شماری از گزارش های تماس، با یک جمع بندی اجرائی، روی میز جلوی شما به محض اینکه مشکلات پدیدار شد، بیرون کشید. این خلاصه باید شامل تاریخ های لیست نمودار، طرفین درگیر و تمام مباحث مطرح شده باشد.

***نکته: چه کسی مالک چه چیزی است؟***

***همچنین می توان بررسی کرد که شرکت شما در نظر دارد مشتری چه کالاهایی را در نظر بگیرد و میزان حمایت آنها از این محصولات را بررسی کند. شما می توانید به شرکت ها یادآوری کنید که ممکن است زمان بروزرسانی نسخه قدیمی قبل از انقضای تماس پشتیبانی آنها باشد. این همچنین یک حرکت دفاعی خوب است، زیرا در صورت نسخه های قدیمی تر محصول شما، پایگاه مشتری شما هدف ساده تری برای رقابت است.***

عملکرد حافظه شرکتی سامانه نرم افزار ارتباط با مشتری ممکن است به شما نشان دهد که چند پروپوزال ، آزمایش و POC در شرکت اجرا شده است. به علاوه، می توانید ببینید که کدام کمپین ها در کدام قسمت از مخاطبین قرار گرفته اند و چه کسی در سمینارها، وبینارها و جلسات گروه کاربر شرکت کرده است. برای حساب های بزرگتر، که ممکن است جغرافیا یا حتی واحدهای تجاری باشد، ممکن است بتوانید سایر فرصت های فعال را ببینید. به طور خلاصه، هرچه بیشتر بدانید، احتمال دارد که در معامله شخص دیگری قدم بردارید یا برخی از معاملاتی دیگری را مرتکب شوید.

***نکته: برای هشدارها ثبت نام کنید!***

***به عنوان یک نکته جانبی، بسیاری از سامانه های نرم افزار ارتباط با مشتری به شما امکان می دهند هنگام برقراری تماس اولویت یا سامانه پایین، هشدارها را ثبت کنید. توصیه می کنیم اگر به این قابلیت دسترسی دارید، برای هر یک از حساب های اصلی خود و همچنین برای هر معامله بزرگ فعلی که روی آن کار می کنید، ثبت نام کنید. در حالی که در آن هستید، نماینده حساب را نیز ثبت نام کنید!***

مطالعه موردی: سامانه پرچم قرمز

ما در حال تلاش متمرکز برای نفوذ در Fortune 100 و اکانت های مختلف راهبردی شناسایی شده بودیم. موضوعی که در سازمان جهانی مهندس فروش با آن روبرو بودیم، هماهنگی تلاشهای خود در مناطق و اطمینان از این بود که دانش خود را برای اطمینان از یک رویکرد مداوم به اشتراک گذاشته ایم. با توجه به پیچیدگی معاملات، ما یک سامانه پرچم قرمز ایجاد کردیم و آن را در سرویس سامانه اتوماسیون نیروی فروش جاسازی کردیم. پرچم قرمز هر مانع فنی بالقوه یا مشخص شده ای بود که می تواند بین ما بایستد و فرصت را به دست می آورد. قبل از بسته شدن معامله، پرچم های قرمز می توانند ویژگی های گم شده، تله های رقابتی، عملکرد محصول، منابع ضعیف یا موارد مشکل دیگر را که باید از آنها مراقبت کرد و سبز شوند، چشم پوشی کنند.

پس از ردیابی پرچم ها برای چند ربع، ما متوجه برخی از الگوهای به خصوص در زمینه ویژگی های محصول گمشده یا ناقص و استراتژی های رقابتی شدیم. با بازگرداندن این داده ها به خارج از این گروه ها به خارج از فروش، و دسترسی آنها به اطلاعات پرچم قرمز، ما به تعدادی از پیشرفت های محصول کوتاه مدت با محوریت بازار پایان دادیم و با اطمینان می توان پیش بینی کرد که چگونه رقابت در برخی از حساب ها واکنش نشان می دهد. اکنون می توانیم ارزش افزوده جدید یا جدیدی را که هم در افزایش خط لوله و هم درآمدی دارد، بدانیم.

\*\*\*\*

بسیاری از شرکت ها از مخزن نرم افزار ارتباط با مشتری برای نگهداری اسناد و مدارک برای دستیابی به فروش موفق از عملکردهای پس از فروش استفاده می کنند. ما این کار را به عنوان بهترین روش توصیه می کنیم (یک گزینه جایگزین ایجاد یک فایل مشترک یا یک سایت اینترانت) برای اطمینان از اینکه طرف تحویل سازمان می داند چه چیزی "وعده داده شده" است و به داده هایی مانند یادداشت های تماس، نمودارهای معماری دسترسی دارد، اسکریپت های نسخه ی نمایشی و صفحه نمایش.

**به شماره ها نگاه کنید**

اندازه گیری البته شمشیر دولبه است. با این حال، نقاط داده در یک سامانه نرم افزار ارتباط با مشتری می تواند بسیار به نفع شما کار کند. اول، نرم افزار ارتباط با مشتری داده های تاریخی را ارائه می دهد، حتی تا آنجا که به شما بگویم چگونه وقت خود را در هر هفته سپری کردید (بیشتر مهندس فروش ها بیشتر از میزان چهره مشتری می شوند). همچنین می توانید مشاهده کنید که نمایندگان حساب بیشتر وقت شما را استفاده می کنند و چه وظایفی را انجام می دهند. دوم، شما یک دیدگاه فعلی از فعالیتهای خود دریافت می کنید. با دیدن اینکه کدام یک از معاملات فعال در خط لوله شما قرار است در این ماه یا سه ماه بسته شود، می توانید بر این اساس اولویت بندی کنید. سوم، شما مشتری بالقوه آینده را به دست می آورید: با دیدن خط لوله در طی سه تا شش ماه آینده، می توانید در مورد هرگونه تنگناها یا محدودیت منابع برنامه ریزی کنید.

با استفاده از این داده های پایه، اکنون می توانید دیدگاه خود را در مورد چگونگی گذراندن وقت دیگران در سازمان مشاهده کنید. آیا شما باید نسبت به زمان پاسخ دادن به پروپوزال ها و نسبت کمتری به ارائه برنامه، نسبت به وقت خود صرف کنید؟ یکی از مشتریان ما "جدول موفقیت" (جدول 23.2) تهیه کرد که فعالیت های مهندس فروش را با موفقیت احتمالی یک معامله مرتبط می کرد. توجه داشته باشید که اختلاف انجام شده بین 30 امتیاز بین یک تماس اول یا نسخه ی نمایشی فاقد صلاحیت و واجد شرایط انجام می شود. شناسایی چنین روندهایی می تواند نشانه اولیه برای ارتقاء مهارت های شخصی باشد. به عنوان یک مهندس فروش با تجربه، ممکن است خود را بعنوان یک متخصص موضوع در یک حوزه تجاری یا مجموعه راه حل پیدا کنید و در تلاش باشید تا درگیر برخی از فن آوری ها یا فرصت های جدید شوید. مگر در مواردی که مایل به گذراندن بقیه کار خود باشید، استعدادهای خود را گسترش دهید!

**زمان بررسی سالانه**

یکی از مزایای نرم افزار ارتباط با مشتری برای مهندس فروش درست این است که سابقه ای از فعالیت های شما را با هر مشتری حفظ می کند. حدود یک ماه قبل از بررسی سالانه خود، ما پیشنهاد می کنیم گزارشی را اجرا کنید که نشان می دهد کدام معاملات درآمدی درگیر آن شده اید، میزان تبدیل محاکمات/POC و پروپوزال ها و چند مورد از فروش های پست، از قبیل افزایش پشتیبانی، شما را حل کرده اید. در حالی که بدون شک مدیر مستقیم شما معاملات بزرگتر و دیدنی تری را به یاد خواهد آورد، ممکن است وی به معاملات کوچکتر احتیاج داشته باشد. با نشان دادن اینکه شما در 20٪ از درآمد یک منطقه رهبر بودید، اما بخشی از یک تیم 10 نفره بودید، این قضیه را مطرح می کنید که شما دو برابر کارآمد بوده اید و لیاقت افزایش یا ارتقاء بیشتری را دارید.

محتویات طبیعی این توصیه این است که فعالیت باید هم مشروع باشد و هم واقع بینانه، و نه نتیجه بازی سامانه یا تورم معامله مصنوعی (یعنی اتصال به هر معامله در خط تولید). اگرچه در حال حاضر عمل پیوند دادن جایزه مهندس فروش به فعالیت های کلی یا خاص مشتری مداری در نظر گرفته شده است، در حال حاضر چندین شرکت کوچک تر تیم های فروش را پاداش می دهند که فعالیت های فروش خود را کاملاً مستند می کنند به طوری که به نفع دیگران در سازمان هستند. ما معتقدیم که پرداخت مهندس فروش برای آنچه که باید عادی و رفتار لازم باشد، مسخره است. با این حال، فرهنگ خاص شرکت یا کشور ممکن است این رویکرد را دیکته کند. این گزارش ها همچنین می توانند در صورت داشتن جوایز MBO که به گسترش صلاحیت خود در مناطق خاص گره خورده اند، مفید واقع شوند.

**جدول 23.2**

فعالیت نقشه برداری جدول موفقیت مهندس فروش با نرخ منعقد شدن پیش بینی شده

|  |  |
| --- | --- |
| **فعالیت مهندس فروش** | **درصد انعقاد احتمالی** |
| تکمیل RFI | 3% |
| تکمیل پروپوزال | 7% |
| تماس اول / نسخه ی نمایشی غیر مجاز (مجازی) | 19% |
| تماس اول / نسخه ی نمایشی غیر مجاز (فیزیکی) | 22% |
| تماس اول / نسخه ی نمایشی کاملاً واجد شرایط | 52% |
| تظاهرات سفارشی با هدف شناسایی موضوعات فنی و تجاری | 64% |
| طرح و راه حل کامل راه حل | 76% |
| POC را با معیارهای موفقیت تعریف کرد | 88% |

***نکته: عامل طول عمر***

***متوسط ​​مدت تصدی (مدت خدمت) برای یک تیم مهندس فروش اغلب بیش از پنج سال است. برای فروش، تعداد مربوطه تقریباً بیش از دو سال است. این بدان معناست که حافظه شرکتی عمدتاً در رأس مهندس فروش قرار دارد - یکی دیگر از دلایل عالی برای مستندسازی همه چیز!***

**خلاصه**

یک سامانه نرم افزار ارتباط با مشتری، همراه با یک روند فروش قابل تکرار، می تواند بهترین دوست هر مهندس فروش خوب باشد. با خارج کردن احساسات از روند فروش و ارائه یک اندازه گیری واقعی و نسبی فرصتی در برابر سایر افراد درون شرکت، اولویت بندی و مدیریت منابع بیشتر به یک علم و کمتر از یک هنر تبدیل می شود. همچنین یاد خواهید گرفت که از دانش و فعالیت های سایر پرسنل در سازمان خود بهره بگیرید و در نتیجه مؤثرتر شوید. سرانجام، قابلیت های اندازه گیری نرم افزار ارتباط با مشتری به شما امکان می دهد تا شکاف مهارتهای درک شده و نقاط قوت شخصی را تصدیق کرده و از آن دانش بهره ببرید. به یاد داشته باشید که با یک روند فروش موفق و قابل تکرار، همراه با رعایت سامانه اتوماسیون نیروی فروش ، می خواهید تاریخ خود را تکرار کند.

مهارت سازی

|  |
| --- |
| مهندس فروش جدید  1. از سامانه به عنوان روشی برای تکرار تلاش های فروش خود استفاده کنید.  2. جستجوی فرصت های مشابه و موقعیت های رقابتی مشابه.  3. زنگ ها و سوت ها و رابط های سامانه اتوماسیون نیروی فروش / نرم افزار ارتباط با مشتری را بیاموزید.  4- از سامانه برای ردیابی فعالیت های خود در برابر اهداف توسعه خود استفاده کنید.  مهندس فروش باتجربه  1. تهیه گزارش ها و هشدارها از سایر بخش های غیر انتفاعی.  2. از سامانه به عنوان مخزنی برای انتقال تخصص خود به دیگران و راهی برای شناسایی فرصت های مشاوره استفاده کنید.  3. از سامانه برای مستندسازی تاریخچه حساب استفاده کنید تا منابعی را که شرکت شما برای هر مشتری اعمال کرده است، برجسته کنید.  4- درمورد چگونگی مشاهده سازمان مهارت های شما، درک و یا آموزش های مربوطه به دست آورید. |

منابع

[1] SPIN Selling: http://www.huthwaite.com/SPINSelling.

[2] Sales Performance International: http://www.solutionselling.com.

[3] Customer Centric Selling: http://www.customercentric.com.

**فصل**

**24**

**اهداف فصل**

**بیاموزید که چگونه موقعیت خود را تغییر دهید تا فروشنده را تغییر دهید.**

**آنچه را که انتظار دارید هنگام انجام انتقال درک کنید.**

**در مورد چگونگی موفقیت آمیز بودن تغییر، بحث کنید.**

**عبور از سمت تاریک**

موفقیت توانایی رفتن از شکست به شکست بدون از دست دادن اشتیاق شما است.

*وینستون چرچیل*

زمانی در هر حرفه برای هر مهندس فروش اتفاق می افتد که پس از تماشای یک سری از نمایندگان فروش که سالانه ظاهراً در روند فروش شرکت می کنند، تصمیم می گیرد، "من هم می توانم یک نماینده فروش باشم." تا قسمت تاریک، "و بعضی از مناطق جنوب غربی بسیار موفق خواهند بود، در حالی که سایرین چنین نیستند. صرف نظر از نتیجه، هر مهندس فروش که سعی در انتقال دارد، از هنر "فروش" قدردانی عمیقی خواهد کرد.

**انگیزه شما چیست؟**

اولین عملی که باید انجام شود انجام یک جلسه کشف داخلی برای تعیین انگیزه شما برای ایجاد تغییر در حرفه است. آیا این چیزی است که قبلاً برای آن برنامه ریزی و آماده کرده اید؟ یا این عملی است که ناشی از سرخوردگی یا موقعیت فعلی شما یا افرادی است که با آنها کار می کنید؟ در بعضی موارد، مهندسین فروش مجذوب پاداش های مالی می شوند، که دقیقاً دلیلی اشتباه است.

بخش قابل توجهی از این کتاب به ساخت مجموعه مهارت های فنی و تجاری با یک مسیر شغلی در آینده می پردازد. وقتی برای آنها مطرح شود، هر مهندس فروش باید آماده پاسخ دادن به این سؤال، "آیا می خواهید بفروشید؟" این فرصت ممکن است نتیجه برنامه ریزی دقیق باشد، یا همانطور که برای یک ما اتفاق افتاده است، قدم به قدم برای پر کردن قلمرو برای منافع بیشتر شرکت. در هر صورت، شما باید به طور دوره ای هر دو مجموعه مهارت های خود و آرزوهای شغلی خود را ارزیابی کنید تا مشخص شود آیا این یک حرکت مناسب برای شما است یا خیر. چنین حرکت شغلی را به عنوان یک ارتقاء یا کم تحرک، بلکه بیشتر به عنوان یک حرکت جانبی مشاهده نکنید. مطمئناً فرصتهای شغلی زیادی را برای شما باز می کند، اما برخی دیگر را نیز تعطیل می کند.

ما خواستار انتقال "گذشتن از قسمت تاریك" هستیم كه از فیلم مشهور جنگ ستارگان به كارگردانی جورج لوكاس (محصول شرکت پارامونت پیکچرز در سال 1977) استفاده می شود. ما نمی خواهیم بگوییم که مهندس فروش نماینده طرف خوب و فروشندگان طرف شر هستند. درعوض، ما می گوییم که این انتقال یک واقعه در حال تغییر زندگی است و دارای پیامدهای بسیاری است.

**موقعیت یابی برای تغییر**

در ذهن مهندس فروش یک دیدگاه رایج وجود دارد که حرکت به سمت فروش فقط شامل یادگیری بازی گلف و خرید لباس های بهتر است. این کاملاً نادرست است؛ فروش حرفه ای نجیب و بسیار دشوار است و مجموعه ای از مهارت های خاص خود را دارد که باید تسلط یابد. علاوه بر این مهارتهای فروش، باید تنظیمات اساسی روانشناختی نیز انجام شود.

مهم تر از همه، برای پیروی از توصیه های دیگر این کتاب، به یک برنامه نیاز دارید. لیستی از تمام مهارت های مربوط به فروش را که معتقدید به آنها نیاز دارید تهیه کنید و سپس خود را از این مهارت ها از 1 به 5 ارزیابی کنید. سپس با مدیر فروش شعبه محلی خود، چند تن از نمایندگان موفق تر فروش و البته مدیر مهندس فروش خود صحبت کنید تا در مورد این کار چه کاری انجام دهد. تأکید کنید که شما فقط در مورد این دوره عمل فکر می کنید. شما همچنین باید مربی خود را در داخل یا خارج از شرکت درگیر کنید و از طریق این تغییر بالقوه صحبت کنید.

***نکته: ایجاد یک بیانیه ماموریت***

***برای خود، متن ماموریت درست کنید، از جمله، "در مدت 12 ماه، من خودم را به عنوان یک فروشنده بزرگ از سهمیه فروش محصولات اصلی به حساب های موجود در سیاتل می بینم."***

در نتیجه این مکالمات اولیه، مهارت های بیشتری برای افزودن به فهرست خود خواهید داشت و نشانه ای از اینکه سازمان چگونه در رابطه با آن مهارت ها ارزیابی می کند، بررسی می کنید. اکنون با این لیست و سایر بازخوردها مسلح هستید که بتوانید برنامه ریزی خود را شروع کنید. شش ماه یا سال آینده را دنبال کنید - هرچه زمان بندی فوری شما ممکن باشد - و ببینید که آیا دوره های (داخلی یا خارجی)، جلسات فروش یا جلسات آموزشی ویژه ای وجود دارد که می توانید شرکت کنید که به شما در انتخاب این مهارت های فروش مفقود شده کمک می کند. به مدیر فروش و فروشندگان رجوع کنید و از آنها کمک بخواهید. بخواهید به عنوان ناظر در قیمت گذاری، قراردادها و مذاکرات شرکت کنید. داوطلب شوید هنگام کار فرصت های کوچکتر با یک فروشنده، بیشتر کارهای مربوط به فروش را به عهده بگیرید.

***نکته: شبکه خود را گسترش دهید***

***شبکه سازی، یک فعالیت مهم برای هر کسی است که بدون در نظر گرفتن عملکرد شغلی، درگیر در فروش است. هنگامی که تصمیم گرفتید به سمت فروش بروید، یک تلاش آگاهانه برای دستیابی و گسترش شبکه خود (در داخل و خارج) با دو برابر سرعتی که از آن به عنوان مهندس فروش استفاده کرده بودید. هرچه تعداد مخاطبین بیشتری داشته باشید که مایل به کمک کردن به شما باشند، فراهم کردن راهبری، ایجاد نعمت و غیره در ماه های اول خود هستید، انتقال نرم و صاف تر خواهد شد.***

از لحاظ روانشناختی، آماده شدن برای فروشندگی سخت تر از مهندس فروش است. حتی به عنوان یک مهندس فروش بسیار با تجربه، شما هنوز هم در واقع یک پیرو هستید، در حالی که شما به عنوان یک فروشنده باید برای هر فرصت فروش هدایت هزینه را انجام دهید. شما همچنین باید برای پذیرش زیاد آماده باشید و برای شنیدن مکرر کلمه "نه".

***نکته: رسیدگی به مشکلات***

***از خود بپرسید که چگونه در زندگی خصوصی خود با مشکلات و مخالفت رو به رو هستید. وقتی برای یک تاریخ، وام خودرو یا عضویت در برخی از سازمان ها رد شد، چگونه واکنش نشان داده اید؟ این یک نشانگر خوب برای چگونگی برخورد با موقعیتهای مشابه در زندگی حرفه ای شما است***.

مهندس فروشی که ما می شناسیم کسی است که تلاش کرده است به فروش خود بپردازد، در اثر عدم پذیرش، بدبینی و بی اعتمادی تقریباً صریح و بی اعتمادی ای که در امور روزمره خود با آنها رو به رو بوده اند، ناامید شده است. همچنین باید بدانید که میزان موفقیت مهندسین فروش در حین حرکت کم است. بر اساس نظرسنجی های ما از نسخه دوم، ما معتقدیم كه تقریباً 30٪ از مهندس فروش با موفقیت این انتقال را انجام می دهند. ما موفقیت را به عنوان دستیابی به سهمیه در سال دوم تعریف می کنیم و هنوز هم بعد از سال سوم در کار هستیم. شما می توانید با آمادگی و داشتن یک برنامه، این خطر را کاهش دهید.

با تمام این برنامه ریزی ها این واقعیت به دست می آید که حداقل باید دو سال به این مقام متعهد شوید. در طی این مدت، مهارت های مهندسی فروش شما به طور پیوسته از بین می رود و عبور از یک موقعیت فنی را سخت تر می کند. همچنین عادلانه است که اشاره کنیم که اگر فروش رویای مادام العمر شماست، نمی خواهید با ابراز تاسف از اینکه هرگز سعی نکردید رویای خود را به پایان برسانید، به پایان کار خود برسید. سخنان جیمی جانسون، مربی مشهور لیگ ملی فوتبال ایالات متحده (NFL) و شخصیت تلویزیون را بخاطر بسپار: "آیا می خواهید ایمن و خوب باشید، یا می خواهید از این فرصت استفاده کنید و عالی باشید؟"

**آنچه انتظار دارید**

شما باید انتظار داشته باشید که با شما متفاوت رفتار شود. شما دیگر مهندس فروش دانشی نیستید که بتواند محصول را روی سر خود بگذارد. شما اکنون یک فروشنده هستید. دیگر نمی توانید انتظار داشته باشید که تقریباً به هر کلمه ای که می گویید، باور داشته باشید؛ شما اکنون یک فروشنده هستید. شما دیگر نمی توانید انتظار داشته باشید که به سؤالات فنی پاسخ دهید، حتی اگر جواب آن را بدانید؛ شما اکنون یک فروشنده هستید. شما باید انتظار داشته باشید که زمان زیادی را با مدیر فروش خود سپری کنید. بدون حمایت و توصیه مدیر فوری شما، شانس موفقیت اندک است.

در تجربه ما، مهندسین فروش تبدیل شده باید به موارد زیر توجه ویژه ای داشته باشند:

• *پیش بینی*. پس از قبول موقعیت فروش، سهمیه به شما داده می شود. معمولاً شما یک دوره کمک هزینه سه تا شش ماهه با سهمیه صفر دارید، سپس سهمیه شما افزایش پیدا میکند. از روز اول باید متناسب با فرصت های پیش بینی و ایجاد کار اقدام کنید. ساده ترین راه برای فکر کردن در مورد این است که شما هم اکنون واحد تجاری خود را اداره می کنید. پیش بینی تعهدی برای شرکتی است که شما درآمد خود را به همراه خواهید داشت و بیشتر مهندسین فروش تبدیل شده در طول سال اول خود کاملاً خوش بینانه یا فوق العاده محافظه کار هستند. قبل از انجام هر معامله بزرگ، از راهنمایی مدیر فروش خود جستجو کنید و همچنین با مدیر محلی مهندس فروش یک بررسی واقعیت داشته باشید تا اطمینان حاصل کنید که هیچ اقدامی را از دست نداده اید. ممکن است به یاد بیاورید که به عنوان مهندس فروش، احتمالاً احساس کرده اید که می توانید پیش بینی دقیق تری نسبت به هر فروشنده داشته باشید. به غرایز خود اعتماد کنید.

• *تماس سرد*. به طور بالقوه یكی از كمترین بخشهای فروش، اقدام به تماس سرد با یك شركت و درخواست صحبت با خریدارانی است كه با آنها قبلاً ارتباطی نداشته اید. بیشتر مهندسین فروش هیچ تجربه ای در رابطه سرد را فقط در یک نمودار سازمانی ندارند. در گروه ارتباط از راه دور چند دوست قرار دهید تا احساساتی را که با آن روبرو خواهید شد، کسب کنید. اگرچه در حال حاضر بیشتر سازمان های فروش بالغ دارای برنامه های گسترده مدیر تولید به رهبری گروه های بازاریابی شرکت ها و میدانی هستند، اما گاهی اوقات کار با تلفن تنها راهی برای ورود به یک حساب مخصوصاً سرسخت است. تأكیدی را كه ما در استفاده از تلفن و مخاطبین چهره به چهره به جای کانال ارتباطی پیش فرض پست الکترونیکی مهندس فروش قرار داده ایم، توجه كنید.

در تجربه ما تمایل به کار با تلفن یکی از مهم ترین فاکتورهای موفقیت برای هر کسی است که وارد فروش شود. اگر یک فروشنده تماس را دو برابر کند (با همه چیز برابر است)، او دو برابر فرصت خواهد داشت. این همچنین منطقه ای است که مهندس فروش با آن تجربه کمترین تجربه را خواهد داشت، بنابراین ارزش این را دارد که فکر کنید آیا شما به اندازه کافی انگیزه دارید تا بتوانید این تعهد را برعهده بگیرید.

• *رهبری ها*. یک فروشنده جدید معمولاً فرصت کم و حتی خیلی کمتری برای کار خواهد داشت. در این موقعیت، پیگیری پرخاشگرانه در همه راهبردها، چه واجد شرایط بودن یا نبودن، آسان می شود. اگرچه ممکن است یک تمرین خوب برای شما باشد، هدر دادن وقت دیگران برای تماس های غیرقابل قبول "تمرین" روشی مطمئن برای سوزاندن حسن نیت است.

***نکته: قبل از شماره گیری لبخند بزنید***

***یکی از ارعاب کننده ترین اقدامات برای فروشنده جدید برقراری تماس های فروش و تماس های تلفنی است. همانطور که می خواهید مشتری بالقوه را شماره گیری کنید، لبخند بزنید. عمل لبخند باعث شل شدن عضلات صورت و فوقانی بدن می شود و در واقع به رفع برخی از استرس هایی که ممکن است احساس کنید کمک می کند.***

• *تخفیف*. رقابت تنها در قیمت، به ویژه در معاملات کوچکتر، یک اشتباه عادی است. مهندس فروش، از آنجا که در گذشته به ندرت مجبور شده اند با قراردادها و قیمت گذاری ها مقابله کنند، تمایل به حساسیت بیشتری نسبت به فروشندگان با تجربه دارند و ممکن است به عنوان یک استراتژی فروش برای دستیابی به کشش در یک حساب از تخفیف بالایی برخوردار شوند. به یاد داشته باشید که تخفیف ها معمولاً به جای کاهش با گذشت زمان افزایش می یابند، بنابراین نسبت به تنظیم موارد قبلی دقت کنید.

***نکته: شما آنقدر که فکر می کنید نباید کنترل کنید***

***بخش جذاب موقعیت فروش (در مقایسه با شغل مهندس فروش) افزایش آشکار کنترل در چرخه فروش است. شما اکنون فردی هستید که سرعت این فرصت را تنظیم می کند، برنامه ای برای تماس و دموها برنامه ریزی می کند. برای این که شما کنترل زیادی در مورد مواردی از قبیل قیمت گذاری و تخفیف، شرایط و ضوابط قانونی و تشخیص درآمد داخلی ندارید، از طرف آماده باشید. اینها قسمتهای "پنهان" چرخه فروش است که مهندس فروش به ندرت مشاهده می کند (و اغلب دلیلی که مهندس فروش فروشندگان را دسته بندی می کند زیرا آنها این موانع فروش را تشخیص نمی دهند). با این حال، آنها ساعت فروش زمان مصرف می کنند.***

*گفتن "نه".* وقتی که اولین فروش ممکن را انجام دادید، گفتن "نه" به یک مشتری بالقوه بسیار دشوار است. شما خیلی مشتاق هستید که این برنامه را دوست داشته باشید و روابطی را ایجاد کنید که محصولات، خدمات و سایر مزایا را خیلی زود در چرخه فروش به شما ارائه می دهد. مهندسین فروش تبدیل شده اغلب خاطرات بد خود را از آزمایش و ارزیابی فراموش می کنند و به جای تمرکز بر فروش راه حل، این معاملات را به دست می آورند.

**چگونه این همه کار را انجام دهیم**

هنگامی که شما یک فروشنده هستید، بیشترین ریسک و پاسخگویی را برای فروش فرض می کنید. اگرچه پاداش های مالی تا حدودی این تجربه ناخوشایند و عاطفی را جبران می کند، اما می تواند یک حرکت عصبی باشد. استراحت در سهمیه استرس زا است. این یک اندازه گیری مداوم از عملکرد شما است. با هر مهندس فروش که مصاحبه شویم، خاطرنشان می کند که شما باید هر آنچه که از سطح هیجانی بالا می رود و پایین می رود انتظار دارید. آنها همچنین خاطرنشان كردند كه آرزو می كنند از نظر روانشناختی آمادگی بهتری داشتند. کار شما - با معامله و گرفتن سهمیه - می تواند شما را مشغول کند. خانواده و دوستان شما کمتر شما را خواهند دید و مجبورند از طریق احساس شما زندگی کنند. با استفاده از این دانش، باید تعداد افراد بیشتری را که ممکن است به سمت خود بکشاند. اگر فکر می کنید قبل از شروع کار باید "اصول اولیه را یاد بگیرید"، قبول نقش فروش ترکیبی به عنوان یک متخصص فروش محصول در یک گروه پوشش یا فعالیت به عنوان یک فروشنده شریک می تواند مقدمه ای استرس زای کمتری در نقش فروش کلاسیک باشد. صرف نظر از مسیری که در فروش می گذارید، اقدامات مشخصی باید انجام شود تا انتقال راحت تر انجام شود:

مطالعه موردی: از یک بلوط کوچک، بلوط های توانا می توانند رشد کنند

جوئل اولین استخدام من به عنوان مدیر جدید مهندس فروش در اوراکل بود. در طی یک ساعت از اولین ملاقات ما، او توانسته بود قهوه را بر روی من ریخته و در طی دو ماه، او به دلیل داشتن کفش های خارج از مُد و لباس و پیراهن آغشته به جوهر باعث مسافرت های اولیه خرید در ایندیاناپولیس و تورنتو شده است. از نظر فنی، او درخشان بود، اما راه طولانی را برای رفتن به سمت کار تجاری داشت. من از اول می دانستم که جوئل آرزوی طولانی مدت برای عبور از سمت تاریک را دارد، و او هیچ مخفی کاری از این جاه طلبی نکرد، و به همه کسانی که گوش می دهند گفت. بسیاری از همسالان و همکارانش او را تحقیر کردند و احساس کردند که وی برای فروش کاملاً نامناسب است، اما جوئل ادامه داد.

تقریباً سه سال بعد، فرصت جوئل فرارسید، و او از آن استفاده کرد. وی سپس تقریباً هر اشتباهی را در كتاب انجام داد و در طی چند ماه اول خود چند مورد دیگر را نیز اختراع كرد. به تدریج، او شروع به پیدا کردن ریتم خود کرد، و با کمک یک مدیر فروش منطقه بسیار صبور، اولین فروش خود را انجام داد. طی سالهای بعد، جوئل بسیار موفق شد و سهمیه خود را شش سال متوالی رقم زد و در رده های بعدی نیز ارتقا یافت، تا اینکه سرانجام در موقعیتی قرار گرفت، به عنوان یک VP از فروش، استخدام مهندس فروش به عنوان یک فروشنده تازه کار. ما هم اکنون پرتجربه تر و باهوش تر هستیم، اما در پشت تاجر موفق با ظاهر جلا و رفتار با اعتماد به نفس، هنوز هم می توانم مهندس فروش جوان را ببینم که به من بگوید که چقدر می خواست بفروشد.

\*\*\*\*

• *خرید کنید*. هرچه تعداد افراد بیشتری در داخل و خارج از شرکت بیشتر باشند، می توانید بخشی از تیم خود را تشکیل دهید، شانس موفقیت بهتر شما هم بیشتر است. ایجاد شبکه ای از دوستان، مشاوران و مربیان که همه احساس می کنند در کار جدید شما سهمی دارند، همچنین وقتی شرایط سخت است به شما یک سیستم پشتیبانی می دهد.

***نکته: ابتدا در خانه خرید کنید***

***اگر همسر دارید، مطمئن باشید که او در عوض تغییر شغلی 110 درصد موافق است. باید انتظار ساعتهای طولانی و احساسی زیادی داشته باشید. بدون حمایت آن شخص، موفقیت دشوار را خواهید داشت.***

• *به مهندسین فروش کمک کنید*. ریشه های خود را فراموش نکنید. مواظب مهندس فروش خود باشید و آنها از شما مراقبت خواهند کرد. به موقعیت آنها احترام بگذارید و به مهندس فروش اجازه دهید تا به سؤالات فنی پاسخ دهد. برای نشان دادن دانش خود وسوسه نشوید و از سؤالات فنی جلوتر نروید. مهندس فروش جوان از همکاری با یک فروشنده که می تواند در صورت لزوم به آرامی به آنها کمک کند قدردانی می کند. افراد ارشد مهندس فروش با استفاده از تجربه خود می توانند به شما کمک کنند تا از وضعیت سختی خارج شوید. در حقیقت، روابط مثبتی که با همسالان سابق خود دارید ممکن است در صورت تقویت این روابط، مزیتی را نسبت به بقیه فروشندگان برای شش ماه اول خود ایجاد کنید.

*• پایه حساب کار کنید*. با مشاهده بسیاری از تبدیل های مهندس فروش در طول سال ها، به نظر می رسد یکی از شباهت های برجسته در میان موفقیت ها است. در ابتدا از مهندس فروش خواسته شد كه به پایگاه نصب شده مشتریان بفروشد یا به یك حساب كارآمد، اما بسیار خوشحال، كه در آن تمركز شده بود، داده شد. به ندرت مهندس فروش وقتی موفق شده اند كه از آنها سؤال كنند، فرصتها و فرصتهای خود را جستجو كنند، و در حالت "شكارچی" عمل كنند، برخلاف حالت "كشاورز".

***نکته: فروش به مشتریان خوشحال***

***از سرزمینی بخواهید که حاوی تعداد زیادی از حسابهای مشتری موجود باشد، و نه لزوما حتی بزرگترین حسابها، فقط آن حسابهایی که قبلاً با شرکت شما و خدمات آن آشنا هستند.***

• *ذهن خود را باز نگه دارید.* همیشه مایل به یادگیری و سؤال از همه در مورد تیم فروش خود باشید. تقریباً هر فروشنده ای که تاکنون با آنها کار کرده ایم، بیشتر از آن بود که مایل به ارائه مشاوره، درخواست یا عدم مشاوره در مورد "هنر فروش" باشد. نردبان فروش بهتر است از اشتباهات دیگران بیاموزید تا اینکه در هنگام برخورد با خط لوله خود را بسازید.

**از نقاط قوت خود استفاده کنید**

به نظر می رسد که بیشتر این فصل "عذاب و غم و اندوه" است و در مورد مشکلات احتمالی به شما هشدار می دهد. بنابراین، فقط منصفانه است كه خاطرنشان كنیم كه شما به عنوان مهندس فروش، تعدادی از نقاط قوت را دارید كه می توانید برای سهولت در انتقال استفاده كنید:

• *دانش محصول*. هنگام برقراری تماس های فروش انفرادی، بعید می دانید با درک نادرست از قابلیت های محصول خود را به درون حفره بیندازید. اگرچه شما نمی خواهید با دانش فنی خود رهبری کنید، اما می توانید به سؤالات اساسی سطح اول پاسخ دهید که به جلوگیری از یک تماس پیگیری غیر ضروری کمک می کند.

• *تجربه پیاده سازی*. شما ممکن است دانش بسیار بهتری نسبت به موفقیتهای اجرای خاص داشته باشید. این بدان معنی است که با از بین بردن هر گونه خطر اجرای مشتری می تواند "پیاده روی مشتری به آینده" را آسانتر کند.

• *درک کشف ارزش تجارت*. کنار گذاشتن تمایلات طبیعی مهندس فروش و پیشرو بودن با ارزش کسب و کار برای کشف درآمد، ریسک و مشکلات مربوط به هزینه های مشتریان (همانطور که در فصل 6 به تفصیل آورده شده است) شما را خیلی بیشتر از همکاران خود قرار خواهد داد.

• *استفاده محدود از پاورپوینت*. از مهارت های تخته سفید از فصل 12 استفاده کنید تا خود را از رقبای خود متمایز کنید. شصت و هشت دقیقه تصویری اجرایی، تجاری و فنی سطح بالا را بسازید.

• *جذب دانش*. مهندسین فروش برای جذب آموزش محصول استفاده می شوند، بنابراین این مهارت را به سمت مهارت های فروش خود ترجمه کنید. زمان خود را برای خواندن هرچه بیشتر کتابهای فروش و بازاریابی کنار بگذارید و برخی از بهترین روشهای فروش را که می خوانید، استفاده کنید. (یک لیست به روز شده از مطالب خواندن در www.masteringtechnicalsales.com کتاب ها نگهداری می شود).

**خلاصه**

اگر هدف نهایی شما این است که به سمت فروش بروید، آماده سازی اولیه را شروع کنید - اما از مهارت های فنی خود غافل نشوید. مهارت های فروش خود را حفظ کنید و آماده باشید تا از افراد زیادی کمک و مشاوره بخواهید. بگذارید مدیریت فروش محلی از نیت شما اطلاع داشته باشد و در صورت ارائه خود آماده باشید تا از فرصت استفاده کنید. به یاد داشته باشید که فروشندگان دوست دارند که خودشان فروش کنند، بنابراین خود را برای موقعیت فروش مورد نظر خود آماده کنید. انتظارات خود را برای سال اول سخت، از نظر مالی و روانشناختی تعیین کنید و برای پشتیبانی و راهنمایی خود به شبکه دوستان خود متکی باشید. شما در حال مسافرت مسیری هستید که خیلی ها قبل از شما به آن سفر کرده اند. بنابراین، اگر پشتکار داشته باشید، باید موفق شوید. با توجه به موضوع فصل، "ممکن است نیرو با شما باشد."

مهارت سازی

|  |
| --- |
| همه مهندسین فروش  1. بیانیه ماموریت خود را ایجاد کنید.  2. از نظر ذهنی و از طریق اشخاص ثالث، مهارت های فروش خود را ارزیابی کنید.  3. روی کاهش نقاط ضعف خود و بهبود نقاط قوت خود کار کنید.  4- کمک و مشاوره بخواهید مرتباً.  5. داوطلب مسئولیت های فروش، از جمله قیمت گذاری و تنظیمات کنونی باشید.  6. در کلاس های آموزشی با موضوعاتی مانند فروش راه حل و رسیدگی به اعتراضات شرکت کنید.  7. تمرین رد کردن و عدم اعتماد به نفس.  8. فرصت هایی را برای تمرین تماس سرد خود جستجو کنید. |

**فصل**

**25**

**اهداف فصل**

**ساختارهای مختلفی را که برای سازمان های مهندس فروش استفاده می شود درک کنید.**

**نقش های مختلفی را که باید در یک سازمان مهندس فروش در مراحل مختلف رشد یک شرکت ایفا کنید، مرور کنید.**

**پیامدهای شغلی ساختارهای مختلف سازمانی را درک کنید.**

**ساختار سازمانی**

ما باید درهای فرصت را باز کنیم. اما باید مردم خود را نیز مجهز کنیم تا از آن درها عبور کنند.

*لیندون ب. جانسون*

این فصل به موضوع پیشرفته نحوه ساختن یک سازمان مهندسی فروش اختصاص یافته است. بخش اول مورد توجه مهندسین فروش است که مایل به درک بهتر نقش ها و فرصت های مختلف در سازمان خود هستند. اگر در حال حاضر در سطح کارگردان یا بالاتر نیستید، بخش دوم مورد توجه یا ارزش کمی خواهد بود.

هنگام بررسی مسائل سازمانی، این قانون را به یاد داشته باشید: "آیا این کمک می کند تا تیم میدانی موفق تر شود؟" وقتی این فصل را می خوانید و در مورد چگونگی ارتباط این مفاهیم با شرکت شما فکر می کنید، همیشه این مانترا را به کار بگیرید. اگر یک موقعیت یا سرمایه گذاری در آزمون از بین نرفت، منابعی را به آن اختصاص ندهید. این فصل شما را با چندین عنصر تئوری ساخت سازمان فروش آشنا می کند. اگرچه این موضوع می تواند یک کتاب را به نوبه خود مصرف کند، ما سعی خواهیم کرد که بیشترین جزئیات را به شما ارائه دهیم. اگر شما همکار شخصی هستید، این فصل ممکن است مطلبی باشد که بعداً به عنوان احتیاجات مورد نیاز به خاطر بسپارید و به آنها اشاره می کنید. اگر یک مدیر هستید، باید با موضوع مورد نظر آشنا شوید و آماده باشید تا در اولین نشانه سازماندهی مجدد، این کتاب را از قفسه بیرون بکشید. برای اعضای هر کدام از اردوگاه ها، درک ساختارهای سازمانی به شما کمک می کند تا در شرکت خود مؤثرتر عمل کنید و به چشم انداز سیاسی داخلی شرکت خود بینش دهید.

بیشتر شرکت ها مهندس فروش را به عنوان بخشی از سازمان فروش در اختیار دارند. سوال این است که آنها در چه سطحی گزارش می دهند؟ بسیاری از راه اندازی ها دارای مهندس فروش هستند که به مدیر فروش محلی گزارش می دهند، که ممکن است ساختار مدیریت محلی را ارائه دهد اما کمکی برای توسعه مهندس فروش می کند. سازمان مهندس فروش کلاسیک ارائه ساختار مدیریتی مهندس فروش تا سطح کارگردان است. معمولاً SEVP که از این پس به آن مدیر ارشد مهندس فروش گفته می شود، به کارگردان فروش گزارش می دهد.

در شرکت های چندملیتی، سازمان فروش ممکن است به آمریکا (شمالی، جنوبی و مرکزی) تقسیم شود. اروپا، خاورمیانه و آفریقا (EMEA)؛ آسیا و اقیانوس آرام (APAC)؛ و ژاپن (اغلب در APAC گنجانده نشده است). هر یک از این موقعیت ها به مدیر فروش محلی یا مدیر کل گزارش می شود. این ساختارها هنگام کار در آنها بسیار بصری هستند. درک انواع مختلف ساختار بسیار مهم است زیرا این امر پیامدهای قابل توجهی برای گزینه های شغلی و پیشرفت شما خواهد داشت. به این ترتیب، ما در مورد ساختار و نقش ها به طور جداگانه بحث خواهیم کرد. نقش در یک سازمان "کارهایی است که باید انجام شود." ساختار جمع این نقش ها در موقعیت ها و افراد است. در حالت ایده آل، ساختار بنا بر تفکر و تفکر دقیق طرح ریزی شده است. با این حال، هرچند که اغلب نیست، در واقع نتیجه سیاست گذاری دقیق، تاریخچه شرکت ها و تأثیرگذاری بر شفاف سازی است.

**ساختار**

چرا ساختار اهمیت دارد؟ چه کسی اهمیت می دهد که به چه کسی گزارش می دهد؟ اگر شما یک خط مهندس فروش هستید، در واقع این یک نگرش خوب است. شما باید سر خود را پایین نگه دارید و روی تولید درآمد متمرکز شوید. بگذارید مدیران ترجیح دهند و موقعیت خود را اعلام کنند. اگر یک مدیر باشید، فوراً در محلی که سازمان شما گزارش می کند بسیار مهم خواهد شد، زیرا آن نقطه تقاطع مشخص می کند که تیم شما تا چه اندازه می تواند توجه و تمرکز خود را جلب کند. توجه و تمرکز در نهایت خود را به پول و منابع برطرف می کند. در اینجا ما دو ساختار سازمانی مختلف را در نظر می گیریم. برای هر یک، در مورد موضوعات سیاسی و شغلی و فرصت ها صحبت خواهیم کرد.

**ساختار 1: ساختار مهندس فروش جداگانه**

این ساختار شامل یک ساختار مهندس فروش جداگانه با مدیر ارشد مهندس فروش است که به کارگردان منطقه ای فروش گزارش می شود. در این شرایط، مدیر ارشد مهندس فروش به شدت بر بالا بردن سطح بازی مهندسین فروش در گروه متمرکز خواهد شد.

**پشتیبانی شرکت**

به طور معمول، یک مرز خوب با مرزهای محدود وجود خواهد داشت، که روی "پشتیبانی شرکت" یا منابع متمرکز تحت کنترل کارگردان متمرکز خواهد شد. این افراد، آموزش، میز راهنما، عملیات فروش و عملکردهای تشدید میدان را که بعداً تعریف شده اند، ارائه می دهند. از آنجا که مدیر ارشد مهندس فروش تعداد کل سر مهندسین فروش را تخصیص می دهد، درصد بالاتری از منابع به عملکرد شرکت اختصاص می یابد. از منظر پیشرفت سیاسی و شغلی، عضویت در تیم شرکتی می تواند یک موقعیت برجسته برای یافتن خود باشد.

ساختار روکش حاکی از آن است که یک یا چند سطح مدیریت وجود دارد که می توانید در آنها حرکت کنید، اگرچه به عنوان یک شخص پشتیبان، انتقال به بازاریابی یا مهندسی ممکن است دشوارتر باشد زیرا شما سابقه تجربه مشتری مستقیم را ندارید. ما از یک مدیر جوان امیدوار که می تواند در بازاریابی شغلی پیدا کند، اما با بدبختی شکست خورد. او چهار سال در عملیات فروش در زمینه تدارکات آموزش فروش بوده است. با گذشت زمان، او درک خود را از بازار و محصولاتی که شرکتش در آن خدمت کرده بود، از دست داده بود. وقتی گروه وی نیاز به کاهش تعداد مدیران داشت، او اولین نفری بود که به آنجا رفت.

**مدیریت مهندس فروش**

در این نوع محیط، مدیران می توانند به عنوان "یک کالا" یا به سادگی با پر کردن یک جعبه در نمودار سازمانی دیده شوند. آنها مسئولیت شماره درآمدهای تیم خود را بر عهده ندارند، بنابراین ارزش آنها غالباً براساس توانایی آنها برای حفظ سطح مناسب کارمندان درک می شود. این ممکن است برای کسانی که مدیر شعب مهندس فروش بوده اند ضد خلقی به نظر برسد. ما به شما اطمینان می دهیم که از منظر مدیریت شرکت شما 95٪ از زمان، هر کار خوب که در یک شعبه انجام می شود با تلاش های مدیر فروش همراه است. اگر اوضاع بد پیش برود، ممکن است برخی از اشتباهات را فاش کنید، اما معمولاً مدیر فروش کسی است که درست را جایگزین می کند.

این مدل شامل سربار سازمانی قابل توجه مهندس فروش است، بنابراین شما مشتریان بالقوه خوبی برای پیشرفت خواهید داشت. ما نسبتهای کنترل را مشاهده کرده ایم (تعداد مهندسین فروش به هر مدیر) از 5: 1 تا عدد مسخره 16: 1. همچنین یک روند برای مدیران مهندس فروش وجود دارد که نسبت به همتایان خود نسبت به فروش بیشتری داشته باشند. پیشرفت شما به همان اندازه با توانایی های سیاسی و توانایی مدیریت عمومی مرتبط است و این به توانایی شما در مدیریت و ایجاد انگیزه در زمینه مهندس فروش است.

**مهندسین فروش میدان**

این ساختار برای شما فایده دارد زیرا افزایش تمرکز روی پشتیبانی شرکت ها بدان معنی است که شما به آموزش، مواد بازاریابی و مواد نمایشی دسترسی بهتری خواهید داشت. متأسفانه، این منابع با هزینه انجام می شوند. معمولاً، تعداد کل مبلغ یک سازمان مهندس فروش براساس نسبت تعداد نمایندگان فروش انجام می شود. بنابراین، اگر یک سازمان 100 فروش متوالی داشته باشد، و شما یک نسبت 1.0 داشته باشید، 100 مهندس فروش وجود دارد. این تعداد کل سرشماری در بین کارکنان پشتیبانی تقسیم می شود، بنابراین اگر 15٪ از کل پشتیبانی باشند، برای هر مدیر فروش 0.85 مهندس فروش وجود خواهد داشت. این توجیه شده بر اساس انتظار شماست که با پشتیبانی اضافی کار بیشتری خواهید کرد، اما این امر منجر به نیاز بیشتری به کار در حوزه شما خواهد شد، زیرا شما از بیش از یک نمایندگی فروش پشتیبانی خواهید کرد.

اگر به طور صحیح از ساختار پشتیبانی استفاده کنید، احتمالاً با تلاش کم تری به شماره خود ضربه می زنید و درآمد بیشتری کسب می کنید. شما باید مدتی را صرف فکر کردن در مورد منابع شرکتی در دسترس شما کنید و اینکه چگونه می توانید از آنها بهترین استفاده را ببرید. در یک بررسی تصادفی از اوایل سال 2014، نسبتهای مختلف را در هر نقطه از 1: 1 تا 4: 1 شنیدیم. چهار تکرار فروش برای هر مهندس فروش نشانه سفت شدن کمربند شرکت ها یا محصولاتی است که خودشان می فروشند!

**ساختار 1A: ساختار کاملاً مستقل مهندس فروش**

در طی چند سال گذشته، با ایجاد یک کار حرفه ای، ما شاهد افزایش تعداد شرکت هایی هستیم که یک کارگردان در سراسر جهان خدمات پشتیبانی فنی را شامل می شوند، که شامل پیش فروش و برخی فعالیت های پس از فروش است. تحت این قالب، که مشتق از ساختار پایه جداگانه مهندس فروش است، کارگردان مهندسی فروش ممکن است در واقع به COO یا WP اجرایی کارگردان از فروش و عملیات گزارش دهد، و گزارش های منطقه ای مهندسی فروش را به عنوان گزارش مستقیم ارائه دهد. در زیر این ساختار بسیاری از نظرات مثبت وجود دارد، مهمترین آنها این نیست که نمایندگان مجلس در سطح ارشد اجرایی "رأی" می دهند و واقعاً یک نقطه تصمیم گیری برای اطمینان از سازگاری در مناطق وجود دارد.

**ساختار 2: مدیریت شعب قوی**

در طرف مقابل طیف، مهندسین فروش می توانند به مدیران شعبه فروش گزارش دهند. "کارکردهای شرکت" توسط مهندسی و بازاریابی تخصیص می یابد، و یک گروه عملیاتی کوچک مهندس فروش به گروه عملیات فروش گزارش می دهند. در این حالت، قسمت مهندس فروش از دید بیشتری برخوردار است، اما معمولاً کارکردهای شرکتی کوچکتر می شوند. با رشد شعب، ممکن است مدیران شعبه مهندس فروش استخدام یا ارتقاء پیدا کرده و آنها را به مدیران شعبه فروش گزارش دهند.

**پشتیبانی شرکت**

بازاریابی و مهندسی غالباً نقش پشتیبانی خود را تحت تأثیر قرار می دهند زیرا این کار اصلی آنها نیست. از آنجا که مواضع پشتیبانی به عنوان ثانویه تلقی می شود، نامزدهای ضعیف این مشاغل را پر می کنند. غالباً غرامت با دستمزد مهندسی یا بازاریابی مطابقت دارد، که معمولاً کمتر از جبران فروش است. احتمالاً فرصت های شغلی در سایر بخش های سازمان نیز وجود خواهد داشت. حرکت به سمت مدیریت محصول یا بازاریابی متداول است.

**مدیریت مهندس فروش**

بر اساس تعامل خود با مدیر شعبه ای که شما پشتیبانی می کنید زندگی خواهید کرد یا خواهید مرد. چقدر خوب این کار، عملکردی از رابطه شما با آن شخص و همچنین موفقیت فعلی شما است. شما به احتمال زیاد بر اساس مشارکت واقعی شما در سازمان ارزیابی می شوید، زیرا مدیر فروش احتمالاً قادر خواهد بود ارزیابی کند که شما چقدر مؤثرتر از برخی از مدیران دور مهندس فروش هستید. از آنجا که کارکردهای شرکتی از سازمانهای مختلفی خاتمه یافته است، احتمالاً دریافت گروه پشتیبانی شرکتها نسبت به نیازهای شغلی که از نظر آموزش و مواد فروش به شما پاسخ می دهند، برای شما دشوارتر خواهد بود. فرصت های شغلی شما در سازمان مهندس فروش محدود خواهد بود زیرا سلسله مراتب کمی وجود دارد. همچنین شما به احتمال زیاد احساس فشار بیشتری می کنید تا به عنوان "مربی بازیکن" عمل کنید و به جای اینکه به طور کامل بر پیشرفت و عملکرد تیم خود متمرکز شوید، همچنان دمو ها و سخنرانی های خود را انجام دهید.

**مهندس فروش میدانی**

شما با یک یا چند نمونه فروش شخصی ارتباط تنگاتنگی خواهید داشت. انتظار دارید بیشتر فرصتهای رشد در سازمان فروش یا مدیریت شعبه مهندس فروش باشد.

**نقش ها در سازمان مهندس فروش**

با سیاست کافی، کار واقعی را انجام می دهید. در این بخش نقش های اصلی پشتیبانی مهندسین فروش زمینه شما بیان شده است. برخی از آنها بسیار سر راست و شهودی هستند: برای مثال آموزش. دیگران مانند مربیان نقشهایی هستند که ممکن است توسط افراد مختلف در سازمانهای مختلف ایفا شود اما برای عملکرد صحیح سازمان شما باید انجام شود.

نقش های مختلف را مرور کنید و ببینید آیا می توانید مواردی را که امروز در سازمان شما پر نشده است، شناسایی کنید یا خیر. آیا می بینید که پر کردن آن نقش چگونه می تواند تأثیر مثبتی بر فروش داشته باشد؟ با پر کردن این شکاف ها می توانید خود را به یک مهندس فروش بسیار مطلوب تبدیل کنید. با این حال، باید واضح در جریان باشید که اینها نقش ها هستند و نه توصیف شغل.

**آموزش**

آموزش محصول مهم ترین عنصر آموزش است، اما مهارت های ارائه و فروش مانند کشف یا پاسخ به سوالات نیز مؤلفه های مهم یک برنامه آموزشی خوب هستند. آموزش همچنین به یک مدیر پروژه برای هماهنگی توسعه و تحویل دوره نیاز دارد، زیرا این برنامه ها باید دوره های داخلی و خارجی را نیز شامل شود.

**آماده سازی تظاهرات**

بسته به نوع محصول یا خدمتی که می فروشید، آماده سازی تظاهرات می تواند بسیار زمانبر باشد. داشتن یک گروه واحد مسئول توسعه و حفظ تظاهرات فرصتی عالی برای رفع ناکارآمدی است. بیشترین اهرم را می توان هنگامی بدست آورد که چنین گروهی (یا حتی یک فرد مجزا) با هر بازاری که شرکت شما در آن فروش دارد، در ارتباط باشد.

مطالعه موردی: تکامل پشتیبانی ساختار نسخه ی نمایشی

شرکت ما در عرض چند سال تقریباً بین 30 تا 300 مهندس فروش در سراسر جهان و در طی مدتی چندین ساله رشد کرده است. ما به عنوان یک شرکت نرم افزاری، اغلب مجبور شدیم نمایه های محصول را سفارشی کنیم تا مشتریان بالقوه مان باور داشته باشد که راه حل نیازهای آنها را برآورده می کند. ما در ابتدا یک گروه اصلی دو نفری داشتیم که بیشتر تلاش های سفارشی سازی "سخت" را انجام می دادند. با گسترش این شرکت، این گروه به شش نفر افزایش یافت و برای حمایت از تلاشهای مختلف فروش، اغلب به نقاط مختلف دنیا پرواز می کردند. اگرچه این امر از نظر به اشتراک گذاری دانش بسیار عالی بود و قادر به دستیابی به معامله ای با "دستی قدیمی" بودیم، با رسیدن به معامله جدید، دستیابی به این منابع کمیاب به موقع دشوار شد.

در طی چند سال، مدیران منطقه با رشد گروه های خود، هر یک یا دو نفر را به این عملکرد اختصاص می دهند. غالباً، از هر هشت مهندس فروش یک نفر به عنوان "متخصص فنی" استخدام می شود. این متخصصان تجارت را از گروه مرکزی یاد می گیرند و همچنان می توانند هنگام برخورد با فن آوری های جدید یا الزاماتی که برای کارکنان محلی بسیار گسترده است، از گروه مرکزی فراخوانی کنند.

\*\*\*\*

**پشتیبانی پیشنهادها**

یک کارکرد مشترک در سازمان های متوسط ​​یا بزرگ تر متمرکز شدن پاسخ به درخواست های پیشنهادی است. این فرصتی مناسب است تا افراد جدیدی را با ایجاد مسئولیت کمتری نسبت به یک شغل قبلی به سازمان فروش وارد کنید. غالباً، یک فرد پشتیبانی کننده از مناقصه، سابقه تحریری قوی و همچنین درک خوبی از زمینه بازاریابی شما و در حالت ایده آل، نیازهای مشتری خواهد داشت. این همچنین می تواند برای کسی که در موقعیت میدانی موفق نبوده باشد، نقش خوبی داشته باشد. ما همچنین دیده ایم که این نقش با موفقیت به عنوان یک موقعیت اشتراکی توسط دو زن که هر یک خانواده را آغاز کرده اند، اما می خواستند به طور پاره وقت کار کنند پر شده است.

**مربیگری و توسعه مهارت**

مدیران نیز به مربیگری احتیاج دارند. هر که قادر به ارائه راهنمایی شغلی است و گزارش نمی دهد، احتمالاً در معرض خطر است. این یکی از مهمترین استدلال برای ایجاد ساختار مدیریت مهندس فروش است که به یک کارگردان گزارش می دهد. این نقش به ویژه برای پیگیری هنگام ارتقاء از درون اهمیت دارد. غالباً، مشارکت کنندگان فردی قوی که به مدیران ارتقا می یابند، مهارتهای مربیگری خوبی نخواهند داشت. چنین مدیران جدیدی می توانند با مهندسین فروش قوی که دارای استعدادی برای مربیگری هستند، همراه شوند. این واقعاً یک مهارت است، نه یک موقعیت و باید بخشی از برنامه آموزشی برای هر مهندس فروش باشد که دارای پتانسیل مدیریتی باشد.

**انگیزه**

چه کسی پس از یک کوارتر بد، نیروهای خود را جمع می کند یا وقتی رقبا در حال تخریب تیم فروش شما هستند؟ این یک نقش کلیدی است که کاملاً باید انجام شود، چه از طریق فروش و یا مدیریت مهندس فروش. مدیران فروش غالباً وقت لازم را برای ادامه مهندسین فروش ندارند، که می تواند منجر به گردش بیشتر شود. بازاریابی محصول قوی یا سایر گروههای بینایی در سازمان نیز می تواند این نقش را برآورده سازد.

**تخصص محصول**

مهندسین فروش متخصصان محصول هستند، مگر نه؟ خوب، آنها هستند، اما وقتی آنها گیر افتاده اند با چه کسی تماس می گیرند؟ یک سازمان بزرگ مهندس فروش احتمالاً دارای سلسله مراتبی از متخصصان محصول است که خود مهندسین فروش هستند، که به عنوان کارشناسان موضوع سنج (SMEs) شناخته می شوند. ساختارهای جایگزین به بازاریابی میدانی یا مدیران بازاریابی محصول متکی هستند که اعتبار و عمق آنها را در طی تعامل با مشتری فراهم می کنند. در شروع کار، تعجب نکنید که رئیس جمهور یا CTO شرکت برای اولین بار این نقش را انجام داده است یا خیر. نویسندگان در محیط های مختلفی کار کرده اند و با آنها آشنا هستند، که محصول آنقدر سریع تغییر می کرد که فقط بنیانگذاران می توانستند مزایا را با تغییر در هفته به هفته بیان کنند. حضور در مهندس فروش در چنین شرایطی فرصتی عالی است. در ابتدا اکثر اوقات سکوت خواهید کرد، اما درک شما از این امر ارزشمند خواهد بود.

**نقطه فرار یا پشتیبانی مدیریت عمومی**

مهندس فروش همیشه به کسی نیاز دارد که منافع خود را نمایندگی کند. این ممکن است شامل شغلی، جبران خسارت یا داوری اختلاف در داخل دفتر یا نمایندگی فروش باشد. اگر مهندسین فروش مستقیماً به فروشندگان یا مدیران فروش گزارش دهد، بعید نیست كه كسی قادر به انجام آن نقش باشد. به همین ترتیب، این نگرانی معمولاً وجود مدیر مهندس فروش را توجیه می کند. با این وجود، این فعالیت ها غالباً با ارزش و نسبت به تولید درآمد، ارزشمند به نظر نمی رسد. تأثیرگذاری بر تحلیلگران مالی و کارگردان های فروش از مزایای کاهش گردش مالی کارمندان و همچنین نیاز مدیران برای بهبود مهارت های مهندسین فروش بسیار مهم است. از قضا، مهندسین فروش غالباً صریح ترین منتقدان مدیران خود هستند. تا زمانی که یک مهندس فروش در وضعیت کاری خود مشکلی نداشته باشد، ممکن است مهندس فروش فقط مدیر را به عنوان یک مدیر گران قیمت ببیند. مدیران خوب مهندس فروش باید این را به خاطر بسپارند و حتماً در طول چرخه فروش ارزش افزوده می گیرند.

***نکته: مسیرهای شغلی را در ساختار سازمانی خود ایجاد کنید***

***هنگام طراحی ساختار سازمانی خود، حتما گزینه هایی را برای رشد شغلی ایجاد کنید. در نظر بگیرید که کدام موقعیت ها یا مهارت ها برای موفقیت سازمان شما مهم هستند و گزینه هایی را برای جذابیت بیشتر برای مهندسین فروش باکیفیت برای پر کردن آن موقعیت ها ارائه دهید. به عنوان نمونه، ممکن است شما بخواهید آهنگ های شغلی خاصی را برای همکاران شخصی با مهارت های فنی عالی یا تخصص دامنه داشته باشید.***

**بررسی عملکردهای پشتیبانی فروش**

اهداف سازمان های حامی باید براساس میزان حمایت آنها از نیازهای افراد مهندس فروش باشد، نه اینکه چقدر آنها یک برنامه آزمایشی یا آموزش را می سازند. نمونه های بسیاری از عملکردهای پشتیبانی وجود دارد که به طور عالی مدیریت و اجرا شده اند اما تأثیر کمی داشته اند زیرا آنها اشتباه درک کرده اند که چگونه گروه آنها در فروش اقدام کرده است. در این بخش، ما در مورد گروههای اصلی عملکردی که تکمیل نقشهایی را که اخیراً مورد بحث قرار گرفته ایم، بحث خواهیم کرد.

***نکته: مانترا پرسنل پشتیبانی فروش***

***اگر مدیر، کارمند پشتیبانی فروش یا پوشش فروش هستید، باید تمام فعالیت های خود را با سؤالات زیر واجد شرایط کنید: این امر چگونه به این حوزه کمک می کند؟ اگر به حوزه کمک نمی کند، باید این کار را انجام دهید؟***

**مدیر مهندس فروش**

اغلب در شعب یا جغرافیای جدید، مدیر رسمی مهندس فروش وجود ندارد. حتی در یک سازمان مهندس فروش "سنگین وزن"، دفاتر دورافتاده ممکن است مدیریت مهندس فروش نداشته باشند. نمونه های کلاسیک شامل دفاتر جدید در اروپا یا آسیا است (جایی که دفتر مرکزی در ایالات متحده مستقر است). در چنین شرایطی مدیر فروش به طور ضمنی نقش مدیر مهندس فروش را بازی می کند. اگر در حال گزارش دادن به چنین مدیر هستید، باید انتظارات خود را در مورد مناطق معمولی که یک مدیر از شما پشتیبانی می کند پایین بیاورید.

**مربی**

شخصی نیاز به آموزش مهندسین فروش شما دارد. اگر سازمان بیش از پنج یا شش مهندس فروش داشته باشد، شخصی نیز باید پروژه را مدیریت کند تا تدارکات آموزش را مدیریت کند. ما مشکلات متداول برنامه های آموزشی را برجسته خواهیم کرد تا به شما در تصمیم گیری در مورد نحوه نزدیک شدن به موضوع در سازمان خود کمک کنیم. این ممکن است یک فاصله کوتاه از موضوع اصلی فصل باشد اما ارزش سفر را دارد.

آموزش غالباً در حد جبران کمبود است. بسیاری از مدیران به سادگی تصور می کنند مهندس فروش خوب می تواند با توسعه بازاریابی برای توسعه و ارائه یک برنامه آموزشی همکاری کند. این رویکرد دو منطقه از خطر را معرفی می کند: محتوای ضعیف و ساختار ضعیف. اگر از بهترین کارمندان خود برای توسعه آموزش بخواهید، محتوای ضعیف اغلب نتیجه خواهد گرفت. اول، بسیاری از مهندس فروش خوب نمی دانند چه چیزی برای آنها مفید است. از همه بدتر، آنها ممکن است یک سبک خاص داشته باشند که برای آنها مؤثر باشد اما برای دیگران نباشد. دوم، ممکن است آن دسته از مهندسین فروش سطح بالا وقت لازم برای جمع آوری مطالب خوب را نداشته باشند. اگر وقت بیشتری دارند، باید بفروشند.

ساختار ضعیف هنگامی حاصل می شود که شخصی که در تهیه برنامه های آموزشی مهارت ندارد، مسئول اجرای برنامه شود. ما در بسیاری از برنامه های آموزش مهندس فروشی داشته ایم که اسپانسر شرکت های آبجو بوده است. زیرا مربیان مطالب خود را کامل نکرده اند، سعی کردند خیلی زیاد کار انجام دهند یا از مشکلات لجستیکی ضربه بخورند.

یک برنامه آموزشی خوب باید برای تهیه برنامه های آموزش چندمرحله ای که در جای دیگری از کتاب توضیح داده شده است مجهز شود و در اینجا خلاصه می شود:

• یک مرور اجمالی 30 روزه شرکت؛

• یک برنامه آموزشی 30 تا 90 روزه برای تخصص محصول؛

• یک برنامه ارائه مهارت های 90 تا 180 روزه و آموزش عمومی؛

• آموزش محصول جدید (سه ماهه یا شاید سالانه)؛

• نوآوری های فنی دوره ای (از طریق تماس کنفرانسی یا از طریق وب) تسهیل می شوند.

خبر خوب این است که شما می توانید سرباز داشته باشید و تیم های بازاریابی میدانی مطالب را تهیه کنند. اگر سازمان شما نمی تواند یک فرد تمام وقت را توجیه کند، سعی کنید با یک بخش بازاریابی برای "تقسیم" یک فرد با گروه رویدادها همکاری مشترک برقرار کنید. به طور معمول، مجموعه مهارت های مورد نیاز برای نمایش تجارت و برنامه ریزی رویداد برای برنامه های آموزشی به خوبی کار می کند.

**رهبری مهندسین فروش**

با رشد و بالا بردن سازمان شما، افراد خاصی به طور طبیعی توسعه می یابند که برتر از مدارک درجه یک هستند. "آنها را مدیر کنید" واكنش انعکاسی است. بعضی اوقات، این کاملاً مناسب است. در مواقع دیگر ممکن است فرد تمایل یا استعدادی برای مدیریت نداشته باشد. شما همچنین ممکن است خود را در موقعیتی پیدا کنید که در یک لحظه معین، موقعیت مدیریتی در دسترس نباشید. در این شرایط، سازمان شما باید موقعیت رسمی مهندس فروش را داشته باشد. این موقعیت باید سطح بالاتری از مشارکت کنندگان داشته باشد و امتیازات مشابه مدیریت به آنها داده شود.

پس از ایجاد موقعیت، رهبری مهندس فروش، می تواند برای تعریف موفقیت برای افرادی که در رأس سازمان شما هستند، استفاده شود. موقعیتی مانند این را فقط به درآمد ندهید. اجرای به سهمیه شما باید نشانگر پاداش خودش باشد. افرادی که مایل به این مقام هستند باید تولید کنندگان برتر و همچنین رهبران سازمان باشند. این رهبری ممکن است غالباً به شکل فعالیتهای غیرمجاز مربوط به بازاریابی، توسعه محصول یا حتی استراتژی باشد. مهندس فروش که در این فعالیتها شرکت می کنند قادر به راهنمایی بهتر مهندسین فروش دیگر هستند و احتمالاً در یک فروش مؤثرتر هستند. آنها زمان کمتری برای اختصاص به فروش خواهند داشت و باید با مهندسین جوان تر همراه شوند. هدایت مهندس فروش کاندیداهای عالی برای پر کردن اکثر نقش هایی است که در ابتدا توضیح داده شد. همانطور که ممکن است خواننده متوجه شده باشد، این نقش به نفع بسیاری از بخش های جالب مدیریت بدون سردردهای اداری سود می برد.

**گروه های پشتیبانی زیرساخت**

مهندسین فروش نیاز به تنظیمات سخت افزاری و نرم افزاری استاندارد دارند. بعضی از سازمانها مهندس فروش را مجبور می كنند كه تجهیزات خود را تنظیم كنند، در حالی كه برخی دیگر گروه متمرکز را تنظیم كنند. از کدام گزینه باید استفاده کنید؟ این می تواند یک تجارت پیچیده و مبتنی بر عواملی مانند فرکانس بروزرسانی ها، زمان تنظیم، تعداد منابع متمرکز مورد نیاز و ارتباط با IT و دیگران باشد. به طور کلی، از تمرکز هر پیکربندی نرم افزار، سود زیادی به دست می آید. گسترش اخیر نرم افزار مجازی سازی، مانند VMware، خود را به تنظیم سریع و توزیع محیط های نمایشی استاندارد وام می دهد. برخی معتقدند مهندس فروش باید از نظر فنی به اندازه کافی عمل کند. این شرط بار اضافی را بر مدیر استخدام کننده وارد می کند و زمان فروش موجود مهندس فروش را کاهش می دهد.

**پوشش فروش یا مدیران بازار**

با رشد سازمان خود از نظر پیچیدگی، به نقطه‌ای خواهید رسید که قادر نخواهید بود سطح بالایی از تخصص صنعت را در هر دفتر کار حفظ کنید. در تجربه ما، این اتفاق در جایی از نقطه درآمد 150 تا 250 میلیون دلاری رخ می دهد. این متخصصان دامنه درصورتیکه محصولات شما به بازارهای پایانی با الزامات نظارتی شدید یا عملکردهای پیچیده متوسل شوند، اهمیت ویژه ای دارند. شما حتی ممکن است اعضای تیم فروش خاصی با مدرک تحصیلی یا گواهینامه های پیشرفته مانند CPA داشته باشید تا به شما امکان دهد که بهتر زبان مشتری خود را صحبت کنید.

همچنین، شرکت شما ممکن است تصمیم بگیرد که وارد بازارهای جدید عمودی (یا افقی) شود که محصول شما قبلاً در آنجا فروخته نشده است. شما می توانید با استخدام افراد با تجربه در منطقه مورد نظر، شکاف ها را در سازمان خود برطرف کنید. این افراد عموماً مدیرانی منطقه ای محسوب می شوند که وظیفه توسعه روابط با مدیران در مشتریان در صنعت خود را بر عهده دارند. فروشندگان همپوشان در فروش در این بازارها مؤثرتر هستند زیرا آنها کلمات کلیدی و مسائل مربوط را می دانند. آنها سپس می توانند با بازاریابی و با تیم های فروش شخصی کار کنند تا ارائه ها و پیشنهادات شما را متناسب با نیازهای آن بازار تنظیم کنند.

از آنجا که شرکت شما در بازار جدید مهارت کسب می کند، نیاز به این نوع نقش ها کاهش می یابد زیرا تیم های فروش محلی شما این تجربه را ایجاد می کنند. اعضای تیم روکش هنوز هم می توانند با بازی کردن به عنوان مدیران منطقه ای و با ماندن از آخرین روند صنعت، عملکردی مفید داشته باشند. سؤالی پیش می آید که آیا این "مدیران بازار" از فروشندگان هستند یا مهندس فروش. پاسخ این است که آنها مهارت های لازم را از هر رشته ای برای فروش در بازار منتخب خود دارند. برای اهداف این کتاب، ما آنها را تا حد زیادی از سازمان مهندس فروش جدا می دانیم، اما شما باید با کاربرد این نقش مهم آشنا باشید.

**بازاریابی میدانی**

بازاریابی میدانی معمولاً مسئول ایجاد شکاف بین بازاریابی محصول و فروش است. سازمان های کوچکتر ممکن است فقط بازاریابی محصول داشته باشند. با رشد سازمان فروش، افراد مشخص می شوند که به عنوان "صدای فروش" در سازمان بازاریابی عمل می کنند. علاوه بر اینکه یک نقطه ارتباط برای مسائل مربوط به محصول است، پرسنل بازاریابی میدانی غالباً با رویدادهای بازاریابی منطقه ای و نمایش های تجاری همکاری می کنند. اگر شرکت شما یک گروه بازاریابی میدانی ندارد، باید انتظار داشته باشید که ارتباطات شما با شرکت ها کمتر مؤثر باشد. همچنین باید آمادگی بیشتری برای حمایت از نمایشگاههای تجاری و رویدادهای بازاریابی با مهندسین فروش بپردازید.

***نکته: متمرکز کردن کارکردها و منابع***

***به طور فزاینده ای مشتری انتظار بازگشت سریع و نمای کاملی از اطلاعات موجود دارد. از آنجا که سازمان و تیم های فروش شما در دامنه و پیچیدگی رشد می کنند، همیشه در نظر بگیرید که آیا تمرکز کارکردها یا منابع خاص مشخص است. یک پایگاه دانش مشترک یک مزیت بارز است که می تواند برای ساعات کار "غیرفعال" در یک مکان دوردست بسیار مفید باشد. با همین تعبیر، غالباً معقول است که از پشتیبانی متقاضی متمرکز، آموزش و سایر کارکردها برخوردار شوید، بنابراین "تیم میدانی" می داند که باتجربه ترین فرد برای پاسخ به یک سؤال خاص است.***

**مباحث پیشرفته: مسیر شغلی مهندس فروش**

بسیاری از سازمان های جوان با یک موقعیت مهندس فروش ساده شروع می کنند. پس از گذشت چند سال، یک موقعیت ارشد مهندس فروش باید ایجاد شود تا بتواند تبلیغات را بالا ببرد و برای بهترین های تیم فعلی صعود کند. این به سرعت با فشار در هر دو انتهای باندینگ وظیفه دنبال می شود. در انتهای پایین، یک موقعیت وابسته می تواند ایجاد شود تا کارمندان جوان یا خردسالانی که از منابع داخلی یا خارجی وارد رده های مهندس فروش می شوند، وارد شوند. در انتها، نیازهای یک شخص ارشد واقعاً استثنایی یا الزام به استخدام استعداد برتر، ممکن است به موقعیت اصلی مهندس فروش منجر شود. آنچه که به عنوان یک موقعیت مهندس فروش ساده شروع شده است اکنون دارای چهار سطح مختلف است و در اینجا متوقف نمی شود.

هنگامی که یک سازمان مهندس فروش به مدت پنج تا هفت سال وجود داشته باشد، چندین شرکت اصلی مهندس فروش وجود خواهند داشت که تمایلی به پیشرفت در مدیریت ندارند. آنها به سادگی آرزو دارند که حتی در مهندس فروش بهتر شوند، اما در معادل سطح مدیریتی شناخته می شوند و پاداش می گیرند. این باعث می شود که استاد یا مدیر اصلی موقعیت را به وجود آورد. ایجاد موقعیت یک شرط مطلق برای حفظ چنین استعدادی است. ما شاهد چندین دفاع بزرگ از استعدادهای برتر از یک شرکت فناوری به رقیب دیگر هستیم که صرفاً بر اساس یک عنوان بهتر و افزایش سود ناچیز، همراه با افزایش قابل توجه شناخت و احترام است.

مرحله آخر، برای سازمان هایی با بیش از 1000 مهندس فروش، سطح ششم را برای بهترین ها (کم تر از 1٪) ایجاد می کند، که اغلب به عنوان یک مهندس برجسته شناخته می شود، اگرچه عناوین مختلف بر اساس موقعیت مکانی و منابع انسانی شرکت متفاوت خواهد بود. این مقام از نظر حقوق و درجه حقوق و دستمزد معادل یک مدیر ارشد یا مدیر است.

**مباحث پیشرفته: پنج مدل برای سازمان های مهندس فروش**

در این بخش، پنج مدل ممکن برای اختصاص شمارش در چهار اندازه مختلف شرکت ارائه می دهیم. برخی از موارد اصلی که می توان به آنها توجه کرد، نسبت انواع مختلف کارمندان و مسائل مختلفی است که در هر سازمان وجود دارد. با توجه به اینکه مهندس فروش معمولاً بیشتر به عنوان محرک فروش به عنوان هزینه فروش تلقی می شود، همیشه بین هزینه و سود درک شده تجارت وجود خواهد داشت.

مهم ترین نگرانی این است که اطمینان حاصل شود که از نیروی فروش مناسب پشتیبانی می شود و هر موقعیت و نقش دیگری که تأمین اعتبار نمی شود در نهایت به طور اتفاقی توسط سازمان های دیگر انجام نمی شود. به عنوان مثال، اگر شما برنامه نویسان دموی متمرکز ندارید، مهندس فروش انجام می دهد و زمان فروش موجود آنها کاهش می یابد. این مورد قابل قبول است اگر شما آن را در الگوی خود قرار دهید، اما اگر این اتفاق به صورت موقت رخ دهد، قابل قبول نیست، و مدیران فروش از کارگردان از فروش شکایت می کنند، زیرا "مهندسین فروش شما به اندازه کافی سخت کار نمی کنند!"

**نسبت ها: 2 به 1 یا 1 به 1**

هنگام نگاه به ساختارهای سازمانی بالقوه، مهم است بدانید که شمارش مهندس فروش معمولاً به عنوان درصدی از شمارش فروش انجام می شود، بدین معنی که برای هر نماینده فروش سهمیه، تعداد معدودی از پرسنل پشتیبانی از جمله مهندسین فروش به طور کلی، برای این منظور، کارمندان پشتیبانی بین نقش های مرتبط با مهندس فروش، از جمله آموزش، مدیریت فروش و سرپرستان جدا می شوند. این نسبت بر مبنای میزان فروش مهندس فروش به یک فروشنده معین معمولاً بستگی دارد. این نسبت می تواند به هر عدد باشد، اما در تجربه ما معمولاً بین مهندس فروش یک به یک و نسبت یک به دو برای مهندسین فروش مبتنی بر زمینه متفاوت است. (مهندس فروش داخلی ممکن است به نسبت هر نقطه از پنج به یک تا دوازده به یک عمل کند). بنابراین در یک وضعیت یک به یک، هدف این است که مهندس فروش واحد برای هر نمایندگی فروش داشته باشید، در حالی که در یک سازمان دو به یک، هر مهندس فروش انتظار می رود که از دو تکرار فروش پشتیبانی کند. یکی از متداول ترین سؤالاتی که از ما پرسیده می شود، "فروش کامل: نسبت مهندس فروش برای سازمان من چیست؟" پاسخ شگفت آور است که معمولاً، "این بستگی دارد!"، بازار هدف، فرهنگ سازمانی و محیط رقابتی.

نسبت بعدی که باید در نظر بگیرید میزان کارمندان پشتیبانی مهندس فروش به قسمت مهندس فروش است. یک قانون منطقی این است که برای هر 10 شخص، یکی باید برای پشتیبانی و دیگری به مدیریت هشت اختصاص یابد. مطمئناً برای پرسنل پشتیبانی اضافی استدلال های خوبی می تواند انجام شود، اما لازم است به یاد داشته باشید که تعداد کل افراد معمولاً با نسبت اول بحث شده ثابت می شود. بنابراین، اگر مدیر ارشد مهندس فروش تشخیص دهد که یک متخصص پاسخ به پیشنهاد دیگر لازم است، یک میدان مهندس فروش کمتر وجود خواهد داشت و کار بیشتری برای هریک از مهندسین فروش دیگر در منطقه که شمارش سر از آن کشیده شده است، وجود خواهد داشت.

**مدل 1: یک سازمان جدید — پنج مهندس فروش و 0 تا 20 میلیون دلار فروش سالانه**

پرسنل:

• یک مدیر کار؛

• چهار مهندس فروش.

مدیر، مسئول استخدام، منابع انسانی (HR)، تدارکات تجهیزات و مدیریت عمومی خواهد بود. شما همچنین احتمالاً مسئولیت انجام آموزش و بسیاری از کارهای میدانی را بر عهده خواهید گرفت. شما کار سختی دارید و باید به خاطر آن پاداش مناسب دریافت کنید. موفق بودن به عنوان یک مدیر در این سطح می تواند یک کتاب را به نوع خودش مصرف کند. بهترین توصیه ما برای شما این است که درد را با سایر گروه های سازمان به اشتراک بگذارید. در واقعیت، مهندسین فروش به صورت روزانه به مدیران شعبه فروش گزارش می دهند. نقش سرمربی مهندس فروش هنوز برای موفقیت مهندسین فروش و ایجاد زمینه برای گسترش تیم بسیار مهم است.

انتظار داشته باشید که بازاریابی، مهندسی، فناوری اطلاعات و منابع انسانی در هر زمینه ای که ارتباط مستقیمی با فروش نداشته باشد، پشتیبانی خواهند شد. در این کارکردهای دیگر با مدیران کار کنید تا رفتار "دوستانه برای فروش" در فرآیندهای خود ایجاد کنید. به عنوان مثال می توان از گروه مهندسی خواست تا با شما همکاری کند تا پرونده های آزمایشی یا داده های آزمایشی مطابق با نیازهای شما برای نشان دادن یک محصول را توسعه دهد. انجام این کار به شما امکان می دهد محصول را با حداقل کارآزمایی نشان دهید.

یکی از مهم ترین موضوعات در این اندازه از سازمان، ایجاد انگیزه و روحیه است. فروش کار سختی است و وقتی شما یکی از معدود افرادی هستید که این کار را انجام می دهید و همه افراد دیگر صدها یا هزاران مایل دورتر واقع شده اند، تمرکز داشتن بسیار دشوار است. برای ایجاد برنامه های کمیسیون سخاوتمندانه برای تشویق دستاوردهای فردی بجنگید. این کار را با سفرهای آخر هفته برای دستیاران و همسرانشان تکمیل کنید وقتی که گروه به طور کلی به سهمیه خود برای تقویت کار تیمی و ایجاد روابط لازم برای رشد تیم می پردازند. در این مرحله، ایجاد روابط با بازاریابی و سایر سازمانهای پشتیبانی، برای شما حتی مهمتر است. حتی یک تیم کوچک قادر خواهد بود از شبکه داخلی شما قدرت بزرگی کسب کند.

**مدل 2: خارج شدن از زمین: 20 تا 30 مهندس فروش و 50-100 میلیون دلار در فروش سالانه**

پرسنل:

• یک مدیر بخش مهندس فروش؛

• دو تا چهار مدیر مهندس فروش؛

• دو یا سه عضو تیم پشتیبانی مهندس فروش؛

• بین صفر و دو رهبری مهندس فروش (مشارکت کنندگان فردی)؛

• مانده: مهندسین فروش؛

• احتمالی: مربی مهندس فروش (اگر می خواهید به طور مکرر استخدام کنید).

عمده ترین متغیرهایی که باید در این شرایط در نظر بگیریم پراکندگی جغرافیایی و پیچیدگی محصول است. هرچه منطقه جغرافیایی پوشیده تر باشد، اعضای تیم ارشد بیشتری به شما احتیاج خواهند داشت، زیرا آنها غالباً مجبور هستند مستقل از یک مدیر فعالیت کنند. کالاهای بیشتری که دارید و فرکانس بروزرسانی آنها، تعیین خواهد کرد که تعداد پرسنل پشتیبانی شما نیاز به چه تعداد دارند. اگر محصولات شما استاتیک هستند، مهندسین فروش آسان است که از آموزش نادرست خودداری کنند. اگر محصولات شما به سرعت پیچیده تر می شوند، ممکن است در زمینه تخصص در هر محصول در هر جغرافیایی، مشکل زیادی داشته باشید. در این حالت، شما باید متخصصان محصول متمرکز را تاسیس کنید که نیاز به برنامه ریزی در سفرهای مکرر داشته باشند.

مشاغل مدیریت مهندس فروش شبیه به کارمندان مدیر مهندس فروش است که در مدل 1 در ابتدا توضیح داده شده است. آنها مدیر عامل خواهند بود. سازمان باید راهنمایی های خاصی را در مورد استخدام و پیشرفت مهارت های کارکنان در اختیار شما قرار دهد تا از تضمین سطح کیفی مداوم در پایگاه کارمند کمک کند.

یکی دیگر از نگرانی های مدیر مهندس فروش برنامه ریزی جانشینی است. اگر این سازمان به رشد خود ادامه دهد، باید تعداد کاندیداهای احتمالی برای پر کردن شکافهای مدیریتی در صورت دسترسی آنها، در دسترس باشد. رسیدن به چنین شغلی با توقع از طرف مهندس فروش می تواند برای زمان بسیار دشوار باشد. بیشتر آنها احساس می کنند که به شرکت کمک کرده اند تا جایی که در آن قرار دارد را کسب کند و شایسته است که از مقام های معتبر پاداش بگیرد. مطمئن باشید که فقط افرادی را که مهارت و آموزش دارند، تبلیغ می کنند تا مدیر شوند. برای دیگران، در نظر داشته باشید که آنها را برای رهبری مهندس فروش رهبری کنید و شرکت شما آموزش های مدیریتی را برای آنها فراهم می کند. در این مرحله از زندگی شرکت، شما نمی توانید مردم را از دست بدهید زیرا آنها در داخل فرصت نمی بینند.

**مدل 3: اقتصادها یا ناسازگاری های مقیاس: 100-200 مهندس فروش و 400 میلیون دلار فروش سالانه**

پرسنل:

• یک مدیر ارشد مهندس فروش.

• سه یا چند مدیر مهندس فروش (تقریباً یک نفر برای هر 30 رئیس)؛

• دوازده یا چند مدیر شعبه مهندس فروش (تقریباً یک نفر برای هر شش تا هشت رئیس)؛

• یک مربی اختصاصی؛

• دو متخصص پاسخ به پیشنهاد؛

• هفت کارشناس محصول و صنعت؛

• دو پرسنل تظاهرات آماده سازی و پشتیبانی؛

• در حالت ایده آل، حداقل یک رهبر مهندس فروش یا نامزد هر مدیر شعبه برای کاهش گردش مالی مدیریت.

توجه کنید که اعداد فوق به طور کلی با نسبت یک مدیر و یک کارمند پشتیبانی برای هر هشت مهندس فروش مطابقت دارد. یک شماره که ممکن است بسیار متفاوت باشد، دو نفر برای آماده سازی و پشتیبانی از نسخه نمایشی است. ما دو نفر پیشنهاد می کنیم زیرا فرض می کنیم بیشتر کارها برای تهیه راه حل شما برای نسخه نمایشی متعلق به بازاریابی یا واحدهای مهندسی است. اگر آن گروه ها به سادگی "محصول را از روی دیوار پرتاب کنند"، شما گروه بزرگی را نیز در اختیار خواهید داشت، یا میدان مهندس فروش باید مجبور شود زمان بیشتری را برای تنظیم مجموعه های نمایشی خود بگذارد.

گروهی از این اندازه نیز باید از منابع پشتیبانی قابل توجهی در بخش بازاریابی برخوردار باشند. یک چالش مشترک که با این اندازه سازمان روبرو است، گسترش خطوط تولید است. هر خط محصول جدید یا بازار عمودی منجر به سربار اضافی خواهد شد. این سربار به صورت تغییر در مجموعه نمایشی یا فروش، آموزش های اضافی و گزاره های ارزش سفارشی شده است. حمایت از چنین گسترش بازارها غیرممکن است. شما باید در مورد چگونگی سرمایه گذاری در منابع پشتیبانی خود واقع بین باشید. به عنوان مثال، اگر شما 20 عمودی را هدف قرار می دهید، بهتر است در پنج بازار کار عالی را انجام دهید تا اینکه در هر بازار کار بدی انجام دهید.

شما باید منابع خود را در اطراف بازارهای عمده ای که توسط استراتژیست های فروش و بازاریابی مشخص شده است، تراز کنید. حداقل، یک متخصص محصول یا صنعت داشته باشید و بخشی از توسعه محتوای آموزشی خود را به یک متخصص در آن حوزه برسانید. همچنین، به فکر بازگشت به یک الگوی آموزش همسالان باشید. از موفق ترین تیم فروش در هر بازار استفاده کنید تا رئوس دوره و به طور بالقوه برخی از مطالب دوره را نیز توسعه دهید.

**مدل 4: فروش سالانه بیش از 500 میلیون دلار — تقسیم واحد تجاری**

در این مرحله واحد تجاری بر اساس تمرکز عمودی، افقی یا جغرافیایی تقسیم می شود. بسته به ماهیت تجارت خود، ممکن است سازمان مهندس فروش را خیلی زودتر از هم جدا کنید. در این حالت، به مدل 1 مراجعه کنید و با سازمان جدید و کارآفرین تر سرگرم شوید.

مطالعه موردی: آموزش پیش پرواز قبل از عرضه محصول

شرکت ما به عنوان یک نتیجه از ادغام حدود 18 ماه پیش، یکی از دو شرکت با اندازه مشابه بود. اولین نسخه از مجموعه محصولات جدید کاملاً یکپارچه طی حدود سه ماه به طول انجامید. تیم عملیاتی و آموزش پیش فروش ها با مهندسی، مدیریت محصول و بازاریابی و پشتیبانی همکاری کردند تا یک سری از 16 سخنرانی پیش پرواز را قبل از عرضه محصول گرد هم آورند. در نتیجه این برنامه بسیار خلاقانه، یک تیم در سراسر جهان با 300 مهندس فروش آماده نمایش و فروش محصول شدند. به عنوان یک امتیاز اضافی، فقط آن دسته از مهندس فروش که جلسات را به طور کامل انجام داده اند واجد شرایط دریافت جایزه ویژه محصول جدید بودند.

**مدل 5: تفاوت در سازمان SaaS مهندس فروش**

اگر شرکت شما "نرم افزاری را به عنوان خدمات" به فروش می رساند، سازمان مهندس فروش شما به احتمال زیاد متفاوت به نظر می رسد. بخشی از گزاره ارزش نرم افزار شما سهولت در شخصی سازی، پیاده سازی و نگهداری آن است. به همین ترتیب، احتمالاً نسبت فروش مهندس فروش نسبت به فروش پایین تری خواهید داشت و گروهی از مهندس فروش را تجربه خواهید کرد که بیشتر درگیر انجام نسخه های نمایشی "اساسی" و پاسخ دادن به پروپوزال ها نسبت به شرکت در کارهای سفارشی سازی و آزمایش محصولات هستند. این امر صادق است تا اینكه وسعت سبد سهام به یك پیچیدگی برسد به گونه ای كه سازمان شروع به شبیه ساختاری "كلاسیك" می كند، زیرا خواسته ها و الزامات حسابهای استراتژیك بزرگتر بار دیگر نسبت میدانی بسیار بالاتری را مجبور می كند.

**ساخت مدل ها در دنیای واقعی**

هنگام استفاده از الگویی مانند یکی از مواردی که در اینجا برای یک وضعیت واقعی مورد بحث قرار می گیرد، باید بدانید که مهم نیست که چگونه یک سازمان را تشکیل می دهید، بیشتر مردم به دلایل سیاسی صرفاً ناراضی هستند. اگر مانترا را در نظر داشته باشید ("آیا این کمک می کند تا زمینه موفق تر شوید؟") و نسبت های مشخصی را برای کارمندان حوزه برای پشتیبانی از کارکنان برقرار کنید، ما معتقدیم که شما بیشترین موفقیت را خواهید داشت. مهمترین متغیرهایی که شما باید در مقابل آن کار کنید که خارج از کنترل شما باشد، تعداد کل افراد و همسویی با سازمانهای دیگر (مانند بازاریابی و مهندسی) است. هنگامی که سازمان شما بسیار ناچیز است، توجیه برخی از مواضع پشتیبانی متمرکز ممکن است بسیار دشوار باشد. در چنین شرایطی، سعی کنید با پیمانکاران نیمه وقت کار کنید یا به طور مشترک با یک اداره دیگر بودجه را تأمین کنید.

تراز سازمانی متقابل می تواند بسیار چالش برانگیز باشد. اگر سازمانهای دیگر به طور مناسب استخدام نشوند، تیم شما اساساً مجبور به انتخاب برخی از سکون ها خواهد شد. این کار باعث می شود که در خیابان شما کمتر قدم زده شود و باعث زمین زدن و کاهش درآمد خود می شوید. به این ترتیب، شما باید سخت تلاش کنید تا مطمئن شوید که هر سازمان دیگری در ساخت نمودارهای سازمانی خود، نیازهای شما را به خود اختصاص داده است. سازمان های زیر را در نظر بگیرید:

• HR؛

• بازاریابی محصول؛

• مهندسی.

آیا هرکدام از این گروه ها نتایج مناسب را به سازمان شما ارائه می دهند؟ همانطور که قبلاً گفتیم، اگر اینگونه نباشند، توانایی فروش شما تحت تأثیر قرار می گیرد. برای ارتباط موثر این پیام با مدیریت فروش خود کار کنید.

***نکته: جبران خسارت گروه های پشتیبانی با سازمان فروش***

***ممکن است از نظر سیاسی دشوار باشد، اما سعی کنید کارگردان فروش خود را به دست آورید تا مجوز جبران سهمیه ای را برای کارکنان کلیدی پشتیبانی در بازاریابی مجاز کنید. هیچ راه بهتری برای اطمینان از اینکه تیم بازاریابی تماس های شما را پس از پرداخت آنها برای انجام این کار ندارد، وجود دارد.***

**خلاصه**

درک ساختار سازمانی به دلایل مختلف ضروری است. اگر مشارکت کننده فردی باشید، درک سازمان به شما در مدیریت مسیر شغلی شخصی کمک می کند. به عنوان یک مدیر، شما باید درک کنید که چه موقع به یک توده حساس خواهید رسید که اضافه کردن کارکنان پشتیبانی کننده کارآمدتر خواهد بود. ساختاری که شما در آن قرار داده اید برای اثربخشی مهندس فروش خود بسیار مهم است. سرانجام، ایجاد یک درک فکری خوب از ساختارهای سازمانی به شما کمک می کند تا با اعضای تیم مالی و منابع انسانی در سازمان خود که وظیفه اعتبارسنجی و تأمین اعتبار تغییرات سازمان را بر عهده دارند، تعامل بهتری داشته باشید.

مهارت سازی

|  |  |
| --- | --- |
| مهندس فروش جدید | درک کنید که چگونه ساختار یک سازمان ممکن است بر حرفه شما و توانایی موفقیت شما تأثیر بگذارد. |
| مهندس فروش باتجربه | ساختار قدرت سازمان و محافل نفوذ خود را ترسیم کنید. در مورد مسیر شغلی آینده خود فکر کنید. چه کسی در سازمان توانایی پیدا کردن آنچه شما نیاز دارید را دارد؟ در بین این افراد، شما چه کسی توانایی نفوذ دارید؟ آیا فعالیتهای شما از آن افراد حمایت و سودمند است؟ به روشهایی برای شروع ایجاد روابط عدالت با افراد مناسب بیاندیشید. |
| مدیر | خود را با مدلهای مختلف سازمانی آشنا کنید. استدلال های موقعیت های مختلف و ساختارهای مختلف را درک کنید. شما باید خود را برای دو شرط آماده کنید:  1. شما از بالا گرفتار سازماندهی مجدد هستید. شما باید برای تعیین سریع و دفاع از موقعیت خود در مناطق مختلف آماده باشید.  2. از شما خواسته می شود برای طراحی یا هماهنگی سازماندهی مجدد به شما کمک کنند. با توجه به اینکه مسئولیت وظیفه شماست، زمان بیشتری برای فکر کردن و ایجاد یک پیشنهاد قابل دفاع خواهید داشت. |

**فصل**

**26**

**اهداف فصل**

**نقش آموزش اولیه و مداوم را درک کنید.**

**دمو و پشتیبانی تجهیزات را توضیح دهید.**

**در مورد مدیریت دانش و حفظ آن، اطلاعات کسب کنید.**

**فرآیندهای مهندسی فروش عمومی را درک کنید.**

**ساخت زیرساخت**

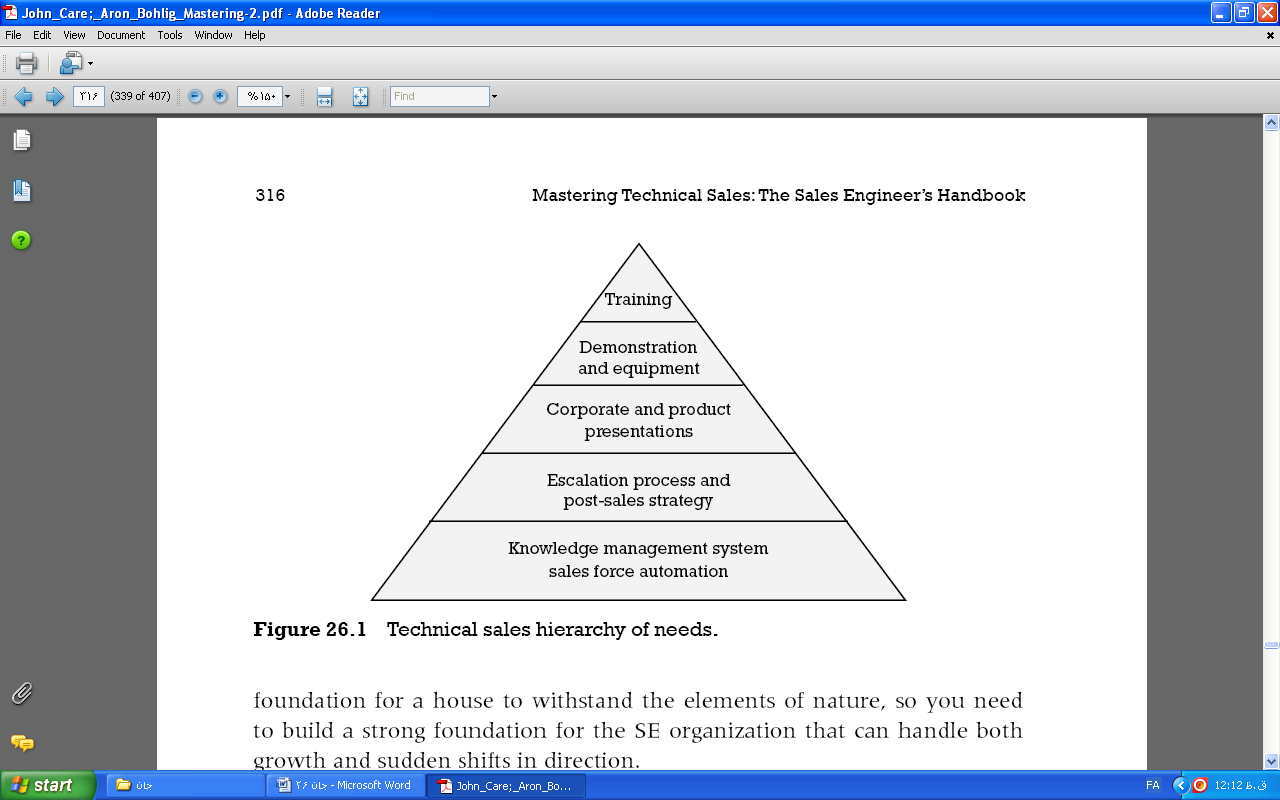
بهترین زمان برای تعمیر سقف زمانی است که خورشید می درخشد.

*جان اف کندی*

طراحی و سپس ایجاد زیرساخت ها برای حمایت از یک سازمان در حال رشد پیش فروش از سطح پایه، یک کار هولناک است. نیازهای توسعه یک سازمان مهندس فروش متنوع و پیچیده است، همانطور که توسط سلسله مراتب فروش فنی نیازهای نشان داده شده در شکل 26.1 نشان داده شده است. سیستم ها و فرآیندهای معمولی ویژه ای که با سازمان های کوچک 10 نفره کار می کنند، حتی به اندازه 50 فرد مقیاس کافی ندارند، هرگز به یک تیم جهانی بالغ بر 2500 توجه نکنید. با این حال، بنیادی که در این مراحل اولیه گذاشته اید می تواند بر رشد شما در سالهای بعدی تأثیر بگذارد. این فصل برای کارکنان مدیریت فنی و فروش فنی در نظر گرفته شده است، و توصیه می کنیم این فصل را پرش کنید مگر اینکه شما چنین مسئولیت پذیری داشته باشید.

**یک فلسفه کوچک**

از روز اول، هر زمان که از سازمان شما خواسته می شود یک دمو، ارائه و یا کاغذ سفید ایجاد کند، سؤال بعدی که پس از تایید درخواست می توانید بپرسید، این است که "آیا کارمندان من می توانند از برخی از این کارها استفاده مجدد کنند؟" پایه ای محکم برای یک خانه برای مقاومت در برابر عناصر طبیعت است، بنابراین شما نیاز به ایجاد یک بنیان محکم برای سازمان مهندس فروش دارید که بتواند هم رشد و هم تغییرهای ناگهانی را در جهت خود انجام دهد.



**تصویر 26.1 هرم نیازهای فروش فنی.**

در طول عمر یک شرکت، زیرساخت های فناوری آن ممکن است چندین بار تغییر کند، اما روند ضبط محتوا (از جمله سرمایه فکری) یک الزام است. در یک سازمان، مهندس فروش نوپا سه اقدام زیرساختی که باید انجام دهد، جذب مطالب، قابلیت استفاده مجدد از تقاضا و تعریف رسمی فرایندها است. در حقیقت، با ایجاد مراحل اولیه، دو مورد باقیمانده را می توان در فرهنگ سازمانی شکل داد. البته، برای اکثر ما، این فرصت سالها سال گذشته است، و ما مجبور می شویم که به "روشی که همه چیز در اینجا انجام می شود" بپردازیم. با این وجود، در مقطعی از زندگی یک سازمان مهندس فروش، گذار صورت می گیرد. فرآیندهای ایجاد شده به صورت میدانی به یک سازمان پشتیبانی مرکزی که مسئولیت زیرساخت ها را بر عهده دارد. هنر و تلاش برای ساختن سازه های یک شرکت کوچک می تواند موفقیت شرکت بزرگتر را که در نهایت در آن تکامل می یابد، نشان دهد.

ما می دانیم که هر مدیر مهندس فروش که این کتاب را می خواند، قادر به تغییر سازمانی مادی نیست. شاید شرکت شما به اندازه کافی رشد کرده باشد که یک زیرساخت قابل توجه در حال حاضر وجود داشته باشد، یا شاید شما خود را خیلی دور از زنجیره غذایی شرکت ها بدانید تا بتوانید ایده های خود را عملی کنید. ما شما را تشویق می كنیم كه بررسی كنید كه در چه بخش هایی از فرآیند و زیرساخت ها تأثیر داشته و كدام یك از گاوهای مقدس هستند كه می توانند موجب دل درد سیاسی شوند.

در یک سازمان تأسیس شده، برخی از مؤثرترین تغییرها زمانی اتفاق می افتد که مدیران خط از روند فعلی استفاده کنند و آنها را متناسب با نیازهای خود تغییر دهند. برخی از کارآمدترین مدیران، نوارهای قرمز و مدارک اداری را برای کارمندان خود فیلتر می کنند، گرمای شرکت را برای عدم پایبندی به فرآیندها، اتخاذ می کنند و سپس نتایج استثنایی ارائه می دهند. از این گذشته، در فروش، دستیابی بیش از حد به اهداف، بخشش را برای بیشتر گناهان ایجاد می کند.

**تکنیک های آموزش**

با این حال، اولین چیزهایی که اول باید در نظر گرفت: بعد از اینکه همه برندگان خود را استخدام کرده اید، اکنون باید آنها را آموزش دهید، به طور ایده آل بر اساس برنامه های 30/90/180 که در فصل 15 مورد بحث قرار گرفته است. اولین مهندسین فروش در هر شرکتی معمولاً توسط مهندسی، بازاریابی و هر کس دیگری که اطلاعات مفیدی دارد پس از این موج اول، وظیفه خود مهندسین فروش است كه می توانند روشی را برای آموزش استخدام های جدید و توسعه مهارت های خودشان توسعه دهند. ما می توانیم این فرآیند را به سه مؤلفه تقسیم کنیم: آموزش اولیه شرکتی، آموزش فنی اولیه و آموزش پیگیری یا بروزرسانی، که هر سه مورد را با جزئیات بیشتر مورد بحث قرار می دهیم.

**آموزش اولیه شرکت**

با به وجود آمدن سازمان مهندس فروش، یک نیروی فروش معمولی در حال حاضر وجود دارد و کسی ابتکار عمل را برای ایجاد یک "اردوگاه استخدام" جدید در نظر گرفته است. مدیر هوشمند مهندس فروش در این آموزش پیگیری می کند، حتی یک مسیر جایگزین ایجاد می کند. وقتی مباحثی از قبیل قیمت گذاری، قراردادها و شناخت درآمد در دستور کار قرار دارند. در صورت عدم وجود اردوگاه راه انداز، به دنبال همتایان فروش و بازاریابی خود باشید و یکی را در کنار هم قرار دهید. بازاریابی اغلب نگران ثبات پیام است، بنابراین معمولاً فروش آسان آنها برای فروش آسان است.

یک اردوگاه بوت کلاسیک که معمولاً در دفتر مرکزی شرکت ها برگزار می شود، ارائه هایی از هر بخش اجرایی منطقه عملیاتی، نمای کلی شرکت ها و محصولات، داده های رقابتی، قراردادها و اطلاعات قیمت گذاری، به علاوه برخی از استراتژی های اصلی فروش و احتمالاً یک جلسه نقش آفرینی در فروش را ارائه می دهد. ماندگاری از سپیده دم تا غروب به مدت یک هفته، حجم عظیمی و بی حسی از مطالب به صورت فرمی که با عنوان "مرگ توسط پاورپوینت" شناخته می شود، در اختیار شرکت کنندگان قرار می گیرد. تعامل، از جمله ارائه کوتاه توسط شرکت کنندگان، آزمونها و امتحانات و محدودیت در استفاده از تنها شش اسلاید برای هر مجری.

**آموزش فنی اولیه**

در درصد بالایی از سازمان ها، اردوگاه عمومی تنها آموزش رسمی ارائه شده است. پس از اتمام، شما به دفتر منطقه خود منتقل می شوید که انتظار می رود مدیر و همسالان، شما را آموزش دهند. اگرچه رابطه مربی-شاگرد روشی عالی برای یادگیری است، اما اطمینان حاصل می کند که هیچ انسجامی در رده های مهندس فروش وجود ندارد. توصیه ما ایجاد دوره بوت فنی (TBC) با الزامات ورود به سیستم است. به عنوان مثال، اگر شرکت شما کلاس های عمومی را در مورد محصولات و خدمات خود دارد، باید در کلاس های مختلفی بنشینید تا دانش مقدماتی، احتمالاً حتی دانش عملی، از ماژول ها یا خدمات اصلی کسب کنید. این می تواند پس از خواندن مورد نیاز و حتی برخی از مشاغل خانگی قبل از TBC (مانند نصب نرم افزار، پیکربندی سخت افزار یا تهیه یک ارائه کوتاه) دنبال شود.

TBC را می توان به طور دقیق تعریف کرد، همان طور که در آموزش مهندسین فروش نحوه استفاده و نمایش نسخه ی نمایشی از محصول مورد استفاده قرار می گیرد، یا می توان آن را گسترش داد تا بسیاری از مباحث در این کتاب مانند تکنیک های ارائه، پاسخ دادن به سؤالات و تعامل اجرایی را در بر بگیرد. توصیه ما این است که دامنه وسیع تری داشته باشید، مهارت های فنی، تجاری و شخصی را در طی یک جلسه دو هفته ای مخلوط کنید. هدف نهایی این است که همه مهندسین فروش را با یک مجموعه مهارت اصلی به دفاتر منطقه خود برگردانید تا بتوانند با مدیر مهندس فروش خود همکاری کنند تا طی 90 روز مجوز بگیرند.

یک فرآیند صدور گواهینامه کلاسیک "روز مشتری یا نمایش" است، که در آن مهندس فروش جدید و مشتاق مجبور است انواع مختلفی از محصولات را به گروه کوچکی از مدیران حساب، مهندسین فروش ارشد و برخی از مدیران فنی ارائه و نشان دهد. به مهندس فروش یک سناریو یا نقش بازی داده می شود تا پیروی کند که به طور معمول جزئیات فروش واقعی این شرکت را قبلاً ارائه می دهد. صدور گواهینامه در اصل یک بازرسی برای مهندس فروش و مدیریت آنها است. موفقیت باید بسیار ساده و هدفمند باشد - هرکسی مهندس فروش را با معیارهای گوناگون ارزیابی می کند، و باید با یک نمره در هر موضوع اصلی، امتیاز بیشتری را کسب کند. صدور گواهینامه باید دلیل اصلی برگزاری جشن باشد، عدم موفقیت یک یا دو موضوع باید مجدداً به نتیجه برسد، و یک شکست شدید می تواند زمینه ای برای خاتمه باشد. ما خوشحالیم که می بینیم که بسیاری از شرکت ها اکنون فروشندگان خود را از طریق یک فرآیند صدور گواهینامه موازی مشابه قرار می دهند، و درصد کمتری جفت ارز جدید و بازپرداخت جدیدی را برای مجوز در کنار هم قرار می دهند.

روند نمایشی یا صدور گواهینامه را می توان به عنوان یک رویکرد خام برای آموزش تلقی کرد، اما مطمئناً ذهن مهندس فروش جدید را به آنچه مهم است متمرکز می کند. این مسئولیت مدیریت را به دوش شما می اندازد تا اطمینان حاصل کند که گواهینامه واقعاً منعکس کننده الزامات زندگی واقعی است، نه اینکه شکل دیگری از خطر تشریفاتی باشد.

**آموزش پیگیری یا به روزرسانی**

از ابتدا، برای هر روز آموزش های مداوم، چند روز مشخص را در هر سه ماه اختصاص دهید. این یک پارامتر مهم است که ما در فصل 29 در مورد آن بیشتر بحث می کنیم. تعیین این روزها به خوبی باعث می شود تا مهندس فروش با سهولت برنامه ریزی کند تا در محل دیگری با تکرار حساب (مثلاً همیشه از سه روز اول هفته دوم فصل دوم تقویم استفاده کنید) مواجه نشود و اجازه می دهد برای برنامه ریزی قبلی این جلسات آموزشی بتواند ترکیبی از آموزش فنی (یک فناوری یا سیستم جدید)، آموزش کسب و کار (مقدمه ای برای صنایع خاص برای بازارهای عمودی) یا آموزش شخصی (مهارت های ارتباطی و نوشتن) داشته باشد. این روزها هیچ جلسه آموزشی توسط شرکت ها برای حضور عمده محصول یا خدمات جدید برگزار نمی شود.

***نکته: به برنامه آموزش مداوم خود بپیوندید***

***به یاد داشته باشید که اهداف به ندرت به دلیل یک عمل تسلیمی بلکه با یک سری سازش های کوچک از دست می روند. هنگامی که درصد قابل توجهی از مهندس فروش "برای حضور در آموزش" خیلی شلوغ هستند"، معمولاً نشانه ای از یک مشکل عمیق تر است. به عنوان یک رهبر مهندس فروش، پس از اطلاع کارکنان فروش در مورد روزهای آموزش مهندس فروش، به آنها بگویید که در صورت بروز موارد خاص، مدیریت یا مدیر آنها باید مستقیماً با شما تماس بگیرند. این تمایل به حذف بسیاری از حواس پرتی های بی مورد است.***

کنار گذاشتن این روزهای آموزش به دلیل ضروری بودن فرصت فروش بسیار آسان است، اما توصیه می کنیم خطی را ترسیم کنید و اگر مهندس فروشی که در این روزها به روزرسانی ها شرکت نمی کند، آن طرف خط قرار دهید. تعهد شما به کارکنان شما آموزش آنها و تجهیز آنها به ابزارهای مناسب است تا بتوانند در حد امکان در این زمینه موثر باشند. در پایان هر جلسه آموزشی یا به روزرسانی مداوم، باید از دانش مهندسین فروش استفاده شود تا از حضور و توجه اطمینان حاصل شود.

مطالعه موردی: تغییر مسیر آموزش فروش

با توجه به ماهیت در حال تغییر و تحولات شغلی و پیام بازار، بخش فروش ما از برگزاری جلسات آموزشی سه ماهه منطقه ای با نام "QUST" (آموزش فروش به روزرسانی سه ماهه) استفاده می کرد. در ابتدا این جلسات دو روزه عمدتاً به سمت نمایندگان حساب متمرکز شده بود و هرگونه محتوای فنی در سطح بسیار بالایی قرار داشت که قابل استفاده برای جامعه مهندس فروش باشد. با حمایت مشتاقانه از VP منطقه ای فروش منطقه ای ما، بر برگزارکنندگان QUST پیروز شدیم تا کلیه مطالبی را که برای اکثر حاضران مفید است در یک روز واحد گروه بندی کنند و سپس جلساتی موفق را با مهندسی، بازاریابی یا مدیریت محصول انجام دادیم. سطح عمیق تری از آموزش را برای مهندس فروش در طول روز دوم فراهم کنید. ما معمولاً قبل از یا بعد از جلسات اصلی، در نیم روز آموزش مهارتهای شغلی یا مهارت فروش توانستیم کار کنیم تا بیشتر بهره وری و ارزش این جلسات را تقویت کنیم. در زمان چرخش QUST بعدی، هر منطقه در قاره آمریکا و اروپا ابتکار عمل ما را کپی کرده بود.

\*\*\*\*

**نمایش خانگی و پشتیبانی تجهیزات**

خیلی سریع یاد می گیرید که چیزی به نام ارائه عمومی وجود ندارد. (ما ارائه را در اینجا تعریف می کنیم تا یک اصطلاح همه جانبه برای پوشش هر جلسه رسانه محور در مقابل باشد.) اگرچه هر چشم انداز نیازهای منحصر به فردی دارد که باید در چرخه فروش بر آن تأکید شود، اما کلید بهره وری قابلیت استفاده مجدد و بازیافت مجدد آن است. کار قبلی هنگامی که فقط چند مهندس فروش وجود دارد، احتمالاً می دانید که قبلاً ایجاد شده است و چگونه انجام شده است. با رشد سازمانها، رویکرد "کولر آبی" مقیاس نمی یابد، و مردم به انفجار نامه الکترونیکی که به نامهای "فروش دسته جمعی" هدایت می شود متوسل می شوند یا از طریق چندین وب سایت داخلی جستجو می کنند.

مرحله 1 برای زیرساخت ارائه، تهیه مخزن محتوا است. فن آوری کنونی معمولاً به صورت سرور در شبکه با یک قسمت جلوی وب برای جستجو و طبقه بندی آسان صورت می گیرد - در واقع، یک درگاه مهندس فروش، با تابلوهای بحث و ویکی به طور کامل فعال است. این باید از طریق رایانه لوحی یا دستگاه دستی دیگری کاملاً قابل دسترسی باشد. یک فرآیند استاندارد در سازمان مهندس فروش باید ارسال کلیه ارائه ها، تظاهرات ها، پاسخ های درخواستها و پروپوزال ها، اسکریپت ها و سایر دستگاه های کار در پورتال مهندس فروش به همراه توضیحات و دستورالعمل های نصب و استفاده باشد. ارسال فقط به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی، به عنوان یک الزام برای MBO و ترفیع یا فقط با پاداش پولی قابل تشویق است.

مطالعه موردی: مالیات زیرساخت ها

ما به دلیل تغییر کاربری در دفتر مرکزی مشتری آینده در آخرین لحظه به وضعیت فروش فراخوانده شدیم. ما به سرعت فرصت را کسب کردیم و فهمیدیم که واقعاً شانس پیروزی داریم. پرچم اصلی سرخ که کشف کردیم این بود که هرکدام از رقبای ما چندین هفته فرصت داشتند تا یک تظاهرات بزرگ ترتیب دهند، در حالی که ما فقط چهار روز وقت سازمان داشتیم. حدود یک سال قبل، مدیر فنی ما "مالیات زیرساختی" را برای هر فعالیت فروش تحمیل کرده بود که برای مستندسازی و آزمایش هرگونه تغییر ما در محصول پایه، نیاز به 10٪ زمان و منابع اضافی داشت. به لطف دوراندیشی وی، ما توانستیم از یک مخزن کد مرکزی عبور کرده و به دموهایی که برای شرکت های مشابه داده می شود نگاه کنیم. یک الگوی و حداقل 75٪ اصلاحاتی که قبلاً مورد نیاز بودیم وجود داشت. ما در سه روز به پایان رسیدیم و روز اضافی را برای کار در قالب روز ابتکاری و توجه صرف کردیم. بعداً به ما اطلاع داده شد که محتوای ما با مخالفان ما مطابقت دارد، اما تحویل و پاسخگویی ما آنها را بر طرف کرد. مالیات زیرساختی در این فرصت پرداخت شد.

\*\*\*\*

هنگامی که یک مکان اصلی برای نرم افزارهای نمایشی و اسکریپت های ارائه وجود دارد، به ناچار اختلافاتی در مورد میزان انتشار مختلف، کیفیت کد، رابط های کاربر متنوع و موارد دیگر به وجود می آید. یک قهرمان نسخه ی نمایشی را در داخل سازمان یا حتی منطقه ای تعیین کنید تا مسئولیت ایجاد یک محیط آزمایشی را که همه می توانند از آن استفاده کنند، بالای و بالاتر از محصول پایه باشد. توجه داشته باشید که هنگامی که یک محیط سفارشی در لپ تاپ خود داشته باشید، بعید به نظر می رسد که پشتیبانی شرکتی به شما کمک کند، و پس از آن شما باید برای مقابله با موضوعات نمایشی و پیکربندی، به دنبال ایجاد یک خط تلفن مهندس فروش باشید. هر قدم کوچکی که در جهت به اشتراک گذاری و متمرکز کردن محتوا برداشته اید، دارای پیامدهای زیربنایی است - در این حالت، شمارش سر و تجهیزات. ذخیره سازی ابر و استفاده از فناوری مجازی سازی از شرکت هایی مانند VMware با فراهم کردن وسیله ای برای تفکیک آسان و ذخیره چندین نسخه از تظاهرات در همان سیستم، زندگی مهندس فروش را بسیار ساده تر کرده است. استفاده از چنین فناوری هایی مستلزم آموزش مهندس فروش در استفاده اولیه، بهترین شیوه ها و تنظیم و راه اندازی پیشرفته است - اثبات این که هنوز هیچ چیز به عنوان ناهار رایگان وجود ندارد.

**مدیریت دانش (KM) و حفظ آن**

بخش اعظم این فصل چگونگی اشتراک اطلاعات در سازمان را همراه با بزرگ شدن آن توضیح می دهد. مدیریت دانش به ضبط فعال، فهرست نویسی و توزیع دانش در بین گروه ها یا گروه ها اشاره دارد. چند دقیقه وقت بگذارید تا در نظر بگیرید که چگونه اطلاعات در روند فروش شما ارزش افزوده می کنند. سیستم های مدیریت دانش، با فراهم آوردن دسترسی آماده به اطلاعات، کاهش زمان و تلاش لازم برای یافتن داده های کلیدی و حفظ و ارتقاء بهترین روشها، کارایی سازمانی را بهبود می بخشند.

مطالعه موردی: مسئله دانش قبیله ای

شرکت ما طی 5 سال گذشته به سرعت رشد کرده است و از یک مکان واحد تجاری به دفاتر میدانی متعدد گسترش یافته است. مشکل این بود که دانش ما از "چگونگی کار" نیز به خارج از کشور مهاجرت نکرده است. مهندس فروش و نمایندگان در دفاتر دورافتاده از مفهوم "دانش قبیله ای" شکایت داشتند، جایی که "بزرگان" در این شرکت داستان را با کارمندان جدیدتر به اشتراک می گذارند - اما فقط وقتی که در دفتر مرکزی قرار دارند. ما به سرعت فهمیدیم که بیشتر این دانش کلامی بوده و در گوش افراد قفل شده است. هیچ چیزی نوشته نشده است. هیچ فرآیند ثبت نشده است. و پرسنل میدانی بیشتر وقت خود را صرف تعقیب پاسخ به مشکلاتی که قبلاً حل شده بودند - کردند اما هرگز منتشر نشد.

برای مقابله با این مشکل، سال گذشته سیاستی را اجرا کردیم که باید تمام فرآیندهای جدید و راه حل های مسئله مستندسازی شود. همه افراد گروه مهندس فروش و پشتیبانی که دارای عنوانی شامل ارشد یا مدیر اصلی بودند، موظف بودند دو فیلم کوتاه درباره یک قطعه از دانش قبیله ای ایجاد کنند که باید در مرحله بعد منتقل شود.

به عنوان یک نتیجه از این سیاست، ما تخمین می زنیم که به طور متوسط ​​پنج ساعت در هر زمینه مهندس فروش و شش ساعت در هر زمینه درست صرفه جویی کردیم - افزایش عمده بازده!

\*\*\*\*

اگرچه یک صنعت کل به توسعه سیستم های مدیریت دانش اختصاص دارد، ولی می توانید با اجرای یک سیستم ساده مبتنی بر سرور وب، به پیروزی سریع دست پیدا کنید. گروه های رایگان و بسته های مدیریت اسناد حتی اگر بودجه ای برای یک بسته تجاری نداشته باشید در دسترس هستند.

**نیازهای اصلی برای یک سیستم ساده مدیریت دانش**

هنگام اجرای سیستم مدیریت دانش، به موارد زیر توجه کنید:

• نگهداری از فهرست قابل جستجو در اسناد؛

• سهولت در اداره؛

• امکان بررسی و تأیید اسناد ارائه شده.

سیستم ایده آل به همه کاربران سیستم اجازه می دهد تا اسناد را به راحتی ارائه دهند به گونه ای که یک کارشناس مرکزی (از طریق فروش یا بازاریابی) بتواند اسنادی را که به عنوان اسناد "بهترین روش" در نظر گرفته می شوند، بررسی و تأیید کند. علاوه بر این، سیستم باید به اندازه کافی ساده باشد تا با آن تعامل برقرار کند، زیرا این امر برای استفاده یا نگهداری از سربار مهم سازمانی را تحمیل نمی کند. بسته های تجاری موجود امروزه می توانند خیلی بیشتر از نیازهای ساده ما باشند اما هزینه های اداری پیشرو و جاری را نیز متحمل می شوند. اگر تلاش خیلی زیاد باشد، اطلاعات موجود در سیستم جریان نخواهند داشت و مقدار کمی در استفاده از آن وجود خواهد داشت.

شما باید فرهنگ همکاری را توسعه دهید که در آن همه از کمک به اطلاعات به سیستم بهره مند شوند. این اغلب با پرداخت جایزه ای برای ضبط و ارسال اطلاعات به سیستم، در فروش انجام می شود. با گذشت زمان، هنگامی که می فهمید نقاط ضعف در سبد خرید مواد فروش شما وجود دارد، می توانید با بازاریابی کار کنید تا نقاط "داغ" یا مناطقی با ارزش افزوده بالا که تیم شما می تواند محتوا را معرفی کند، شناسایی کنید. فروش اغلب قبل از بازاریابی می تواند پاسخ رسمی به یک مسئله مشتری پاسخ دهد. سازمان بازاریابی شما نیز مانند سایر اعضای نیروی فروش که می توانند از آن واکنش خاص استفاده کنند تشکر می کنند.

مطالعه موردی: قاعده 3 به 1

در شرکت ما، هم مدیریت دانش و هم سیستم SFA یکپارچه یک فاجعه کامل بودند. همه اطلاعاتی از آنها می خواستند، اما هیچ کس برای وارد کردن داده های جدید زحمت نمی کشید. کل استقرار شکست خورد، نه به دلیل تکنولوژی بلکه به دلیل فرهنگ سازمانی. فروشندگان منابع خود را متوقف کردند. بازاریابی برای به روز کردن اطلاعات مربوط به محصول بسیار شلوغ بود. داده های پیش بینی شده از همه مدیران خواسته شده است. پس برخی از تجزیه و تحلیل نیازهای اضافی، این سیستم بر اساس این پایه شروع شد که همه باید قبل از اینکه بتوانند داده ها را بیرون بکشند، به مخزن مدیریت دانش کمک کنند. این قانون 3 تا 1، با بیان اینکه "برای اینکه فروش بتواند از یک سیستم استفاده کند، باید سه برابر اطلاعات مفیدی که از سیستم وارد می کنند، بدست آورید."

مدیر عامل شرکت های سطح بالا که توسط COO هدایت می شدند، مجبور به حذف ذهنیت مصرف کنندگان خالص اطلاعات شدند. حتی بخش حقوقی به چالش 3 به 1 پاسخ داد و قراردادها، سؤالات متداول و تغییرات متن قابل قبول را در وب سایت ارسال کرد. مهندسی در ازای بازخورد از این زمینه، طرح اولیه محصول را ارسال کرد. کل شرکت این پیام را دریافت کرد که اگرچه فروش در نهایت وظیفه فروش را بر عهده دارد، اما هر بخش دیگر می تواند جزئی از تیم فروش باشد.

استفاده از نرم افزار SFA برای ردیابی فرصت های فروش نشان داد که متوسط ​​چرخه فروش نزدیک به پنج روز کاهش یافته است زیرا سیستم مدیریت دانش اجازه می دهد تاخیرهای اطلاعاتی را از روند فروش حذف کنند.

\*\*\*\*

**مهندسی و پشتیبانی فنی**

بیشتر محصولات و خدمات فروخته شده دارای یک توسعه و یک بخش خدمات مشتری در پشت خود هستند، اگرچه برخی از خدمات حرفه ای و گروه های مشاوره ای ممکن است از این قاعده مستثنا باشند. ایجاد کانال ارتباطی در بین همه این گروههای مختلف برای سازمان پیش فروش ها ضروری است. هر محصولی یا خدماتی با مشکلاتی همراه است. با شروع این مشکلات، تیم فروش شروع به شنیدن آنها از مشتری های عصبانی می کند و مهندسین فروشندگان کالاهای تبلیغاتی به مسائل مربوط به فروش پست می شوند.

یک روش تشدید خدمات را با خدمات به مشتری تنظیم کنید، به گونه ای که از همه موضوعات مهم با اولویت و وضعیت آنها مطلع شوید. در صورت تماس با مشتری، فرایند باید برای تیم فروش و خدمات مشتری باشد تا به طور مشترک از مشتری مراقبت کنند، اما با مشتری خدمات اصلی ترین نقطه تماس است. تماس هفتگی بین خدمات مشتری ارشد و مدیران مهندس فروش برای بررسی مشکلات تشدید کننده نیز توصیه می شود.

خط تولید برای مهندسی نیز بسیار مهم است. در مراحل اولیه انتشار محصول، اغلب تنها راه برای بدست آوردن اطلاعات در مورد ویژگی ها، کارکردها و واقعی و چگونگی و چرایی امور است. با استفاده از داوطلبانه قبول نسخه های پیش فروش محصول، قسمت مهندس فروش ابتدا به آنچه در آینده می آید، رسیدگی می کنیم و همچنین فرصتی برای اشکال زدایی یا آزمایش کاربر توسط یک محصول قبل از مشتریان می گیرید. این دو مزیت آموزش برای مهندسین فروش و ارائه نهایی محصول با کیفیت بهتر است. خلاصه، اگرچه ممکن است سازمان شما کوچک باشد، و یا حتی سازمان شما بزرگ باشد، ممکن است همه را در زمینه پشتیبانی و مهندسی بدانید، اما استخدامهای جدید شما و حتی جایگزینی شما ممکن است همه را نشناسد، بنابراین این روند را اکنون عملی کنید.

مطالعه موردی: آماده، هدف، آتش...

مدیر مهندسی فروش برای منطقه آمریكا در مورد شركت خود چنین اظهار داشت: "قطع ارتباط بین فروش و مدیریت محصول به قدری گسترده بود كه ما اغلب راه حل های جدیدی را برای بازار با حداقل آموزش راه اندازی می كردیم. ما یک جلسه "ناهار کیسه قهوه ای" در روز جمعه برگزار کردیم که به سایر بخش ها (و برخی شرکا) اجازه دسترسی به کل تیم فروش را داد. این غیر معمول نبوده است که PM یک جمعه محصول جدید یا خدمات جدیدی را در روز جمعه اعلام کند و سپس آن را در روز دوشنبه بعد منتشر کند - همه با یک ساعت یا کمتر آموزش عمومی و هیچ مشتری با وثیقه روبرو نیست. فروش بسیار هیجان انگیز خواهد بود و بلافاصله هفته بعد ده ها تماس برقرار می کنید (اغلب با کشف صفر، اما این مسئله دیگر) برای ارائه و فروش "اسباب بازی جدید براق" است. یا معمار این "اسباب بازی جدید براق"

بسیاری از محصولات در طول چهار تا شش هفته اول زندگی خود دست و پنجه نرم می کردند زیرا PM در شرایطی عجله داشت که مهلت و تعهدات مشتری خود را برآورده کند، زیرا آنها نتوانستند افرادی را که می توانند موفق شوند، فعال کنند. سرانجام با ایجاد یک برنامه T-30 / -60 (30 و 60 روز قبل از پرتاب) این قطع ارتباط را بستیم که شامل برخی از کالاهای تحویل شده بود که PM مجبور به تهیه و فروش و فروش مجدد بود. این شامل آموزش های خاص فنی، رقابتی و دستی برای مهندسین فروش و اطلاعات مالی یا سود و شرایط لازم برای فروش مستقیم می باشد. در صورت عدم رعایت مهلت داخلی خود و دریافت آمادگی خرید و فروش از کالاهای مجاز به گروه محصول مجاز به برچسب زدن به عنوان محصول نبودند. آنها مهلت خود را برای اولین محصول که روند جدید را طی می کند، از دست ندیدند، زیرا VP از فروش ما به اسلحه های او چسبیده بود: این محصول ارسال نشد و باعث کاهش پاداش ها شد. ما اکنون سه سال در برنامه انتشار جدید هستیم و همه همیشه آماده ارائه صلاحیت، ارائه، نمایش و فروش هر محصول جدیدی هستیم که عرضه می کنیم. این یک سیستم عالی است!

\*\*\*\*

به عنوان یک رهبر ارشد مهندس فروش، شما دقیقاً می دانید چه اطلاعاتی برای کارمندان شما لازم است تا بتوانند مؤثر باشند. برای ارائه این اطلاعات به صورت منظم یا حتی در زمان واقعی، توافقاتی با سایر بخش ها ترتیب دهید. با استفاده از آموزش فروش خود می توانید این موضوع را به عنوان یک پیشنهاد برنده جای دهید. به عنوان مثال، با تلاش کمی، بازاریابی می تواند گزارش های در دسترس بودن محصول، گزارش های تحلیلگر، منابع و به روز رسانی های رقابتی را ارائه دهد. در عوض، سطح نامه های الکترونیکی، نامه صوتی و تماس هایی که مدیران محصولات دریافت می کنند حداقل 50٪ کاهش می یابد. این یک بهره وری مطمئن برای همه افراد درگیر است.

**فرآیندهای عمومی مهندس فروش**

یكی از دلخوشی ها در مورد شغل مهندس فروش این است كه روز به روز متفاوت است و هیچوقت روال نیست زیرا هر فرصت فروش متفاوت است. با این حال، مهندس فروش به طور معمول همان کارها را به صورت هفتگی یا ماهانه انجام می دهد، به طوری که در اینجا فرآیندها و ساختار مفید هستند. هر سازمان و فرآیندهای حاصل از آن متفاوت است، اما در اینجا 10 فرایند مهندس فروش برتر ما برای ساختن، به عنوان سؤال برای بررسی شما قرار داده شده است:

1. چگونه استخدامی های جدید را آموزش می دهید؟

2. چگونه آموزش مداوم را انجام می دهید؟

3. آیا نقش مهندس فروش در چرخه فروش تعریف شده است؟

4- آیا برنامه مهندس فروش برای صدور گواهینامه دارید؟

5- آیا طرف HR مانند جبران خسارت، تبلیغات و غیره پوشانده شده است؟

6. چگونه محتوا را ضبط و توزیع می کنید؟

7. آیا می توانید در سطح جهانی به جای منطقه ای به اشتراک بگذارید؟

8- چه کسی از نرم افزار، سخت افزار و کاغذ پشتیبانی می کند؟

9- وقتی خط تولید گسترش می یابد، چگونه تخصص خود را کنترل می کنید؟

10. چگونه می توان صنعتگرایی یا عمودی سازی محصول را کنترل کرد؟

این ممکن است به نظر برسد تردید از سوالات است، اما اگر می توانید به آنها پاسخ دهید و در مورد فرآیندهای پشتیبان گیری به توافق برسید، زیرساخت های شما همیشه رشد یک سال از پیش بینی جایی که باید باشد، خواهد بود.

***نکته: استفاده از برنامه جبران خسارت***

***برخی از بهترین ایده های زیرساختی از مهندسین فروش شما به دست خواهند آمد. از آنها بخواهید درمورد اینکه چه فرایندهایی باعث می شوند کارشان بیشتر تولید شود، انجام دهند. از این ورودی استفاده کنید تا با استفاده از برنامه جبران پرداخت هزینه ها بر اساس اهداف یا جایزه های نقطه ای، بتوانید سیستم را برای پشتیبانی از این فرایندها ایجاد کنید. هزینه برای نتایج، نه برای ایده ها.***

**خلاصه**

برنامه ریزی را از ابتدا شروع کنید که انگار سازمان شما هر سال از نظر اندازه سه برابر خواهد شد. توجه زیادی به آموزش ها، کتابخانه های ارائه، پشتیبانی سخت افزاری و نرم افزاری و ایجاد روابط زود هنگام با سایر بخش های کلیدی کنید. بهترین زمان برای ایجاد فرایندها زمانی است که هنوز کسی در راه خود قرار نگرفته است.

هنگام کار برای یک شرکت تأسیس شده، نبردهای خود را با دقت انتخاب کنید و با فرض رفتار جبران خسارت، از پاداش های پولی برای مشارکت در زیرساخت ها استفاده کنید. برای ایجاد قطعات زیربنایی کوچک از آنها استفاده کنید و آنها را به عنوان بخشی از هدف سالانه خود جمع کنید.

سرانجام، از قابلیت استفاده مجدد و محتوا اهداف خود را برای کار مهندس فروش در چرخه فروش به دست آورید، همیشه وقت خود را صرف رفع نارسایی ها و اصلاح موفقیت ها کنید.

مهارت سازی

|  |
| --- |
| مدیران سطح بالای مهندس فروش  1. تقریباً برای همه چیز استانداردها را تعریف کنید - تجهیزات، نرم افزارها، تماس های فروش، ارائه ها.  2. به دست آوردن توافق از سایر ادارات برای پشتیبانی از این استانداردها.  3. یک کلاس آموزشی مهندس فروش خاص را به اردوگاه پایه موازی ایجاد کنید.  4- برای استخدام های جدید یک برنامه آموزش فنی جدید ایجاد کنید.  5- آموزش به روزرسانی فنی و تجاری سه ماهه را ترغیب کنید.  6. کلیه مطالب مربوطه را ذخیره و فهرست بندی کنید.  7. شروع به جستجوی تعداد برای عملکردهای مرکزی کنید.  8- از یک روش فروش پشتیبانی کنید و در صورت امکان آن را خودکار نمایید. |

**فصل**

**27**

**اهداف فصل**

**نمایه استخدام را براساس توضیحات شغل تکمیل کنید.**

**یک برگه پیش نمایش ایجاد کنید.**

**برای مصاحبه و بررسی منابع، استراتژی تهیه کنید.**

**استخدام کنید.**

**استخدام برندگان**

کار سخت همیشه استعداد را شکست می دهد وقتی استعداد نتواند سخت کار کند.

*آنون*

اکنون دقیقاً چگونگی پیدا کردن و سپس استخدام بهترین مهندسین فروش ممکن برای سازمان شما را بررسی می کنیم. ما به جای اینکه نحوه انجام یک مصاحبه عمومی را مورد توجه قرار دهیم، روی نکات و تکنیک های مهندس فروش خاص خواهیم پرداخت. این فصل توسط مدیر استخدام مهندس فروش و سایر افراد درگیر در فرآیند کسب استعداد خوانده می شود.

همان طور که در فصل های قبل بحث شد، بهترین مهندسین فروش از لحاظ ذاتی دارای استعداد اسکیزوفرنی هستند. ترکیبی از دانش فنی، مهارت های شغلی و امکان مکالمه در جملات کامل، یک پروفایل استخدام منحصر به فرد را ایجاد می کند. کاندیداهای ایده آل کسانی هستند که قبلاً این کار را انجام داده اند، اما از نظر کمبود در دسترس هستند. هر سازمان لایق، برای حفظ افرادی مانند آن می جنگد. بنابراین، چگونه تضمین می کنید که شخص مناسب استخدام شود؟ اشتباهات گران است - هم از نظر زمان و هم پول. تونی هسیه، مدیرعامل Zappos (که اکنون بخشی از آمازون است)، زمانی تخمین زد که اجاره بد خود برای شرکت او بالغ بر 100 میلیون دلار هزینه داشته است. یک قانون اساسی در صنعت برای استخدام فقیر مهندس فروش هزینه ای است برای کل جبران یک سال (پایه به علاوه پاداش و کمیسیون).

توصیه ما این است که درست مانند یک پروژه معمولی، استخدام را درمان کنید: بدانید که می خواهید به چه هدفی برسید و یک طرح پروژه با یک حوزه کاری ایجاد کنید. در این حالت، دامنه توضیحات شغل و بالقوه مشخصات كاندیدای ایده آل است.

**شرح شغل**

در بخش منابع انسانی یا حتی یک مدیر دیگر ممکن است شرح شغل قبلاً تکمیل شده باشد، در این صورت از آن به عنوان نقطه شروع استفاده کنید. با این حال، ما فرض خواهیم کرد که شما از هیچ چیز شروع نمی کنید. یک شبکه ساده دو به دو روی یک تکه کاغذ ایجاد کنید (شکل 27.1 را ببینید). ستون سمت چپ "فنی" و ستون سمت راست "تجارت" را علامت بزنید و یک ردیف "الزامات" و یک ردیف "Pluses" اضافه کنید. سپس هر چهارگوش را با جنبه های مشخصات شغل پر کنید.

پس از ساختن نمایه، می توانید از آن به عنوان پایه ای برای ایجاد مجموعه ای از نیازهای شغلی گسسته برای موقعیت استفاده کنید. این قطعاً منطقه‌ای است که برای کمک به شما باید به یک متخصص منابع انسانی یا یک استخدام کننده دوستانه اعتماد کنید. همچنین می توانید توضیحات شغلی ارسال شده در استخدام آنلاین و وب سایت های رقیب خود را تحقیق کرده و تعاریف رسمی از یک کار مهندس فروش را مشاهده کنید، مانند نمونه های وزارت کار ایالات متحده [1] یا سایت مشتریان بالقوه فارغ التحصیلان ایالات متحده [2]. یک نکته ابتدایی که همیشه مفید بوده، اینست که: آنچه را که انتظار دارید مهندس فروش در طول یک هفته انجام دهد را یادداشت کنید. از آنجا که هیچ چیزی به عنوان یک روز معمولی برای یک مهندس فروش وجود ندارد، شما باید از یک دوره یک هفته یا حتی یک ماه استفاده کنید تا طیف وسیعی از وظایف را در بر بگیرید. نمونه ها بسته به کالایی که فروخته می شوند و پشتیبانی می شوند متفاوت خواهند بود، اما به طور کلی در این زمینه اجرا می شوند، "قادر باشید محصول را به طور واضح به مخاطب 50 نفری ارائه دهید"، یا "قادر به انجام تجزیه و تحلیل سیستمها در مرحله کشف باشید." شما باید بتوانید حداقل هشت تا 10 مورد از این دست را به ترتیب اولویت بندی کنید. برخی از نمونه ها در جدول 27.1 نشان داده شده است، و یک لیست جامع از توضیحات شغلی را می توانید در وب سایت مستر فروش فنی، به آدرس زیر دریافت کنید: www.masteringtechnicalsales.com/leadership

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **فنی** | **تجاری** |
| **نیازمندی ها** | سه سال تجربه با گواهینامه اورید ITIL یا CISSP | مهارت های ارتباطی قوی  انتقال 50% |
| **مثبت ها** | C++ یا متخصص جاوا-اسکریپت VMware | زبان خارجی (اسپانیولی)  دانش اولیه بازار عمودی |

**تصویر 27.1 ماتریس توصیف شغل**

**استفاده از نمایه استخدام**

در این مرحله، شما می توانید با استفاده از منابع، یا به صورت کلامی، به دنبال نامزدها در داخل یا خارج باشید. بسته به سیاست شرکت، ممکن است لازم باشد قبل از مراجعه به خارج از شرکت برای کاندیداها، تمام مواضع شمارش سر باز را در داخل کشور پست کنید. متقاضیان داخلی می توانند از عجیب ترین مکان ها ظاهر شوند، اما بیشترین میزان موفقیت را در کارکنان بخش های خدمات مشتری و مهندسی محصول داشته ایم. به نظر می رسد نقل و انتقالات حاصل از خدمات یا بخش بازاریابی موفقیت کمتری دارد. ما با فرض اینکه پرسنل خط تلفن مهارت های مردم و برخی از دانش محصول را دارند، این کار را منطقی می کنیم، در حالی که یک مهندس دانش محصول و برخی مهارت های افراد را دارد. هردو تمایل زیادی دارند که با افرادی که نرم افزار "خود" را خریداری و استفاده می کنند، ملاقات کنند.

مطالعه موردی: نماینده خط هوایی رد هات

هر سه ماه، السی، نماینده خط تلفن خدمات مشتری با من تماس می گرفت و از من می پرسید که آیا من فرصت شغلی دارم یا خیر. هر سه ماه، من به او می گفتم و به هر حال او واجد شرایط نبود. بعد از گذشت یک سال از زمان، Elsie من را به دفتر مرکزی شرکت ها فرستاد و کتابچه ای را ارائه داد که در آن توصیف کلیه دوره ها و آموزش هایی را که او انجام داده بود، لیستی از نصف منابع داخلی و پیشنهادی برای ایجاد یک موقعیت جدید. مهندس فروش ارشد به طور تصادفی، روز قبل از من اجازه استخدام مهندس فروش دیگری داده شده بود. بقیه تیم من بسیار باتجربه و واجد شرایط بودند و قول می دادند که آنها به سرعت السی کمک کنند. در عوض، آنها در نهایت کمتر برای پوشش حساب های ساحل غربی سفر می کنند، بنابراین همه برنده شدند.

من السی را استخدام کردم. این بهترین تصمیم برای استخدام من تا به امروز در کل حرفه ای مدیریت من بوده است. در طی شش ماه، او با اطمینان با خود حساب های خود را اداره می کرد و یک گزارش عالی با فروشنده شرکت ما ایجاد کرده بود. آنها با هم، میلیون ها دلار تجارت را بستند و از موفقیت چشمگیری برخوردار شدند. با گذشت سالها، السی، قبل از تصمیم به بازنشستگی و تبدیل شدن به یک مادر تمام وقت، در میان صفوف قیام کرد. وی سپس به دانشکده پزشکی مراجعه کرد، پذیرفته شد و پس از آن فارغ التحصیل شد - مرحله دیگری از کار برجسته خود را آغاز کرد.

آنچه این داستان را بسیار شگفت انگیز می کند این است که السی واقعاً برای این کار بی اعتبار بود. با نگاهی به لیست الزامات مهندس فروش که در آن زمان داشتیم، او به سختی 50٪ در مقابل نمره قبولی 80٪ قرار گرفت. نتیجه گیری اخلاقی داستان این است که هر چقدر هم که از کاغذ و دانش و دانش خود در پشت پروفایل داشته باشید، کاندیدای مناسب گاهی اوقات صرف نظر از آنچه که اعداد می گویند، شما را می یابد به غرایز خود اعتماد کنید.

\*\*\*\*

**جدول 27.1**

اظهارات وظیفه مهندس فروش نمونه

|  |
| --- |
| به طور مستقیم با مشتری بالقوه کار کنید تا چالش های مهم تجاری خود را یاد بگیرید و مستند کنید. |
| راه حل هایی را به طور واضح توصیف کنید و نشان دهید که مشتری بالقوه بتواند مشکلات ذهنی اصلی آنها را برطرف کند. |
| دموی خاص مشتری را توسعه دهید. |
| نمای کلی فنی از معماری محصول، عملکرد، نیازهای داده و ادغام با سایر برنامه های سازمانی را ارائه دهید. |
| اسکریپت های ارائه ای را تهیه کنید که عملکرد، مزایا و رویکرد پیاده سازی مورد نیاز محصولات ما را نشان دهد. |
| به عنوان ارتباط اصلی فروش با خدمات جهانی، مهندسی محصول و بخش های بازاریابی در برقراری ارتباط با نیازهای مشتری و اطلاعات فعالیت کنید. |
| یک مشاور قابل اعتماد در هر حساب نامگذاری شده شوید. |

نامزدهای خارجی از طریق برخی از رسانه ها (وب سایت شرکت ها، وب سایت جاب هانتر، لینکدین) یا از طریق استخدام کننده وارد خط تولید می شوند. توصیه ما این است که با اداره منابع انسانی توافق نامه ای در سطح خدمات برقرار کنید تا در طی 48 ساعت کلیه رزومه های ارسالی را دریافت کرده و دریافت فوری آنها را تأیید کنید. در اقتصاد مدرن نقطه و کلیک، انتظار یک یا دو هفته برای تماس با یک کارمند بالقوه بدان معنی است که شما توسط یک شرکت منظم تر و "گرسنه تر" با همان استعداد در رقابت می شوید. ردیابی خط لوله کاندیداها یک معیار اساسی برای اندازه گیری و نظارت رهبران مهندس فروش است تا یک بخش استخدام نیروی انسانی بتواند پاسخگو باشد.

تعداد زیاد نشان می دهد که شما نیاز مشخصی دارید و وظایف درون سازمان شما بهینه انجام نمی شود. پر کردن شمارش سر به همان اندازه با درآمد حاصل می شود که مدیر مهندس فروش هوشمند با افزایش توازن در دراز مدت در برابر درد کوتاه مدت قرار دارد.

***نکته: از آب انگور مهندس فروش استفاده کنید***

***مهندس فروش یکی از کارآمدترین افراد شرکت می باشد. به محض این که می دانید یک موقعیت باز می شود، قبل از تماس با منابع خارجی این کلمه را برای همسالان و کارمندان خود بگذارید.***

بیشترین منبع کاندیداهای واجد شرایط از طریق ارجاع و برنامه های گفتاری به دست می آید. اگر شرکت شما برای معرفی نامزدها جایزه ارجاعی را به کارمندان ارائه نمی دهد، این مسئله را در زنجیره مدیریت خود فشار دهید تا هم اکنون یکی از آنها تأسیس شود! این امر نه تنها موجب صرفه جویی در هزینه شرکت خواهد شد بلکه چه کسی بهتر از کارمندان فعلی شماست که بدانند چه کسی مناسب موقعیت و شرکت خواهد بود؟ بسیاری از شرکت های نوپا و کوچکتر، آگاه از هزینه های خود، تقریباً به طور انحصاری از طریق کارمندان و شرکای سرمایه گذاری خود استخدام می شوند.

مطالعه موردی: قدرت مراجعه ها

دکتر جان سالیوان [3]، معروف به "پدر معیارهای منابع انسانی"، اظهار می دارد که مراجعه کنندگان داخلی 10 تا 15 روز سریع تر از داوطلبان خارج استخدام می شوند، 33٪ احساس بهتر بعد از یک سال کار را دارند و 46٪ را به خود اختصاص می دهند. از همه استخدام در شرکت های برتر. او همچنین شواهد محکمی را نقل می کند مبنی بر اینکه مراجعات داخلی در واقع باعث افزایش تنوع کارمندان می شوند و بهترین منبع برای استخدام کیفیت هستند. اینها همه آماری قدرتمند است که باید شما را به حداکثر رساندن مراجعه به کارمندان تشویق کند.

\*\*\*\*

**برخورد با استخدام کنندگان**

دو استخدام عمده وجود دارد - یا جستجوی نگه داشته شده (معروف به استخدام کنندگان اجرایی) یا آزاد (معروف به سرگروه یا بنگاه های احتمالی). یک شرکت جستجوی باقیمانده به شما در نوشتن توضیحات شغلی مفصل کمک می کند تا بتواند بهترین کاندیدای شما باشد. ارائه توضیحات شغلی برای یک سرپرست احتمالی، از شروع های نادرست و ارسال های رزومه تصادفی جلوگیری می کند. با این حال، از آنجا که شرکت احتمالی فقط در هنگام استخدام نامزد آنها پرداخت می شود، آنها علاقه دارند که رزومه ها را وارد سیستم کنند تا ادعای خود را در مورد نامزد انتخاب کنند.

برای یک جستجوی باقیمانده، شرکت استخدام خارجی برای یافتن نامزدهای مناسب برای نیازهای خاص مشتری به صورت مقدماتی پرداخت می شود. شرکت های جستجوگر باقیمانده به نفع شما کار می کنند، و گرچه آنها به دنبال تحقق قرارداد خود با شما هستند، اما نسبت به اینکه کدام یک از نامزدها در نهایت به این کار پیشنهاد شده اند، نسبتاً بی طرفانه خواهند بود. متأسفانه، یک جستجوی حفظ شده به ندرت برای موقعیت مهندس فروش انجام می شود، مگر اینکه بخشی از یک تلاش گسترده در حال انجام باشد، نیاز به تخصص موضوعی بسیار نادر دارد یا یک موقعیت سطح VP است.

با این حال شرکت های احتمالی (سرگروه ها) داستان دیگری هستند. این هزینه ها فقط درصدی انجام می شود که معمولاً 15 تا 25٪ حقوق سال اول پرداخت می شود و با سایر بازارها رقابت می کنند. علیرغم شهرت آنها، بسیاری از استخدام کنندگان اینگونه سالها در کار بوده اند و جریان ارزشمندی از کاندیداهای واجد شرایط را برای موقعیت های مهندس فروش فراهم می کنند. توصیه ما این است که شما با تعدادی از استخدام کنندگان آزاد رابطه برقرار کنید، هم برای تکمیل ظرفیت خود و هم به خاطر آنچه در بازار اتفاق می افتد. برخی از سازمانهای بزرگ اصرار دارند كه همه سرپرستها با مشخص كردن شرایط پرداخت و قرار دادن قرارداد با متخصص منابع انسانی شركت قرارداد امضا كنند. بنابراین، اگر این اولین اجاره شماست، فوراً با متخصص منابع انسانی بررسی کنید تا ببینید آیا این مورد است.

صرف نظر از نیازهای استخدام شما، همیشه باید خطوط ارتباط با استخدام کنندگان خارجی را باز نگه دارید. در مواقع نیاز، چه شخصاً و چه از طریق شرکتی، آنها به یاد خواهند آورد که چه کسی زمان صحبت با آنها را داشته است.

**غربالگری نامزدها**

درست همان طور که یک رهبری قبل از اینکه فرصتی برای دنبال کردن باشد، باید صلاحیت پیدا کند، با هر یک از کاندیداها نیز باید به عنوان رهبری که باید دارای صلاحیت باشد رفتار شود. مدیران موفقی که برای وقت خود ارزش قایل هستند قبل از مصاحبه برای مصاحبه، مصاحبه تلفنی سریع 10 تا 15 دقیقه ای را با داوطلبان صفحه نمایش تهیه می کنند. این ثابت می کند که استفاده بسیار کارآمد از زمان و منابع برای هر دو طرف جستجوی شغل است. مگر اینکه یک مدیر استخدام به طور ضمنی به اداره منابع انسانی یا استخدام کننده ای که نامزد را معرفی می کند، اعتماد کند، مصاحبه غربالگری ضروری است. در بسیاری از کشورها، بخش منابع انسانی شما اصرار دارد که سوابق اینگونه مصاحبه ها را برای اثبات انطباق با الزامات مختلف ضد تبعیض نگه دارید.

***نکته: مصاحبه ویدیویی***

***هر زمان ممکن باشد، توصیه می کنیم به جای مکالمه تلفنی معمولی، یک مصاحبه ویدیویی با نامزدها انجام دهید. بسیاری از شرکت ها اکنون این کار را با استفاده از سیستم های ملاقات داخلی یا حتی اسکایپ انجام می دهند. همچنین به شما امکان می دهد چهره ای از نامزد بگیرید و مصاحبه را شخصی کنید، به راحتی یادآوری و تمایز بین چندین نفر که ممکن است در یک روز با آنها صحبت کنید، آسان تر می شود.***

هدف از مصاحبه تضمین این است که نامزد وظایف شغلی، تعهدات مسافرتی، برنامه های جبران گسترده و سایر تعامل هایی را که به طور معمول به وجود می آیند درک کند. در عوض، مدیر استخدام احساس اولیه توانایی های ارتباطی و اولین تصور مهم را به دست می آورد. تجربه ما در زمینه غربالگری اولیه این است که حداکثر 60 درصد کاندیداها را می توان از طریق این فرآیند ساده حذف کرد. این نشان دهنده صرفه جویی در زمان بسیار زیاد برای مدیر استخدام و به طور بالقوه از دست دادن یک ساعت یا زمان کمتر برای نامزد است.

هنگامی که تصمیم گرفتید که یک نامزد، واجد شرایط است و فردی مناسب برای موقعیت می باشد، سریع پاسخ دهید. مصاحبه دوم را ترجیحاً به صورت حضوری دنبال کنید و تنظیم کنید. اگر احساس می کنید که این شخص کاندیدای بسیار قوی است، پس با او در تماس باشید زیرا رقیب شما ممکن است بعد از او نیز باشد. هر روز یک ایمیل بفرستید یا با مواد آماده سازی تماس بگیرید یا با یک مشاور متخصص منابع انسانی تماس بگیرید تا ببینید سؤالی که او می تواند پاسخ دهد وجود دارد. اگرچه بسیاری از سیستم های ردیابی متقاضی (ATS) اکنون می توانند این روند را برای شما به صورت خودکار انجام دهند، اما هیچ برخورد فیزیکی نمی شود. نگذارید بین مصاحبه های اول و دوم یک دوره طولانی سکوت اتفاق بیفتد.

**مصاحبه**

**تنظیم انتظارات**

یکی از ابزارهای مؤثر برای مصاحبه، برنامه 30 / 90 / 180 روزه است که در فصل 15 معرفی کردیم. این سند که می تواند به کاندیداها ارائه شود، انتظارات شما از آموزش و موفقیت های بعد از یک، سه و شش را تشریح می کند. این طرح اهداف بسیاری را ارائه می دهد. اول، این کاندیدا را با این احساس فراهم می کند که فکر زیادی به سمت پیشرفت حرفه ای رفته است (ابزاری عالی برای جذب نامزدهای جوان جاه طلب). دوم، در صورت بروز مسئله عملکرد در آینده، به عنوان معیارهایی با اهداف قابل اندازه گیری عمل می کند. سوم، ممکن است هر گونه شگفتی یا تصور غلط در مورد موقعیت را به سطح بیندازد. آماده باشید تا در زمان بررسی این سند، زمان قابل توجهی را با یک نامزد بگذرانید. این می تواند به عنوان پایه و اساس محکمی برای جریان مصاحبه و پایه بسیاری از سؤالات روشنگری باشد.

**آماده باشید**

ما شما را تشویق می کنیم در مورد برخی از بدترین مصاحبه های شغلی که تاکنون تحمل کرده اید و اشتباهاتی که کارفرمای آینده شما انجام داده است، تأمل کنید. به یاد داشته باشید که چون شما موقعیت فروش را به فروشندگان می سپارید، باید استخدام بی نتیجه را انجام دهید تا بهترین ها را استخدام کنید - با آنها به عنوان یک فرصت چند میلیون دلاری رفتار کنید. با توجه به این موضوع، موارد زیر را تضمین کنید:

1. نامزد، محل، تاریخ، زمان، لباس پیشنهادی و مدت زمان مصاحبه را می داند.

2. میز جلویی، منتظر نامزد است و یک نام و نشان تهیه شده است.

3. نامزد می داند از چه کسی درخواست کند. اغلب اوقات متخصص منابع انسانی نقطه اولیه تماس برای اولین جلسه است.

4- برنامه ای تهیه شده است که اسامی و عناوین و عکس مصاحبه کنندگان را نشان می دهد.

5- به هر مصاحبه كننده منطقه خاصي از سؤال اختصاص داده مي شود. هنگامی که پنج مصاحبه متوالی همین سؤال را می کنند ("چرا کارفرمای فعلی خود را ترک می کنید؟")، باعث می شود که سازمان شما بی نظم به نظر برسد.

6. یک برگه امتیازدهی یا بازخورد در اختیار هر مصاحبه گر منتخب در رزومه قرار می گیرد.

7. شما موقعیت شناس هستید.

و به طور خلاصه، علامت یکی از نویسندگان را ببخشید، "مانند شما مراقبت کنید" عمل کنید [4].

***نکته: با احترام با همه کاندیداها رفتار کنید***

***همان طور که می خواهید مشتری آینده نگر باشید، با همه کارمندان آینده رفتار کنید. حرفه ای و مودب باشید و به قول های خود پیگیری کنید، حتی اگر نامزد کاملاً برای این سمت ناخواسته باشد. جامعه مهندس فروش یک مورد کوچک است و در برخی مقطع، مسیرهای شما دوباره عبور خواهد کرد.***

**پرسش و پاسخ**

به عنوان مدیر استخدام وظیفه اصلی شما این است که تعیین کنید آیا نامزد می تواند (1) کار را انجام دهد و (2) در تیم و سازمان شما جای بگیرد یا خیر. شما باید وظایف مهم، مانند صلاحیت های فنی خاص و الزامات عمومی را به سایر کارکنان تیم خود، از جمله منابع انسانی، تفویض کنید ولی خود را خیلی کم کار نکنید. اگرچه تصمیم نهایی بله یا خیر ممکن است مورد نظر شما باشد، این بدان معنا نیست که شما نیاز به انجام همه کارها دارید.

***نکته: درخواست منابع***

***هر نامزد می تواند منابع مثبت و آماده ای را ارائه دهد. از کسی بخواهید که یک دلیل منفی و برخی زمینه های دلیل این امر را ارائه دهد.***

در ادامه با قیاس رفتار با فرآیند استخدام، انگار که این یک فرصت فروش است، تمام سؤالات خود را به روشی باز و آماده انجام دهید - مانند یک جلسه کشف. توجه داشته باشید که نامزد سوالات خود را نیز می پرسد. ما اکیداً به شما توصیه می کنیم از سؤالات موقعیتی استفاده کنید که می تواند نمونه هایی از زندگی واقعی را نشان دهد. عباراتی از قبیل، "مثالی از وضعیتی را برای من به من بدهید ..."، "به من بگویید در مورد ..."، و "توصیفی از فروش اخیر که در حوزه ... با شما کمک کرده اند" توصیف کنید.

در صورت عدم تجربه مستقیم نامزد، سوالات فرضی را امتحان کنید. در همه موارد، از کلاسیک هایی مانند "پنج سال کجا می خواهید باشید؟" و "بزرگترین ضعف شما چیست؟" خودداری کنید، صادقانه بگویم، اگر هر داوطلبانی که مصاحبه می کنید برای این سؤالات آماده نشده است، او یا او به هر حال نباید در مقابل شما باشد.

برخی از سوالات مورد علاقه شخصی ما به شرح زیر است:

• وضعیتی را توصیف کنید که یک فروشنده ادعا کند محصول شما کاری انجام می دهد که نمی تواند. واکنش شما چه بود و چگونه رکورد را مستقیم تنظیم کردید؟

• درباره تماس تلفنی که واقعاً گمراه کننده شده است به من بگویید.

• مثالی از نحوه ایجاد تله رقابتی به من بدهید.

***نکته: پرسیدن سوالات غیر استاندارد***

***دو مورد علاقه شخصی برای استفاده در یک مصاحبه نهایی عبارتند از: "درباره سه کتاب آخر که خوانده اید برای من بگویید" و "چگونه می توانید تخمین بزنید که چه تعداد پمپ بنزین در کشور وجود دارد؟" با بیرون آوردن نامزدها از محیط کار بدون تهدید به طرز تفکر، شما در مورد پیشینه ها و سرگرمی های آنها بینشی به دست می آورید. چیزی را پیدا کنید که باعث شور و اشتیاق آنها شود و از آن استفاده کنید تا بتوانید نحوه برقراری اشتیاق به مشتریان خود را ارزیابی کنید.***

**قضاوت درباره عملکرد نامزد**

در تجربه ما، یکی از مؤلفه های مهم مصاحبه مهندس فروش ارائه مرحله یا عملکرد است. به طور معمول، این شامل درخواست از نامزدها برای 10 تا 15 دقیقه در مورد موضوع مورد نظر خود (از نظر جسمی یا مجازی) است. با فرض اینكه داوطلبان سودمند موضوعی را انتخاب كنند كه در آن تخصص دامنه ای داشته باشد، این فرایند به مدیر استخدام اجازه می دهد تا روی توانایی های ارائه و ارتباطات تمرکز كند. در طول سال ها، ما شاهد ارائه های مختلفی از عملکرد موتور احتراق داخلی گرفته تا شایستگی های تشکیل فوتبال 4-4-2 هستیم.

سه یا چهار نفر را به اتاق بیاورید، از جمله ترجیحاً حداقل یک فروشنده و یک همکار بالقوه مهندس فروش. مخاطبان را تشویق کنید که در ابتدا سوالات خود را مطرح کنند بدون اینکه خیلی پرخاشگر باشند. هر مصاحبه شونده باید حداقل با یک سوال چالش برانگیز مواجه شود. یک نامزد عصبی یا بسیار با اعتماد به نفس باید با چندین سوال یا اعتراض به چالش کشیده شود. هدف از این جلسه تعیین رفتارهای زندگی واقعی به عنوان پیش بینی کننده عملکرد شغلی است، بنابراین اگر در حال مصاحبه برای موقعیت مستقر در تلفن هستید، ممکن است به جای استفاده از یک ارائه چهره به چهره، نیاز به پخش یک وب بوک داشته باشید.

***نکته: در فرآیند استخدام، فروش را درگیر کنید***

***تا زمانی که روند استخدام کند نشود، همکار فروش خود را در مصاحبه درگیر کنید. چه این شخص واقعاً در این نمایشگاه شرکت کند و چه کاندیدایی را ملاقات کند، شما "خرید" را از فروش دریافت خواهید کرد - این باعث می شود شغل شما و استخدام جدید برای چند ماه آینده به طور قابل توجهی آسان تر شود.***

این بخش مصاحبه ای است که نامزد نمی تواند راه را جعل کند یا راه خود را خنثی کند و بخش مهمی از تصمیم شما باید براساس این عملکرد 10 تا 15 دقیقه ای باشد. پاسخ ها و اظهارات را می توان تمرین و تکرار کرد، اما ارائه زنده و ارائه نمی تواند باشد. توجه ویژه به مؤلفه های غیر کلامی ارائه، همانطور که در فصل 8 بیان شده است، زیرا آنها کاندیدای "واقعی" را نشان می دهند.

***نکته: تقویت سطح استرس***

***با آسان تر کردن روند مصاحبه برای نامزد، هیچ چیزی نمی تواند به دست آید، اگرچه ممکن است سوءاستفاده دیگر از سؤال تهاجمی مداوم، فرهنگ سازمانی شما را در بهترین حالت نشان ندهد. ما ترجیح می دهیم یک تماس فروش را الگوبرداری کنیم که معمولاً بیشتر و پایین خواهد بود. یکی از عوامل استرس زا مورد علاقه اینست که منتظر بمانند تا داوطلبان برای ارائه خود لپ تاپ یا رایانه لوحی را راه اندازی کنند و سپس مجموعه ای از قلم های نشانگر را به آنها بدهید و به آنها بگویید که پروژکتور خراب است.***

**استخدام**

همان طور که مهندس فروش کامل از تعادل فن آوری و مهارت های شغلی برخوردار است، کاندیدای کامل بازخورد کمی از مصاحبه کنندگان و احساس کیفی هیجانی را متعادل می کند. بسیاری از بهترین استخدام های ما مهندسین فروش یک یا دو مورد از نیمه اول ربع هستند که با این وجود ما را متقاعد کرده اند که می توانند این مهارت ها را یاد بگیرند. ما به خاطر داشتن این مهارتهای قانع کننده و نگرش مثبت و نشان دادن آنها در فرایند مصاحبه به آنها اعتبار دادیم. این زمانی است که احساس و غریزه روده نامشهود در فرآیند تصمیم گیری قرار می گیرد. اگرچه ما نمی توانیم مطالعات علمی جدی در مورد این موضوع استناد کنیم، اما احساسات روده تمام جوانب ارتباطات غیر کلامی را اندازه گیری می کنند. این واقعیت که نامزد می تواند شما را راحت کرده و رابطه برقرار کند، نشان از احتمال قوی دارد که او نیز می تواند همین کار را با مشتریان و مشتریان بالقوه انجام دهد.

پس از گذراندن بخش مهمی از این فصل، جزئیات و رویکردی دقیق را برای استخدام تیم خود انجام داده ایم، طرفداری از این نیست که شما همه منطق را کنار بگذارید و به عنوان راهنمای نهایی خود به غریزه تکیه کنید. با این حال، ما هر دو مؤمن قوی هستیم که غریزه یکی از راههای بیرونی کردن دانش و تجربه است. احساس روده فقط روشی است که ذهن شما برای اتصال نقاط بر اساس وقایع قبلی در شرایط مشابه دارد.

مطالعه موردی: انتخاب نامزد

اندکی پس از به دست گرفتن فرماندهی یک تیم مهندس فروش منطقه ای، فهمیدم که به یک مدیر باتجربه برای اداره منطقه جنوب شرقی نیاز دارم. پس از شخم زدن به ده ها رزومه، من یک مراجعه داخلی برای کوین دریافت کردم که به نظر می رسد کاندیدای ایده آل است. ما روز دوشنبه یک مصاحبه تلفنی طولانی انجام دادیم که طی آن فهمیدم وی با چند شرکت دیگر صحبت می کند. ما در آن چهارشنبه مصاحبه حضوری را برای کوین و چند نامزد دیگر ترتیب دادیم، در نتیجه توافق شد که پنجشنبه شب شام ​​بخوریم تا درباره موضع مذاکره شود. طی 24 ساعت آینده، من یک پیشنهاد کار موقت را از طریق سیستم پیاده کردم و نامه رسمی پیشنهاد را با خود به رستوران آوردم. بعد از یک عصر عالی، به کوین گفتم که می خواهم او را استخدام کنم و نامه پیشنهاد را به او تحویل دادم. این عمل چنان تصوری را برای او ایجاد کرد که ما دست به معامله در آن زمان و آنجا زدیم. او آمد تا برای من کار کند و واقعاً منطقه جنوب شرقی را چرخاند.

\*\*\*\*

پس از تصمیم گیری، سریع عمل کنید. به طور خلاصه شرایط و ضوابط را با نامزد یا نماینده وی در میان بگذارید - تأکید کنید که شما یک افسر شرکت نیستید و نمی توانید به طور رسمی یا غیر رسمی موضع بگیرید. افسر منابع انسانی خود را برای پردازش مدارک آماده کرده و هر دو آنرا برای تحویل روز آینده بیان کنید و یک نسخه الکترونیکی برای آن ارسال کنید. درست مانند فروش، هنگامی که به "بله" رسیدید، ساکت باشید و قرارداد را ببندید.

**نقش های شغلی و پایداری موقعیت**

همان طور که در فصل 25 بحث شد، بسیاری از سازمان های مهندس فروش دارای سطوح مختلف ارشد در تیم های خود هستند (به عنوان مثال، از همکار تا استاد). یکی از دلایل اصلی افزایش شغل و "خزش موقعیت" ناشی از استخدام یک نامزد به سمت ارشد به دلیل شرایط حقوق و دستمزد است نه مهارت و توانایی. استخدام مهندس فروش استاندارد به عنوان موقعیت مهندس فروش یا اصلی مهندس فروش به دلیل ملاحظات پولی ممکن است به شما کمک کند آن فرد را در اختیار بگیرید، اما این تأثیر منفی بر بقیه سازمان خواهد داشت که ارزش موقعیت آنها و ارزش شما را زیر سوال می برد. بر روی آنها این واقعیت که استخدامهای جدید با تجربه اغلب از حقوق ابتکاری بالاتری نسبت به مهندس فروش قابل مقایسه با سه تا چهار سال سابقه در شرکت شما برخوردار است، ممکن است نشانه ای از این باشد که باند های فعلی حقوق یا توضیحات شغلی نیاز به اصلاح دارند و پروژه ای برای متخصص منابع انسانی .

**خلاصه**

با یک نمایه شغلی شروع کنید و توضیحات شغلی کاربردی را از آن ایجاد کنید. در صورت وجود چنین سندی، از مهندسین فروش موجود به عنوان پایه استفاده کنید. پس از ایجاد، شغل خود را در داخل و خارج از کشور بنویسید، زیرا ابتدا توصیه های شخصی را درخواست کرده اید. صفحه نمایش همه نامزدها، با استفاده از فیلم در صورت امکان، با دقت برای مصاحبه رو در رو آماده کنید. از سؤالات موقعیتی باز استفاده کنید، و اگر نمایه مهندس فروش آن را دیکته می کند، ارائه مختصری در مورد موضوع انتخاب نامزد را بخواهید. پس از تصمیم گیری، سریع عمل کنید و نامه پیشنهادی را در اسرع وقت به نامزد تحویل دهید.

مهارت سازی

|  |
| --- |
| مدیر جدید  1. شرکت در یک دوره استخدام حقوقی یا متخصص منابع انسانی .  2. کمک بخواهید.  3. مشخصات کاری ایجاد کنید و توضیحات شغلی بسازید.  4- ابتدا به دنبال نامزدهای داخلی یا مرجع باشید.  5- با حداقل نیمی از استخدام کنندگان رابطه برقرار کنید.  6. یک اسکریپت غربالگری تلفنی 15 دقیقه ای ایجاد کنید.  7. فهرستی از سوالات روباز موقعیتی تهیه کنید.  8- تیم خود را برای مصاحبه آماده کنید.  مدیر باتجربه  1. از طریق فرآیند، برای مدیران ارشد خود مربی شوید.  2. اطمینان حاصل کنید که کارکنان شما در مورد کلیه مسائل حقوقی و حقوق بشر آموزش دیده اند.  3. به ساخت شبکه استخدام و ارجاع خود ادامه دهید. |

منابع

[1] U.S. Department of Labor; Bureau of Statistics. http://www.bls.gov/oco/ocos123.htm.

[2] United Kingdom Graduates Prospects: http://www.prospects.ac.uk/technical\_sales\_engineer\_job\_description.htm.

[3] Dr. John Sullivan: http://www.ere.net/author/drjohn-sullivan/.

[4] Care, J., “Act Like You Care,” CIO Magazine, December 1997/January 1998, pp. 106–108.

**فصل**

**28**

**اهداف فصل**

**قادر به تهیه یک برنامه اولویت بندی با شریک فروش خود باشید.**

**استراتژی هایی بسازید که حتی در صورت محدودیت زمانی با مشکل مواجه نشوید.**

**بیاموزید که چگونه انتظارات نماینده فروش خود را مدیریت کنید.**

**مدیریت زمان برای مهندسین فروش**

شما می توانید هر چیزی که دوست دارید، بخواهید، جز زمان.

*ناپلئون*

زندگی یک مهندس فروش شامل مدیریت زمان ثابت و مطالبات نامتناهی است. در این فصل چارچوبی برای واجد شرایط بودن و تعیین کمیت فعالیتهای فروش برای شما فراهم می کند. تحویل تعهدات، ویژگی بارز فروشنده حرفه ای است. شما می توانید از این ساختار برای کمک به شما در اولویت بندی کارها در فرصتها، افزایش اثربخشی تلاشها، کاهش استرس در مدیریت زمان و بهبود شهرت خود به عنوان کسی که "کارها را انجام می دهد" استفاده کنید.

**زمان ثابت و تقاضای بی نهایت**

روز خود را چگونه شروع می کنید؟ برخی از مهندس فروش روز خود را با روشن کردن ماشینهای خود و یا ادامه کارهای روز قبلی یا ارسال ایمیل از طریق پست الکترونیکی خود و جستجوی دستورالعمل های جدید از فروشندگان یا مشتریانشان آغاز می کنند. این می تواند به یک سبک زندگی بی دقت منجر شود، فقط در هر روز معین بر روی بحرانی ترین موضوعات کار کنید و اضافه بارهای گاه به گاه منجر به شب های طولانی و آخر هفته می شود. اگر چیز دیگری وارد شود، براساس میزان صدای بلند مشتری یا فروش فروش، برخورد می شود. در طولانی مدت، این رویکرد ad hoc منجر به سوء استفاده از محیط و سازمان فروش ناکارآمد خواهد شد.

مهندسین فروش اغلب در حال تغییر اولویت ها هستند، که می تواند بر کار آنها تأثیر منفی بگذارد. مشتریان پاسخ های نیمه تمام به پروپوزال ها و دموهایی را مشاهده می کنند که شکست خورده است زیرا به درستی آزمایش نشده اند. فروشندگان عادت دارند که برای جلب توجه فوری، پرچم های قرمز را جمع کنند و سطح استرس را در سازمان فروش افزایش دهند. با توجه به روان بودن فروش، بسیاری از مدیران این وضعیت را به صورت داده پذیرفته اند.

**برنامه خود را مانند یک تجارت اجرا کنید**

به جای رسیدگی به درخواست ها به صورت موقت، یک تیم فروش خوب باید با هم کار کنند تا نیازهای مشتری را در تمام منابع موجود برنامه ریزی کنند. وظایفی که به منابع بیشتری نیاز دارند از آنچه توجیه می شود باید کاهش یافته یا مجدداً مورد استفاده قرار گیرند. وظایف بلند مدت، مانند آموزش و توسعه تظاهرات، باید در اولویت مناسب قرار گیرد و فقط در صورت لزوم به تعویق افتد. برای اکثر سازمان های فروش، مسئله واقعی صلاحیت دقیق و اولویت بندی درخواست های مشتری است. این وظیفه مدیریت است که به ایجاد راهنمایی برای هر دو این سیاست کمک کند. در عین حال، نماینده فروش شما واقعاً تعیین کننده نهایی موفقیت شما است.

در این فصل ابزارهایی برای تعیین اولویت ها در بین کارهای مختلف ارائه شده است. این اولویت ها باید در حمایت از استراتژی حساب شما با پاسخ خود تهیه کرده باشید. با داشتن مجموعه مشخصی از معیارها برای هدایت شما در سرمایه گذاری در وقت خود، نتایج بهتری را برای مشتریان خود به دست می آورید، وقت کمتری را صرف کار کردن با فعالیت های با ارزش افزوده پایین می کنید و سطح استرس را در دفتر پایین می آورید.

***نکته: بازپرداخت سازماندهی شده است***

***براساس مطالعه روز تایمر، سازنده سازمان محبوب شخصی، "یك سوم كارگران آمریكایی (32٪) هرگز كار روزانه خود را برنامه ریزی نمی كنند. در حالی که 45٪ حداقل یک بار در هفته برنامه روزانه می گذارند، تنها 9٪ هر کاری را که انجام می دهند انجام می دهند. هرچه درآمد بالاتر باشد، کارگر احتمال دارد که برنامه کتبی تهیه کند و وظایف خود را در اولویت قرار دهد. "***

**مسئله تعادل**

قبل از اینکه به جزئیات توصیه های ما برای مدیریت زمان بپردازید، ابتدا باید از خود بپرسید که آیا شما فردی «پیشرو» هستید یا خیر. بسیاری از مهندسان، به ویژه مهندسین نرم افزار، از فرهنگی به وجود می آیند که تأخیر در آن بومی است. این در فروش کار نخواهد کرد، جایی که مهلت از دست رفته می تواند به معنای از دست دادن میلیون ها دلار درآمد باشد. اگر شما یک تعویض کننده هستید، قبل از اینکه سیستم مدیریت زمان بتواند به شما کمک کند رویکرد خود را تغییر دهید. نه تنها ریسک اضافی در تلاش برای فروش خود بلکه مسئولیت بار خود را برای مدیریت خود و بقیه تیم فروش در نظر بگیرید. بدون هیچگونه دید در مورد اینکه آیا شما می خواهید کار را به اتمام برسانید، آنها قادر نخواهند بود به طور دقیق برنامه خود را انجام دهند یا بخشهای بار کاری خود را انجام دهند. بسیاری به سمت ایجاد نقاط عطف داخلی جعلی روی می آورند تا به شما در تکمیل مسیر کمک کنند.

خلاصه اینکه، این یک حالت کار ناامیدکننده و غیر حرفه ای است و شما باید در تغییر آن تلاش کنید. اولین باری که بدون حضور در اواخر شب قبل از یک نمایش یا تظاهرات ظاهر می شوید، بر روی این مفهوم فروخته می شوید. در حین ارائه، کار بهتری انجام خواهید داد و احساس انرژی بیشتری می کنید. این مسئله بخشی از آرامش و بخشی از امنیت این است که می دانید وقت داشتید که به طور کامل از طریق زمین خود و جریان ارائه خود فکر کنید. امتحان کنید دوستش خواهی داشت.

**اولویت بندی**

به عنوان مهندس فروش، شما وظیفه دارید استراتژی تدوین شده با نمایندگی فروش را به مجموعه ای از فعالیت های تاکتیکی تبدیل کنید. اولویت بندی شما باید منعکس کننده استراتژی و اهداف نمایندگی فروش مطابق با خود شما باشد. ما با ارائه چارچوبی برای رسیدگی به درخواستهای مشتری ورودی، شروع می کنیم. این همچنین می تواند برای فعالیت های داخلی، اداری یا آموزشی استفاده شود. ما ابتدا دو ویژگی درخواست را شناسایی می کنیم. ما درخواست را صلاحیت می دهیم تا تعیین کنیم چقدر مناسب است که مشتری را به سمت یک فرصت درآمدی سوق دهیم. ما همچنین برای تعیین سطح تقریبی تلاش برای آن فعالیت، درخواست را کم می کنیم. جدول 28.1 نمایانگر بصری این روند ذهنی است.

**صلاحیت**

برای هر کار، از خود بپرسید، آیا این درخواست چرخه فروش ما را پیش می برد؟ آیا این درخواست برای تصمیم گیرندگان درون حساب سود خواهد داشت؟ اگر چنین است، تا چه حدی؟ توجه ویژه ای به درخواست هایی داشته باشید که به نفع مشتری باشد اما روند فروش شما را پیش نمی برد. وضعیت مشاور جداگانه، از این موارد باید یا با کمال میل اجتناب شود و یا به گروه داخلی یا خارجی دیگری که برای رسیدگی به اینگونه درخواست ها پرداخت می شود، ارجاع شود. با فرض درخواست شما را به خرید نزدیکتر می کند، به مرحله بعدی ادامه دهید.

**جدول 28.1**

فرآیند اولویت بندی کار

|  |
| --- |
| دریافت درخواست  واجد شرایط شدن  آیا این پیش فروش است؟  آیا این از سوی تصمیم گیرنده است؟  تأثیر این چه تأثیراتی خواهد داشت؟  کمیت  پاسخ متناسب با تأثیر فروش را تعیین کنید.  پاسخ را به وظایف تفکیک کنید.  مدت زمان احتمالی را برای هر کار اختصاص دهید.  کارهای گروه را به بخش های یک ساعته انجام دهید.  برنامه یا مذاکره مجدد  در صورت لزوم وظایف را به دیگران اختصاص دهید. |

**کمیت**

در مرحله بعد، هر درخواست یا موارد "برای انجام" را در یک فهرست از وظایف مورد نیاز برای تکمیل آن درخواست قرار دهید. زمان لازم برای انجام هر مرحله را تخمین بزنید. آنها را در بخش های یک ساعته گروه بندی کنید. اگر سه تا چهار مورد دارید که هر کدام باید 15 دقیقه طول بکشند، آنها را با هم گروه کرده و به صورت یک ساعت فهرست کنید. با گروه بندی موارد، "سربار" ذهنی مرتبط با ورود به یک کار، به یاد آوردن سابقه حساب و موارد دیگر را پایین می آورید. اکنون که فهرستی از کارها را دارید و می دانید کدام یک را انجام خواهید داد، می توانیم درباره اینکه چگونه می توانید به بهترین شکل ممکن آن وظایف را مدیریت کنید، بحث کنیم.

**یک ساختار ساده برای مدیریت وقت شما**

شرکت های زیادی در خارج از کشور وجود دارند که خوشحال خواهند شد که چگونگی مدیریت زمان خود را بیاموزند. اگر هرگز دوره مدیریت زمان را طی نکرده اید، اگر از طریق شرکت شما ارائه می شود یا اگر می توانید برای آن بازپرداخت کنید، یکی را بگیرید. ساختار ما بسیار اساسی تر است اما فواید چندانی نیز دارد. اول، استفاده از آن آسان است. دوم، با Microsoft Outlook و سایر ابزارهای برنامه ریزی محبوب سازگار است. سوم، برای ایجاد قوانینی برای فرایند تصمیم گیری شما طراحی شده است. این امر به شما امکان می دهد تا اولویت ها را با مدیر خود و نمایندگان فروش با چه کسی معامله کنید.

با گرفتن فهرست کارهای فعلی خود شروع کنید. ما قبلاً مشخص کرده ایم که اینها فعالیتهای واجد شرایطی هستند و ما یک حس کلی داریم که مدت انجام این کارها چقدر طول می کشد. حال باید سه بعد دیگر را نیز در نظر بگیریم: اهمیت، تأثیر و به موقع بودن. شما باید به هر وظیفه امتیاز دهید. این رتبه بندی ها می تواند 1-3، 1/5 یا a-z باشد. توصیه می کنیم از یک سیستم رتبه بندی استفاده کنید که نرم افزار تقویم شما بتواند آن را اداره کند. برای مثالهای خود از 1 (بالا)، 2 (عادی) و 3 (پایین) استفاده خواهیم کرد.

**اهمیت**

*اهمیت*، با توجه به اهمیت تصمیم مشتری، وظیفه را مهم می کند. اگر مشتری از شما درخواست کمک کرده است، ممکن است به این دلیل باشد که او نمی تواند بدون کمک شما یک مرحله مهم در روند فروش را انجام دهد یا ممکن است به این دلیل باشد که چیزی که شما گفته اید توجه مشتری را به خود جلب کرده و باعث می شود او به اندازه کافی کنجکاو شود. جزئیات بیشتر توجه داشته باشید که این مربوط به تصمیم گیرنده است نه به فرد. در بسیاری از موارد، شما ممکن است بخواهید درخواست های وقت گیر اعضای تیم مشتری که برای روند کار اهمیتی ندارند، به تعویق بیاندازید. همچنین، در نظر بگیرید که این یک کار داخلی یا خارجی است یا خیر. اگر وظیفه از جهت بیرونی محور باشد، معمولاً مهمتر از یک کار صرفاً داخلی است.

**تأثیر**

*تأثیر* به تأثیر احتمالی منعقد شدن فرصت شما اشاره دارد. این در اصل به اهمیت این فعالیت برای شما و تیم فروش شما اشاره دارد. اگر این کار یک مرحله مهم در روند خرید مشتری مانند پاسخ دادن به پروپوزال باشد، احتمالاً مهم خواهد بود و تأثیر دارد.

**موقعیت شناسی**

همچنین باید تاریخ اتمام را به مورد اختصاص دهید. این تاریخ باید زمانی باشد که مشتری انتظار پاسخی داشته باشد. اگر مشتری تاریخ مورد انتظار را به شما نداده است، باید بر اساس برنامه فعلی و برآورد خود از اهمیت و تأثیر کار، یکی را پیشنهاد دهید. هنگام اولویت بندی، به موقع مسئله بله یا خیر است. اگر به یک تاریخ یا زمان متعهد شده اید، باید یا تعهد را برآورده کرده یا دوباره مذاکره کنید.

در جدول 28.2 نمونه ای از چگونگی مدیریت یک برنامه زمانی بر اساس سه ویژگی اخیراً مورد بحث نشان داده شده است.

**اولویت بندی کارها**

اکنون فهرستی از کارهایی دارید که باید در یک بازه زمانی معین انجام شوند. برای کمک به اولویت بندی از قوانین زیر استفاده کنید:

• به موقع بودن، سپس تأثیرگذاری، سپس اهمیت.

**جدول 28.2**

مثال مدیریت یک برنامه

|  |
| --- |
| *پاسخ پروپوزال*: شما پاسخ رسمی برای پروپوزال دریافت کرده اید، که قرار است طی دو هفته انجام شود. در اکثر موارد، این برای هر دو اهمیت و تأثیر، شایسته "1" است و موعد مشخصی دارد.  *درخواست پیگیری فنی*: اگر یک مهندس در یک دمو، از شما بخواهد یک نکته فنی را دنبال کنید، احتمالاً از نظر اهمیت و تأثیر، "3" دریافت می کند. اگر تصمیم گیرنده در مورد یکی از منابع شما سؤال بپرسید، ممکن است این یک "1" برای اهمیت و یک "3" برای تأثیر تأمین کند. در بعضی موارد، ممکن است برعکس درست باشد. اگر تصمیم گیرنده هیچ علاقه ای نشان نداده باشد، اما اطلاعات بیشتری درباره تمایز دهنده اصلی بخواهد، این ممکن است اهمیت "3" را در ذهن آن شخص نشان دهد، اما اگر به تولید واقعی کمک کند، وظیفه تأثیر بالقوه "1" را خواهد داشت. علاقه به بخشی از چشم انداز.  *کمک به ایجاد یک نمایشگاه تجاری:* این احتمالاً برای اهمیت و "3" برای تأثیر در رتبه بندی می شود. نمایشگاههای تجاری واقعاً فعالیتهای داخلی هستند که بعید است بتوانند تیم فروش شما را به فروش برسانند. این ممکن است بسته به صنعت شما متفاوت باشد.  *جلسه تمرینی:* شما فقط باید درگیر تمریناتی باشید که بسیار مهم است، زیرا شما را از میدان خارج می کند. بنابراین ما این مسئله را به عنوان "1" برای اهمیت طبقه بندی می کنیم. آموزش باید تأثیر مستقیمی در فروش داشته باشد، بنابراین ما به این "2." می دهیم. این یک عنصر به موقع مهم و به موقع است که باید در نظر بگیریم. به طور کلی، غیر ممکن است از سرگیری مجدد یک جلسه آموزشی غیرممکن شوید. |

ابتدا به موقع فعالیت ها را اولویت بندی کنید، سپس روی مواردی کار کنید که بیشترین تأثیر را داشته باشند و در آخر کار روی مواردی که مشتری معتقد است مهم هستند کار کنید. چرا این دستور؟ به موقع بودن به دو دلیل بسیار مهم است. اول، موارد خاص فقط برای یک تکمیل می توانند یک پنجره باریک از فرصت داشته باشند. دوم، تحقق تعهدات شما برای حفظ اعتبار خود در فروش الزامی است. باید یا به موقع باشید یا به طور رسمی درخواست مشتری از مشتری را درخواست کنید. مدیران شما باید با این موضوع فهمیده و موافق باشند، اگرچه موقعیت هایی به وجود می آیند که شما به طور مشترک برای تغییر یا مذاکره زمان بندی یک کار تلاش می کنید. این امر به شما امکان می دهد تا موارد با تأثیرگذاری را مجدداً تنظیم کنید. تأثیر باید از اهمیت بیشتری برخوردار شود زیرا تأثیر، اندازه گیری درآمد مربوط به کار است. فعالیت های "مهم" را برای هر زمان باقیمانده پس از برنامه ریزی کارهای تأثیرگذار، برنامه ریزی کنید. در جدول 28.3 نمونه ای از نحوه اولویت بندی کارهای نمونه از جدول 28.2 نشان داده شده است.

توجه داشته باشید که در جدول 28.3، اگرچه نمایشگاه تجاری یک عنصر به هنگام داشت، اما کم ترین اولویت ما بود. در واقع، ما احتمالاً سخت تلاش خواهیم کرد تا اصلاً از کار در یک نمایشگاه تجاری جلوگیری کنیم. اگر حضور در نمایشگاه تجاری راهی مشروع برای تحقق چشم اندازها بود، یا اگر آموزش ضمنی را تشکیل می داد، اهمیت اهمیت تجارت افزایش می یافت و ما ممکن است آن را نسبت به پیگیری های فنی رتبه دهیم. ملاقات با گروه استاندارد در زیر پروپوزال در اولویت قرار می گیرد زیرا اهمیت چندانی ندارد (لازم است اما برای فرآیند ارزیابی بسیار مهم نیست). اگر گروه استاندارد در دسترس بودن محدود باشد، آن وظیفه بر پروپوزال در اولویت قرار می گیرد.

ممکن است توجه داشته باشید که بعضی از وظایف "مهم" هرگز در اولویت قرار نمی گیرند، شاید به این معنی که آنها هرگز به اتمام نمی رسند. در نظر بگیرید که آیا مهمترین وظیفه مهم بدون مهلت و تأثیرگذاری بر فروش واقعاً مهم است. نمونه های خوب این نوع کارها شامل کمک به بازاریابی در مورد فعالیت های داخلی و کار با مشتریانی است که هیچ اتفاق قانع کننده واقعی ندارند.

**جدول 28.3**

مثال اولویت بندی کارها نمونه

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **موقعیت شناسی** | **تاثیر** | **اهمیت** |
| تمرین | بله | 2 | 2 |
| پروپوزال | نه | 1 | 1 |
| جلسه با گروه استانداردهای مشتری | شاید | 2 | 2 |
| پیگیری فنی | نه | 3 | 1 |
| نمایش تجاری | بله | 3 | 3 |

***نکته: استفاده موثر از خرابی***

***استراحت کن و جوش بزن. فروش یک کار چرخه ای است، بنابراین اگر جمعه اول یک چهارم را در زمین گلف پیدا کردید، احساس گناه نکنید. خواندن صنعت، به روزرسانی های فنی و آموزش مبتنی بر رایانه نمونه های بسیار خوبی از کارهایی است که باید در هنگام وقوع خرابی آماده و منتظر باشید. فهرستی از دوزها را برای زمان بروز این فرصت ها آماده کنید. علاوه بر داشتن صندوق ورودی، برای زمان اضافی در پرونده خود یک پرونده جداگانه نگه دارید. احتمالاً خواهان داشتن یک فایل فیزیکی و یک پوشه در رایانه خود هستید. تمام خواندن اختیار، مطالب فنی جدید و به روزرسانی های خط مشی شرکت را در پرونده خود قرار دهید. قبل از سفر یا هر زمان که انتظار دارید خرابی داشته باشید، یک پوشه با حداقل 50 صفحه مواد با خود بگیرید.***

یک قانون خوب برای استفاده در هنگام اولویت بندی کارها همیشه اولویت بندی کارهایی است که به افراد دیگر وابسته هستند. یعنی اگر برقراری تماس تلفنی وابسته به برنامه ریزی جلسات است، انجام تماس تلفنی را بیش از انجام تحقیق یا آمادگی نسخه ی نمایشی در اولویت قرار دهید. هر زمان که باید به شخص دیگری اعتماد کنید یا چیزی را برای شما تحویل بگیرید، به نفع شماست که شخص دیگری را قادر سازد که وظیفه خود را در سریعترین زمان ممکن انجام دهد. بنابراین، تماسهای تلفنی و سایر فعالیتهای ارتباطی غالباً بالاترین موارد اولویت شما خواهند بود.

**چگونه روز خود را جلو ببریم**

در این مرحله شما باید اولویت های خود را تعیین کرده و مجدداً در مورد هرگونه درگیری خاص برای زمان مجدد گفتگو کنید. با مرور برنامه خود برای روز شروع کنید (به جدول 28.4 مراجعه کنید). ممکن است بخواهید فقط برای این منظور روزانه 15 دقیقه برنامه ریزی کنید. بررسی کنید که زمان سفر کافی بین هر قرار ملاقات داشته باشید. سپس تأیید کنید که خود را به اندازه کافی آماده سازی یا زمان بسته بندی کرده اید تا در هنگام ورود به جلسه مشتری، ذهنی درگیر موضوع شوید. سفر و زمان آماده سازی در برنامه اصلی شما رقم خورده است، اما از این فرصت استفاده کنید تا در صورت لزوم، زمان دیگری به خود اختصاص دهید.

اکنون برنامه های خود را با پر کردن جای خالی ها شروع کنید. فهرست کارهای خود را برنامه ریزی نشده یا "کارهای انجام نشده" بررسی کنید. ابتدا، ببینید آیا امروز باید یکی از وظایف شما انجام شود یا خیر. اگر چنین است، شما باید آنها را زودتر وارد برنامه خود کنید. یا برنامه را در برنامه خود رزرو کنید یا یک تماس تلفنی را ترتیب دهید تا مجدداً در تحویل وظیفه خود اظهار نظر کنید.

در مرحله بعد، ببینید که آیا وظایف با اولویت بالایی دارید که انجام شود یا خیر. اگر چنین است، آنها را در حد مناسب در هر زمان بلوک آزاد قرار دهید. ابتدا پیشنهاد راجع به اولویت بندی کارهای ارتباطی را بخاطر بسپارید تا به طرف مقابل فرصت کافی بدهید تا فعالیت را انجام دهد یا زمان لازم برای برقراری ارتباط باشد.

**جدول 28.4**

برنامه (کارهایی که قبلاً برنامه ریزی شده به صورت پررنگ نشان داده شده اند)

|  |  |
| --- | --- |
| **زمان** |  |
| 8:00 تا 8:30 | نامه الکترونیکی را بخوانید تماس های تلفنی را از فهرست کارها اداره کنید. |
| 9:00 تا 9:30 | مطالب حساب را برای تماس با کنفرانس مشتری بررسی کنید. تماس کنفرانسی - اطلاعات تماس با شماره گیری در اینجا. |
| 10:00 | تماس کنفرانس ادامه داشت. |
| 11:00 تا 11:30 | **تماس هفتگی کنفرانس با مدیر شعبه.**  فهرست چک کیت نسخه ی نمایشی را بررسی کنید، تأیید تدارکات را با نمایندگی فروش برای بعد از ظهر تأیید کنید. |
| 12:00 | ناهار با بازاریابی با پیت (در طول تماس تلفنی صبح تنظیم کنید).  هدف: موقعیت محصول جدید و ROI مربوط را درک کنید. |
| 13:00 | برای نمایش دمو به مکان مشتری بروید. نمایه حساب را مرور کنید و در اوایل مراحل اولیه فروش را سفارشی کنید. |
| 14:00 | نمایش. |
| 15:00 | نمایش. |
| 16:00 | سفر به خانه.  ارسال رایانامه به خارج از کشور.  از جلسات روزانه رایانامه را پیگیری کنید. |
| 17:00 تا 17:45 | کارهای دیگری را از فهرست کارها مانند نسخه آزمایشی دمو یا تحقیق با استفاده از اینترنت انجام دهید.  تعطیل روزانه: فعالیت ها را برای فردا بررسی کنید. |

قدم بعدی شما این است که انواع کارهایی را که با هم انجام می دهید گروه بندی کنید. سعی کنید انواع خاصی از کارها را در یک گروه انجام دهید. نمونه های خوب تماس های تلفنی، نامه های الکترونیکی خارج از کشور یا بازدید از گروه های دیگر در دفتر شما است. با انجام این کار، شما سربار شروع هر نوع کار را کاهش می دهید. تماس تلفنی، ایمیل و تحقیقات اینترنتی نمونه های خوبی از کارهایی هستند که از گروه بندی و داشتن محدودیت زمانی استفاده می شوند. پایان دادن به وقت زیاد برای نامه الکترونیکی یا تحقیق در اینترنت بسیار آسان است. با اختصاص یک زمان مشخص برای هر فعالیت، شانس خود را برای انجام اهداف خود بدون اینکه دچار پریشان شوید، افزایش می دهید.

همان طور که روز خود را طی می کنید، اگر زود یک کار را انجام دادید، شروع به کار بر روی یک کار غیر برنامه ریزی شده دیگر از فهرست خود کنید. بعضی اوقات، ممکن است تصمیم بگیرید کار خود را در مورد برنامه های بعدی برنامه ریزی کنید، اما اگر خود را مرتباً در برنامه روزانه خود مرور می کنید، سخت تر نگه داشتن همه فعالیت های برنامه ریزی شده خود هستید.

**اتمام کار روزانه**

شما همیشه باید در پایان روز 10 یا 15 دقیقه کنار بگذارید تا برنامه خود را ببندید و برای روز بعد برنامه ریزی کنید. سه کار اصلی باید انجام شود. ابتدا برنامه های سفر یا تماس های کنفرانس را بررسی کنید تا اطمینان حاصل شود که همه اطلاعات لجستیکی لازم را ضبط کرده اید. دوم، مطمئن باشید که شما قبلاً هرگونه آماده سازی ارائه را که پیش از فردا به آن نیاز دارید، انجام داده اید. سوم، کارهایی که امروز تمام کردید را بررسی کنید و مواردی را که هنوز به پایان نرسید مجدداً تنظیم کنید.

این زمان همچنین زمان خوبی برای تأمل در مورد آنچه اتفاق افتاده است و آنچه در طول روز انجام نشده است، می باشد. اگر همسر دارید یا در آن شب با همكاران خود روبرو می شوید، چند مورد از موفقیتها را برای به اشتراک گذاشتن در شام انتخاب كنید. این یک تکنیک انگیزشی خوب برای شما و یک راه خوب برای به اشتراک گذاشتن موارد مهم در زندگی حرفه ای شما با کسانی است که به شما نزدیک هستند.

***نکته: ایمیل خود را تحت کنترل نگه دارید***

***با وجود این که آیا آخرین دستگاه سامسونگ، اپل یا اندروید را دارید، مدیریت ایمیل در هنگام حرکت می تواند مشکل ساز باشد. هنگام استفاده از چنین دستگاهی، باید در مدیریت صندوق پستی خود بسیار کوشا باشید. یکی از ما چندین کارمند جوان داشته است که نمی توانند از طریق نامه الکترونیکی پاسخ دهند زیرا آنها آن را از طریق تلفن خود باز می کنند، قصد دارند بعداً پاسخ دهند و سپس فراموش کردند (زیرا نامه الکترونیکی دیگر به عنوان "جدید" پرچم گذاری نشده است). ایده خوبی است برای پاسخگویی، حذف، مرتب سازی یا پرچم برای پیگیری همه نامه های الکترونیکی خود به صورت روزانه. با نگه داشتن هرچه تعداد پیام ممکن در صندوق ورودی خود و پرچم گذاری مناسب آنها برای اقدامات لازم، می توانید مطمئن باشید که هیچ توپ را رها نمی کنید. به یاد داشته باشید کلمه "OHIO"، به معنی فقط یک بار آن را کنترل کنید.***

**طراحی برنامه های لطف آمیز**

با اولویت بندی وظایف خود، موقعیت هایی به وجود می آیند که در آن شما باید بیش از زمان موجود اجازه دهید که آنها را کامل کنید. رویکردهای توصیف شده بعدی می توانند مورد استفاده قرار گیرند که شما یا نمی توانید فعالیت های خود را تکمیل کنید یا زمانی برای حفظ کیفیت کار قابل قبول ندارید.

**از دوستانتان کمی کمک بگیرید**

در مورد زمان و چگونگی مناسب بودن سایر مهندسین فروش با مدیر خود صحبت کنید. بیشتر برنامه های جبران خسارت مهندس فروش برای تشویق همکاری در یک شعبه یا منطقه ساخته شده است. در این صورت، شما قطعاً باید مهندسین فروش دیگر را در گروه خود اعمال کنید. با حمایت از یکدیگر، ساعات کار شما در هفته بیشتر می شود. وقتی فروش شما کند است، به دیگران کمک خواهید کرد و بیشتر کار خواهید کرد. وقتی مشغول کار هستید، دیگران به شما کمک می کنند و ساعات کار در هفته را کم می کنید. نتیجه خالص کار با کیفیت بالاتر و استرس کمتری برای کل تیم است.

**قانون 80-20 را اعمال کنید**

در قانون 80/20 آمده است كه 80٪ ارزش در 20٪ تلاش تكمیل می شود. در فروش، این مورد اغلب است. شما اغلب می توانید یک ابزار فروش موجود را برای پاسخگویی به درخواست مشتری مجدداً مورد استفاده قرار دهید. به طور کلی، شما همچنین باید کیفیت تحویل کالا را با پاسخگویی مورد نظر مشتری متعادل کنید. مراقب باشید که با استفاده از این تکنیک ها، شهرت خاصی برای کارهای لرزان ایجاد نمی کنید. اگر فکر می کنید مشتری شما انتظار دارد که کیفیت بالاتری از کار را نسبت به توانایی شما ایجاد کند، باید آگاهانه تصمیم بگیرید که یا به نظر آن شخص بی اعتنایی کنید، دوباره تحویل را تحویل داده و یا تلاش بیشتری را برای انجام کار از آنچه در نظر گرفته اید انجام دهید. در برخی موارد، مناسب است اگر غیر منطقی باشد، انتظار مشتری را برآورده نکنید. به یاد داشته باشید که اگر آنها نارضایتی خود را به همسالان خود اعلام کنند ممکن است به روابط شما با مشتری یا "مارک" شخصی شما آسیب برساند.

***نکته: از اینکه بیش از حد متوقف شوید جلوگیری کنید***

***اگر به انجام کار متمرکز نیاز دارید، تلفن خود را خاموش کنید، رایانامه خود را جدا کنید و پیام ها را هر ساعت بررسی کنید. قطع شدن بیش از حد، تمرکز را دشوار می کند و کارایی شما را پایین می آورد. بسته نامه پست الکترونیکی خود را بررسی کنید تا ببینید آیا می توان تنظیم کرد که فقط یک ساعت ایمیل را وصل و بارگیری کنید.***

**پیوستن به Caveats**

اگر مشخص کرده اید که باید یک ارائه را تکمیل کنید اما وقت لازم برای رسیدگی به آن با سطح کیفیت مورد نظر خود را ندارید، همیشه می توانید این نکته را در مقدمه سند برجسته کنید. مراقب باشید که سلب مسئولیت شما بهانه ای به نظر نرسد. مشتری شما اهمیتی نمی دهد که شما نتوانسته اید منابع کافی را برای تحمل این مشکل به ارمغان بیاورید. یک عمل خوب این است که به مشتری خود اطلاع دهید که داده کافی برای تکمیل کامل تحویل ندارید. بخشی از قابل تحویل را که فکر می کنید منعکس کننده بهترین تلاش شما باشد شناسایی کنید و به مشتری اطمینان دهید که با توجه به دسترسی اضافی به اطلاعات مناسب، می توانید همان کیفیت عالی را در کل بقیه تحویل ها تهیه کنید. این امر خصوصاً با تظاهرات و پروپوزال ها مؤثر است.

***نکته: فرمت آنها را دنبال نکنید***

***اگر مشتری RFP 500 خطی را به شما ارائه داده و از شما خواسته است توضیحات مفصلی در مورد پشتیبانی خود برای هر خط ارائه دهد، می تواند روزها طول بکشد تا بتوانید یک ارائه مناسب را تهیه کنید. گزینه دیگر تهیه یک سند خلاصه است که فکر می کنید طیف وسیعی از مطالب مورد درخواست در سؤالات پروپوزال را پوشش می دهد. ممکن است چنین سندی را از پاسخ پروپوزال قبلی در دسترس داشته باشید. این به شما امکان می دهد تا در یک زمان پاسخ سریعتر، پاسخ منطقی ارائه دهید. دوره های مشابه را می توان با دیگر تحویل ها، به خصوص تظاهرات، گذراند. به طور کلی، شما باید با نمایندگی فروش خود کار کنید تا از مشتری خود بپرسید که آیا این از قبل قابل قبول است یا خیر. اگر روند غیر رسمی باشد، چنین واریسی معمولاً قابل قبول خواهد بود. اگر مشتری قبلاً اظهار داشته است که شما باید تمام استانداردهای ارائه شده را رعایت کنید، حتما باید از قبل سؤال کنید.***

**تاکتیک های اولویت بندی "آماده شوید"**

آیا می توانید با اخطار یک روزه ارائه دهید؟ به چه اطلاعاتی نیاز دارید تا بتوانید با موفقیت این کار را انجام دهید؟ آیا به منابع اضافی نیاز دارید؟ چه می شود اگر یک نسخه ی نمایشی درگیر بود؟ از جدول 28.5 به عنوان نمونه برای ساختن فهرست وظایفی که معمولاً با آنها خواسته می شود انجام دهید با کمترین توجه و یا بدون توجه استفاده کنید. زمان آماده سازی و منابع مورد نیاز را نیز پر کنید. با ایجاد این جدول، می توانید انتظارات خود را در مورد بقیه تیم فروش برقرار کنید تا چه میزان از پیش نیاز به انجام این کارها نیاز دارید. علاوه بر این، نماینده فروش یا نماینده فروش از راه دور شما می دانند که حداقل مجموعه اطلاعات یا دسترسی مورد نیاز شما چیست و آنها می توانند قبل از تعهد به مشتری در مورد دستیابی به آن دسترسی مذاکره کنند.

هنگام بحث در مورد فهرست با تیم فروش، توضیح دهید که برای آماده شدن برای انجام هر یک از این موارد، زمان آماده سازی ثابت لازم است. این زمان ثابت ممکن است مربوط به آموزش یا آماده سازی تجهیزات نمایشی باشد. این امر به سربار تبدیل می شود که شما باید اطمینان حاصل کنید که آماده پاسخگویی به درخواست های موقت مناسب هستید تا در برنامه سه ماهه خود قرار بگیرید.

**مدیریت زمان طولانی مدت**

تاکنون در این فصل رویکردهایی برای مدیریت محدودیت های روزانه یا هفتگی مورد بحث قرار گرفته است. شما همچنین باید استراتژی هایی را ایجاد کنید که به شما امکان می دهد در محیط فروش طولانی مدت فعالیت خود را ادامه دهید و در عین حال سلامت خود را حفظ کنید. فروشندگان محور فرصت به دلیل سوخته شدن بدنشان بدنام هستند زیرا سعی می کنند کارهای زیادی انجام دهند. اگر این اتفاق در اثر بادگیر کوتاه مدت معاملات بزرگ رخ داد، به دنبال آن باشید. کمیسیون ها آن شب های بی خوابی را تشکیل می دهند. اگر این بیش از یک سال بیشتر طول بکشد، بیشتر مردم شروع به فرسودگی می کنند، لبه خود و تمایل به کار را از دست می دهند. موارد زیر سه موضوع رایج است که می توانید برای جلوگیری از برخی از این پیامدهای منفی برنامه ریزی کنید.

**مذاکره در مورد سطح کار با مدیر و نماینده فروش**

هنگامی که درک مشترکی در مورد اولویت های خود و چگونگی مقایسه کارهای مختلف ایجاد کردید، باید با مدیر خود توافق نامه ای را در مورد ماندگاری هفته کاری خود ایجاد کنید. اگر در این مدت کار بیشتری از آنچه می توانید انجام دهید، باید درخواست کمک کنید و احساس راحتی کنید. اگر پروژه متناقض در مورد اختلاف زمان شما است، سعی کنید با استفاده از ساختار ارائه شده در این فصل، آنها را برطرف کنید. اگر نماینده فروش مخالف است، از مشاوره مدیر خود بخواهید. اگر فکر می کنید یک نماینده فروش غیر منطقی است یا اگر دو تکرار فروش در طول زمان شما در حال جنگ هستند، اجازه دهید مدیر شما دخالت کند.

از طرف دیگر، اگر می توانید حجم کار اضافی را نیز به دست آورید، به دنبال آن بروید. شما ممکن است کمی کمیسیون اضافی درست کنید و مانند یک قهرمان بیرون بیایید. این وضعیت زمانی می تواند دشوار شود که شما با چندین بازاریابی فروش سر و کار دارید که انتظار دارند زمان نامحدودی برای اختصاص دادن به حسابهایشان داشته باشید. با باز بودن در مورد خواسته های زمان خود و اولویت های درک شده برای آن خواسته ها، باید بتوانید از بسیاری از درگیری ها جلوگیری کنید.

تنها کاری که شما هرگز نباید انجام دهید این است که هنگام برخورد با نمایندگی فروش خود، به صورت منفعلانه رفتار کنید. اگر درگیری دارید و در پایان آماده سازی یکی از جلسات خود نیستید، اثربخشی کل تلاش فروش خود را تضعیف می کنید. اگر در نتیجه نتوانید از طرف نمایندگی فروش مجدد یک کار را انجام دهید، حداقل وی خطر ابتلا به ادامه روند قبلی را درک خواهد کرد.

***نکته: هزینه فرصت را به نماینده فروش توضیح دهید***

***اگر درخواست مشتری برنامه شما را ناراحت می کند یا کیفیت خروجی شما را پایین می آورد، این موضوع را به نمایندگی فروش توضیح دهید. هزینه انجام کارهای اضافی یا جلسات را هجی کنید و بپرسید که کدام فعالیتها را باید ترک کنید. همیشه به یاد داشته باشید که روی تأثیر مشتری یا فروش متمرکز شوید.***

**تعهدات شخصی**

در مورد تعهدات شخصی خود با همان سطح حرفه ای رفتار کنید که با تعهدات مشتری خود رفتار می کنید. از این گذشته، خوشبختی همسر و دوستانتان به همان اندازه برای سلامت و موفقیت شما در طولانی مدت مهم است که باعث رضایت مشتریان شما می شود. اگر احساس می کنید که به طور عادی درگیر مشاغل اجتماعی یا شخصی می شوید، باید برنامه کاری خود را تغییر دهید یا تعهدات شخصی خود را کمتر انجام دهید. وارد شدن به عادت بی احترامی به تعهدات شخصی باعث می شود اعتبار و اعتبار شما برای اعتماد به نفس تضعیف شود.

**کار در محیط های ناهنجار**

ممکن است با شرکت هایی مواجه شوید که به دلیل داشتن شرایط نامطلوب کار، بدنام هستند. اگر می خواهید برای یکی از این شرکت ها کار کنید، اگر معلوم شود که کار خود را دوست ندارید، نباید متعجب شوید. یک مدیر واحد ممکن است زندگی را برای شما دشوار کند. متأسفانه، در بعضی اوقات، همه نظم و انضباط، سخت کوشی و مدیریت وظیفه در جهان نمی توانند چنین وضعیتی را اصلاح کنند. اگر شرکت را دوست دارید، سعی کنید مجدداً به گروه دیگری تغییر دهید که در آنجا بهتر بتوانید در آن عضو شوید. اگر این امکان پذیر نیست یا وضعیت را حل نمی کند، باید در نظر بگیرید که شرکت را ترک کنید. برخی از شرکت ها بیش از سایرین انتظار دارند. اگر شرکتی را پیدا کنید که بتوانید با کار کردن تعداد معقول ساعتها در هفته موفق به موفقیت شوید، بهترین شانس و شاد بودن و موفقیت را خواهید داشت و در صورتی که اگر بیشتر از این کار کنید، می توانید یک کار برتر انجام دهید. اگر مجبور باشید فقط برای اقامت در هفته 80 ساعت کار کنید، احتمالاً در دراز مدت اهداف شخصی و حرفه ای خود را برآورده خواهید کرد.

**خلاصه**

یک طرح مدیریت زمان روشن سه هدف اصلی دارد. ابتدا باید کارآیی شما را بهبود ببخشد، زیرا طرح اولویت بندی شما حواس پرتی را از فعالیت های مهم حذف می کند اما باعث بهبود فروش شما نمی شود. دوم، تیم فروش شما سوء تفاهم ها و درگیری های کمتری را تجربه می کنند. قوانین مربوط به درخواست مشتری و درخواست های داخلی مشخص خواهد بود. شما به طور مشترک اولویت ها را تعیین می کنید و سپس با کمال میل هرگونه تغییر مسیر را از طرف نماینده فروش یا مدیریت فروش خود می پذیرید. سوم، از طریق مدیریت زمان مؤثر، باید بتوانید تعداد کل ساعات کار و همچنین تغییر در هفته کاری خود را کاهش دهید. با گذشت زمان، این باعث کاهش استرس و اصطکاک ذاتی می شود که می تواند در یک محیط فروش ایجاد شود.

مهارت سازی

|  |  |
| --- | --- |
| مهندس فروش جدید | یک ساختار و استراتژی بسازید که برای شما معنا پیدا کند. یک برنامه ریز یا وسیله ای را که می توانید برای سازماندهی وقت خود استفاده کنید پیدا کنید. هنگامی که شما راحت باشید، با مدیران خود کار کنید تا مطمئن شوید که معیارهای آنها برای اولویت بندی فعالیت ها را درک کرده اید. روی ایجاد تاکتیکهای "آماده" تمرکز کنید. سعی کنید چالش هایی را که تکرار فروش با آن روبرو هستید، به خاطر داشته باشید. آنها در تلاشند تا چندین برنامه مشتری و شریک را حل کنند، تا جایی که بتوانید از آنها پشتیبانی کنید و آشفتگی های اضافی را به زندگی آنها اضافه نکنید، کمی به آنها کمک خواهید کرد. |
| مهندس فروش باتجربه | از ارتباطات خود با نمایندگان (بازدیدکنندگان) فروش پشتیبانی کنید. اطمینان حاصل کنید که از اصطلاحات رایج برای اهمیت، تأثیر و به موقع استفاده می کنید. بسیاری از سوء تفاهم ها می تواند ناشی از اختلاف سطح درک شده یا برقراری ارتباط در این مناطق باشد. برخی از تکرارها بسیار ناچیز خواهند بود، انتظار دارند که شما در مورد اهداف آنها انتخاب کنید. برخی دیگر حتی بدترین فعالیت ها را به نظر می رسند که یک معامله گر است. در صورت لزوم روش زمان بندی خود را به اشتراک بگذارید. اگر فکر می کنید نماینده پذیرنده نخواهد بود، فقط سعی کنید در مورد ایجاد "کلمات کد" که نشان دهنده سطوح مختلف فوریت و تأثیر است با او صحبت کنید. |
| مدیر مهندس فروش | یک روش مدیریت زمان پیدا کنید که برای شما مفید باشد و آن را در بین تیم مهندس فروش خود محبوب کنید. اگر مهندسین فروشی دارید که از تکرار فروش های مختلف پشتیبانی می کند، تلاش خواهد کرد. درک مشترک به شما کمک می کند تا ارتباط موثرتری داشته باشید و مسائل آنها را بهتر بشناسید. برای کمک به مهندسین فروش خود متمرکز شوید و سطح استرس خود را کاهش داده و کیفیت و قوام خود را با تعهدات مشتری بهبود بخشید. |

**فصل**

**29**

**اهداف فصل**

**مفهوم سازماندهی وقت خود را بر اساس معیارهای قابل اندازه گیری معرفی کنید.**

**درباره فعالیت های مناسب برای ردیابی بحث کنید.**

**در مورد چگونگی استفاده یک مدیر از این مفهوم برای هماهنگی فعالیت ها در سازمان خود برای بهبود عملکرد تیم، بحث کنید.**

**مدیریت توسط متریکس**

مردم و مدیران آنها به سختی کار می کنند تا مطمئن شوند کارها به درستی انجام می شود، به سختی وقت دارند که تصمیم بگیرند که آیا کارهای درست را انجام می دهند یا خیر.

*استفن کاوی*

هر روز کارمندان فراخوانده می شوند تا در مورد چگونگی اختصاص وقت خود برای رسیدن به بهترین اهداف تصمیم بگیرند. مدیریت معیارها به عملکرد شناسایی فعالیتهای کلیدی که در موفقیت سازمان کمک می کند و کارکنان را برای اولویت بندی آن فعالیت ها راهنمایی می کند، اشاره دارد. بسته به سازمان، این می تواند یک کار ساده یا سخت باشد. با استفاده از نرم افزار مرکز تماس، کارمندان پشتیبانی مشتری می توانند معیارهایی را که کسب و کارشان در آن انجام می شود، مستقیماً ردیابی کنند. برای یک مهندس فروش که یک دوره فروش شش ماهه یا بیشتر را دنبال می کند، تصمیم گیری در مورد نحوه بودجه وقت خود یکی از دشوارترین چالش ها است.

مشارکت کنندگان شخصی می توانند از تکنیک های شرح داده شده در این فصل برای اولویت بندی کار و جلوگیری از "اتلاف وقت" که برای شرکت ارزشی ندارند استفاده کنند. مدیران می توانند از تکنیک ها برای ایجاد انتظارات مداوم در یک تیم استفاده کنند. علاوه بر این، مشارکت کنندگان و مدیران انفرادی می توانند از معیارها برای ارتباط با مدیریت خود استفاده کنند. در این فصل، مقدمه ای برای مدیریت توسط معیارها برای افراد ارائه می دهیم، سپس در مورد چگونگی استفاده از یک مدیر می توانید از این روش استفاده کرده و برای جلوگیری از جلوگیری از بحث، مشکلات خود را ببندید.

**مدیریت توسط متریکس برای فرد**

به عنوان یکی از مشارکت کنندگان، باید این فصل را با نگاهی به شناسایی فعالیت هایی که دو معیار دارند، بخوانید. اول، آنها باید اهداف شما یا اهداف سازمان شما را پیش ببرند. دوم، آنها باید فعالیتهایی تحت کنترل شما باشند. اندازه گیری موفقیت شما بر اساس این که آیا منطقه شما به سهمیه خود دست پیدا کند یا خیر، ممکن است تحت کنترل شما باشد در صورتی که توانایی ورود به سیستم و کمک به دیگران در مراحل فروش آنها، ارائه آموزش و غیره را دارید. اندازه گیری موفقیت شما بر اساس دستیابی به فروش در سراسر جهان احتمالاً برای بیشتر مشارکت کنندگان یک هدف بسیار بلند است، مگر اینکه شما روی یک محصول واحد یا شاید یک حساب کاربری عمده در سراسر جهان متمرکز شوید که در واقع بتوانید در بخشی از فعالیتهای فروش شرکت کنید که نتیجه آن باشد آن درآمد.

***نکته: اندازه گیری های خود را با هم مرتبط نگه دارید***

***اگر مشارکت کننده فردی هستید و سازمان شما رویکرد metricsdriven را تمرین نمی کند، هنوز می توانید از ابزارهای موجود در این فصل برای هدایت فعالیت های خود استفاده کنید. اهدافی را انتخاب کنید که یک یا هر دو معیار زیر را داشته باشند: دستاوردهایی که از انجام رزومه خود خوشحال خواهید شد یا اطلاعاتی که به VP شما نشان می دهد شما یک ستاره راک هستید.***

**مدیریت توسط متریکس برای مدیر**

توصیه ما استفاده از یک تابلوی چراغ راهنمایی به سبک قرمز / زرد / سبز و تمرکز بر چندین معیار کاملاً واضح و مشخص است. قرمز یعنی یک هدف خارج از مسیر است. رنگ زرد در خطر خارج از مسیر است. و سبز یعنی همه خوب است. کارت امتیازی کمی پیچیده تر در شکل 29.1 نشان داده شده است، بر اساس روش امتیازدهی متوازن نورتون-کاپلان. این معیارها را به چهار دسته اصلی تقسیم می کند. یادگیری و رشد، فرآیند، مشتری و امور مالی. شما باید براساس اهداف خاص سازمان و وضعیت فعلی زیرساختهای خود، معیارها و اهداف را تنظیم کنید. برای هر متریک (براساس ماه، ربع یا سال) یک عدد هدف تعیین کنید و دامنه ای برای شاخص های سبز، زرد و قرمز تنظیم کنید. شما باید موافقت کنید که معیارهای صحیح و اهداف معنی دار را از همتایان فروش خود، منابع انسانی، بازاریابی و سایر بخش هایی که ممکن است تحت تأثیر قرار گرفته باشند، اندازه گیری کنید.



**تصویر 29.1**  کارت نمره تعادلی نمونه برای یک سازمان مهندس فروش.

***نکته: چرا قرمز واقعاً خوب است***

***برای تعیین اهداف خود بسیار کم توجه کنید، خصوصاً اولین باری که این کار را انجام می دهید. اگر اولین کارت امتیازی شما عمدتا با چند چراغ زرد سبز باشد، اعتبار شما زیر سوال می رود. به یاد داشته باشید این فقط یک ابزار اندازه گیری نیست بلکه یک ابزار بازخورد برای بهبود سیستماتیک است.***

معیارهای یادگیری و رشد به طور مستقیم به کارمندان شما مربوط می شوند و معیاری برای جمع آوری، احتباس و هر نوع آموزش و مربیگری درونی، بیرونی یا شغلی هستند. معیارهای پردازش، پیوندی برای به دست آوردن نرخ ها و آمارهای اجرایی برای پروپوزل ها، آزمایش ها و تماس های فروش واقعی ایجاد می کند. آنها همچنین معمولاً تعداد واقعی تعامل مشتری، بر حسب نوع، برای مهندس فروش، و همچنین راندمان پوشش را اندازه گیری می کنند (چند وقت یک منطقه یا جغرافیا برای واردات و صادرات مساعدت فنی نیاز دارد؟). معیارهای مشتری می تواند تعداد مراجعات به دست آمده از این زمینه، آمار واقعی رضایت مشتری، حضور در گروه کاربر و موارد مشابه باشد. سرانجام، بخش مالی کارت امتیازی نه تنها میزان دستیابی به درآمد مستقیم در مقابل سهمیه را بررسی می کند، بلکه همچنین درآمد هر سرمایه مهندس فروش، پوشش کلی در روند و آمار درآمد هر محصول روکش را نیز بررسی می کند.

**وزن کردن اندازه ها**

یک رویکرد رایج برای مدیریت مبتنی بر معیارها، اعمال وزن گذاری برای دسته های خاص، اضافه کردن امتیازات کل در هر گروه و سپس ضرب کردن وزن ها است. در مثال کارت نمره متعادل، شاید یک شرکت "یادگیری و توسعه" را در 20٪ و "مالی" 30٪ وزن کند، در حالی که اجزای دیگر 25٪ را ثابت نگه داشته است. انجام این کار، تمرکز نسبی را بر یک فرد برجسته می کند و یک سازمان باید بر روی هر گروه قرار گیرد.

**مدیریت توسط متریک جبران پاداش در مقابل MBO**

بسیاری از سازمان ها از یک روش MBO استفاده می کنند، که براساس آن، فردی که اهداف خاصی را تکمیل کند، مبلغ تعیین شده ای را دریافت می کند. این اهداف می تواند مربوط به درآمد باشد (مانند کمک به پیروزی در تعداد مشخصی از حسابهای جدید در یک خط محصول جدید) یا بیشتر با تکمیل پروژه های بزرگ همراه باشد (به عنوان مثال، ایجاد و ارائه کلاس آموزشی جدید یا توسعه یک نمونه جدید اولیه) از آنجا که مدیریت مبتنی بر معیارها معمولاً شامل ردیابی چندین هدف است، می توان آن را مستقیماً با جبران خسارت پیوند داد (دستیابی به 87٪ اهداف شما به این معنی است که 87٪ پاداش پایه خود را دریافت می کنید)، یا، بیشتر اوقات، معیارها مجموعه ای از دستورالعمل های کمی را تعیین می کنند. مدیر استدلال می کند برای سطح مشخصی از جبران پاداش به طور نسبی. با ذکر این نکته که یک کارمند 87٪ از اهداف مورد توافق را به دست آورده است، یک مدیر ممکن است تصمیم بگیرد که بخش خاصی از جبران متغیر (مثلاً 80٪) ضمانت داشته باشد. در شرایطی که باید پول جایزه بین گروهی اختصاص یابد، این سطوح موفقیت می تواند برای کارمندان "رتبه پشته" مفید باشد. به عنوان مثال، دستاورد 87٪ در بالای 75٪ و 67٪ دستاورد ها قرار می گیرند. در چنین شرایطی با درجه نیرو، هر لایه ممکن است درصد مشخصی از کل استخر جایزه موجود را دریافت کند (شاید 40٪، 35٪ و 25٪). در یک محیط شدیدتر مبتنی بر عملکرد، برخی از شرکتها طبقه ای را تاسیس می کنند که در آن هر دستاورد MBO زیر 70٪ هنگام محاسبه نمرات کلی دستاورد، صفر محسوب می شود.

**مدیریت مبتنی بر اندازه گیری ها را به سازمان خود پیوند دهید**

بسیار مهم است که کلیه معیارهای تعریف شده در سطح مدیریت برتر سازمان نظام مهندسی فروش به سمت بقیه تیم فروش فنی حرکت کند. به عنوان مثال، اگر تصمیم دارید که معیارها را در سطح منطقه ردیابی کنید، نمی توانید برای یک متریک بین مناطق، کشورها و جهان بین نورهای قرمز و سبز ناسازگار باشید. همچنین اگر یک چراغ قرمز قرمز روی یک متریک در سطح منطقه به طور پیش فرض به سمت بالا پخش شود، می توانید تصمیم بگیرید تصمیم بگیرید که بالاترین سطح متد کارت امتیازی نیز قرمز باشد. به عنوان مثال، اگر منطقه ایالات متحده غربی برای نرخ برنده پروپوزال و قرمز برای دستیابی به درآمد برای هر جمعیت سرخ باشد، آیا این به طور خودکار باعث می شود کل کارت امتیازی آمریکای شمالی برای این اندازه ها قرمز شود؟

همکاران شخصی و همچنین مدیران خط اول و دوم، همه باید مواردی را در برنامه های عملکرد سالانه، برنامه های توسعه و اهدافی که از معیارهای کلی سازمان پشتیبانی می کند، درج کنند. مواردی مانند 12 روز آموزش در سال یا 60٪ استفاده از کاندیداهای خوبی برای برنامه های عملکرد هستند.

مطالعه موردی: درصد POC

مشتری ما دارای سیستم تأیید POC بود که خارج از کنترل بود و هرکسی می توانست POC را برای هر فرصتی از نظر اندازه تأیید کند. هرج و مرج با این واقعیت پیچیده شد که هیچ سیستم سنجشی برای ردیابی و تعیین نتایج تلاش های فنی آنها وجود ندارد. آنها پس از شش سال اجرای سیستم ردیابی فعالیت، برخی از اطلاعات جالب را ذکر کردند:

1. دو محصول دارای نرخ 0٪ برد بودند. هیچ POC واحدی به فروش تبدیل نشده و در نتیجه درآمد داشته است.

2. یک محصول دیگر دارای 95٪ نرخ برد بود.

3. برخی از مناطق خاص و فروشندگان خاص، سابقه موفقیت بهتری نسبت به سایرین داشته اند.

4- برای بیشتر محصولات دیگر آنها، بین خط فرصت و احتمال موفقیت همبستگی تقریباً خطی وجود دارد. هرچه این فرصت بزرگتر باشد، شانس آنها برای پیروزی در این قرارداد بیشتر است. این ممکن است کاملاً واضح به نظر برسد، زیرا انتظار دارید شرکت تلاش بیشتری برای معاملات بزرگتر کند، اما این طور نبود. فقط یک POC برای مهندس فروش را برای 50،000، 500،000 یا 5 میلیون نفر اداره می کرد. (ما از آن زمان این ارتباط را در بسیاری از مشتریان دیگر مشاهده کرده ایم.)

با استفاده از این داده ها، مشتری ما فرایند تعامل POC خود را اصلاح کرده تا در آن مناطق "جایی که پول هست" متمرکز شود. این نتیجه منجر به کمتر POC، نرخ تبدیل درآمد به طرز چشمگیری بالاتر و افزایش 10٪ درآمدهای سه ماهه شده است - همه از تصمیم گیری. به جای احساسات مبتنی بر داده ها است.

\*\*\*\*

**اجتناب از پله ها**

با استفاده از این وضعیت، این روش می تواند سازمانی را به شناسایی زمان صرف شده با مشتری به طور مستقیم سوق دهد. این امر باعث می شود افراد از آموزش خودداری کنند و از کمک به سایر افراد در داخل خودداری کنند، دو فعالیت اصلی که در فروش و پشتیبانی موثر مشتری و رانندگی درآمدها بسیار مهم است. همانطور که در مثال قبلی نشان داده شده است، شرکت در کلاسهای آموزشی می تواند به عنوان یک معیار کلیدی شناخته شود. تشویق هماهنگی، به ویژه در بین گروه ها، باید جزئی از فرهنگ سازمانی شما باشد. مدیریت معیارها نیازی به تکنیکهای نرم افزاری مدیریتی سازمانی را برطرف نمی کند و فعالیتهای اختیار اختیار کافی از طرف مشارکت کنندگان را برای دستیابی به اهداف خود (همانطور که توسط معیارها تعریف شده است) مطابق آنچه مناسب می دانند از بین نمی برد.

خطر دیگر تعیین اهداف بسیار غلیظ است و برای اجرای آن نیاز به ضبط یا فعالیت مدیریتی اضافی دارید. هنگامی که معیارهای شما به اندازه کافی پیچیده شود و بر بهره وری کلی تأثیر بگذارد، متوجه خواهید شد که افراد و مدیران برای به حداکثر رساندن آمار خود و احتمالاً جبران خسارت، شروع به "بازی" سیستم خواهند کرد.

با ردیابی فعالیت های مهندس فروش، چیزهای زیادی برای به دست آوردن وجود دارد. با ردیابی زمان، چیز کمتری برای به دست آوردن است (همانطور که مطالعه موردی بعدی نشان خواهد داد). ردیابی فعالیت یک شمشیر دو لبه است. در صورت استفاده مناسب از یک رهبر بالغ مهندس فروش، می تواند ابزاری مؤثر در مسئولیت پذیرش سایر قسمتهای سازمان در قبال اقدامات آنها و همچنین اشاره به روندهای مربوط به اداره تجارت مهندس فروش باشد. به طور نامناسب استفاده می شود، به عنوان سلاحی از انطباق داخلی برای بررسی و نظارت بر مهندسین فروش شخصی، می تواند یک فاجعه باشد.

مطالعه موردی: قانون پیامدهای ناخواسته

شرکت ما یک برنامه MBO ایجاد کرد که هر سه ماه چندین هزار دلار به مهندسین فروش پرداخت می کرد که بیش از 70٪ از وقت خود را در فعالیت های مشتری سازی ثبت می کردند. پس از سه ماهه اول، مهندسین فروش یاد گرفتند که چه چیزی فعالیت مشتری مداری را تشکیل می دهد و چه نکرده است. در نتیجه مهندس فروش تمایلی به سفر به مکانهای دوردست و یا ایجاد زیرساخت ها نداشت، اما با این حال برای انجام فعالیت های سنتی با ارزش پایین مانند نمایش های تجاری و گروه های کاربری، برای تعیین تکالیف مبارزه می کرد.

\*\*\*\*

**استفاده از متریک برای برقراری ارتباط داخلی و با مدیران شرکت**

اگر اصول این فصل را رعایت کنید، می توانید یک راه عالی برای ارتباط با پیشرفت و موفقیت خود در داخل کشور داشته باشید. برخی سازمانها متریک گرا هستند و برخی دیگر اینگونه نیستند. صرفنظر از اینکه شرکت شما در کجا قرار می گیرد، ما تضمین می کنیم که اگر شما یک ارزیابی خود از نقاط قوت، ضعف و دستاوردهای خود را در بررسی های خود در سه ماهه، بررسی تیمی و گفتگوهای گاه به گاه با مدیران خود داشته باشید، به عنوان یک مدیر اجرایی تلقی خواهید شد. بعنوان یک مدیر اجرایی بالقوه

مطالعه موردی: ردیابی قدرت فعالیت

یک تیم مهندس فروش صدنفره وقت زیادی را صرف حل مشکلات بخش های دیگر می کردند و دیگر وقت فروش نداشتند. مشکل آنها این بود که آنها نمی توانند این زمان تخلیه را تعیین کنند تا بقیه شرکت پاسخگو باشند. یک تمرین ساده یک ماهه فعالیت Excel- محور نشان داد که آنها 42٪ از وقت خود را برای رسیدگی به موضوعات ارسال پستهایی مانند پیگیری مکالمات پشتیبانی، کلیدهای مجوز، موارد نگهداری، شرکا یا خطاهای خدمات حرفه ای خود می گذرانند.

VP مهندسی فروش یافته ها و توصیه های خود را در بررسی سه ماهه بعدی تجارت (QBR) ارائه داد. او با داشتن حقایق و داده ها، قادر به مقابله با واکنش های عاطفی همسالان خود بود، که هرگز در گذشته به او اعتقادی نداشتند، و توانست بلافاصله COO را برای اجرای چندین سیاست تغییر دهد. در سه ماهه بعد، زمان ارسال پستی به 24٪ بسیار پراهمیت سقوط کرد و طی یک سال، به محدوده 5-8٪ کاهش یافته بود. این کاهش معادل به دست آوردن 35 سود اضافی دیگر در این زمینه، کمک به فروشندگان فروش و فروش این شرکت بود و درآمد شرکت را هدایت می کرد!

\*\*\*\*

**خلاصه**

اگرچه هیچ یک از ما توانایی تعریف چگونگی گذراندن 100٪ از وقت خود را نداریم، اما می توانیم از یک رویکرد معیارمحور استفاده کنیم تا اطمینان حاصل کنیم که اهداف ما با نحوه تشخیص ما (و احتمالاً پرداخت) توسط سازمان همسو می شوند. متریکس یک روش قابل تعیین برای ردیابی فعالیتهای پیشرو در تولید درآمد و جلوگیری از صرف وقت در مواردی که توسط سازمان ارزشیابی نشده اند، کمک می کند.

مهارت سازی

|  |
| --- |
| مهندس فروش جدید  1. با مدیر خود کار کنید تا معیارهای مهم را تعیین کنند.  2. فهرستی از اهداف قابل تعیین تهیه کنید و از آن برای راهنمایی و ایجاد انگیزه در رفتار خود استفاده کنید.  3. در طی چند ماه، بازخورد غیر رسمی از مهندس فروش باتجربه، پاسخ حساب و سایر موارد مربوط به آنچه که آنها معتقدند سوزن را جا به جا می کند، انصراف دهید.  مهندس فروش باتجربه  1. وقت خود را صرف فعالیت های ارزش افزوده بالاتر کنید که باعث افزایش نرخ برنده شده و درآمد حاصل می شود.  2. در مورد خروجی خود از نظر این معیارها فکر کنید. در موفقیت عملکرد خود را در بررسی عملکرد خود قرار دهید، و از آنها برای تعریف و پشتیبانی از رهبری خود در سازمان استفاده کنید. |

**فصل**

**30**

**سخنان پایانی**

من به ندرت به جایی می روم که می خواستم بروم، اما تقریباً همیشه به جایی می روم که باید باشم.

*داگلاس آدامز*

یک تمرین بسیار سرگرم کننده که در طول یکی از کارگاه های خود اجرا کردیم، این سؤال را ایجاد می کند: "چند درصد از تماس های فروش که در آن شرکت می کنید، آنها را حقیر یا بد می نامید؟" معمولاً در مقیاس آموزش کلاسیک A + به F درجه به مراتب بالاتر از Bor ترجمه می شود. میانگین کارگاه همیشه بیش از 30٪ است، اغلب بیش از 50٪، و بسیاری از مواقع به 60٪ می رسد، که این به زمان بسیار زیادی می رسد. به نظر مهندس فروش، فقط بخش زیادی از تماس ها فرصت را به سمت بسته شدن سوق نمی دهند و در بسیاری موارد ممکن است آن را به عقب بکشند!

آسان است که در این شرایط قربانی شوید و دیگران را در این شرکت به خصوص فروش مقصر بدانید برای تمام اصطکاکی که در چرخه فروش ایجاد می شود. این یک نگاه بدبینانه و نادرست از امور است. خبر خوب این است که همیشه فضای زیادی برای پیشرفت وجود دارد و اینست که، با استفاده از خود و بسیاری از تکنیک های این کتاب، می توانید به طور مؤثرتر عمل کرده و یک تفاوت اساسی در "درجه تماس بد / ضعیف فروش شخصی" خود ایجاد کنید. این امر تأثیر منفی بر همسایگان و فروشندگان خود دارد که با آنها کار می کنید و در طی سه ماهه بعدی، متوجه تأثیر درآمد، پروسه اجرایی و رضایت شغلی خواهید شد.

این پیشرفت نظام مند بسیار مهم است زیرا در فروش، هیچگاه نتیجه گیری حاصل نمی شود. مطمئناً هر ربع یا سال سرانجام به پایان می رسد و هر چرخه فروش به پایان می رسد. اما هر پایان قبل از اینکه دوباره به توافق دیگری منتقل شوید، آرامش کوتاهی را ارائه می دهد. در حالی که به مطالبی که تازه خوانده اید تأمل کنید، همیشه به یاد داشته باشید که از شما خواسته می شود که فردا دوباره این کار را انجام دهید. در این فصل آخر، ما چند پیشنهاد در مورد چگونگی ادغام همه چیزهایی که یاد گرفته اید با روشی جامع، ارائه می دهیم و این امکان را برای شما فراهم می کنیم که ماراتن فروش را ادامه دهید.

**علاقمند باش**

بیش از 80٪ از افراد مصاحبه شده برای این کتاب، اشتیاق را دلیل اصلی موفقیت یا عدم موفقیت یک مهندس فروش دانستند. مشتریان این فرصت را دارند که برخی از جنبه های تجارت خود را بهبود بخشند، و اگر نسبت به شرکت، محصولات خود و کاربرد آنها در پروژه مشتری اشتیاق دارید، به احتمال زیاد شما می توانید این معامله را دریافت کنید. افراد پرشور دیگران نیز جذب و الهام بخش دیگران هستند.

محصولات، شرکت ها و مشتریانی را پیدا کنید که شما را هیجان زده می کنند. از این شور و اشتیاق برای تقویت فعالیت های خود و به آتش کشیدن مشتریان و همکاران خود استفاده کنید. این مسئله را با میزان درگیر شدن در روابط شخصی و زندگی خارج از محل کار، متعادل کنید. تعقیب رویای شما در خارج از محل کار باعث می شود فرد جالب و هیجان انگیز تری برای حضور در محیط کار باشد. اگر چنان به حرفه خود اختصاص دهید که به زندگی شخصی تان متزلزل شوید، در مسیر فرسودگی قرار خواهید گرفت. این به نفع شما و شرکت شما نخواهد بود. ما شاهد فروشندگان موفق و مهندسین فروشی هستیم که در جستجوی شتاب دهنده های کمیسیون، ازدواج یا سالهای زندگی شخصی خود را گم کرده اند. این منجر به افسردگی و از بین رفتن انرژی خلاق می شود که به شما امکان می دهد در ابتدا به آن اعداد افسانه ای دست پیدا کنید.

داشتن یک کارمند پرانرژی، به شما کمک می کند تا محیط کار خود را برای دیگران جذاب کنید. اگر نسبت به کاری که انجام می دهید احساس شور و اشتیاق می کنید، به احتمال زیاد از کار خود لذت خواهید برد.

**کار و زندگی شخصی را در تعادل نگه دارید**

حفظ تعادل کار و زندگی به ویژه در فروش بسیار دشوار است. اما اگر اجازه دهید بدن شما کاهش یابد، غذای حیوانات خانگی خود را فراموش نکنید و از خانواده خود غافل شوید، به سرعت متوجه خواهید شد که نمی توانید تمرکز خود را روی فروش موثر متمرکز کنید. در عین حال، شما باید اهداف شغلی و درآمد خود را با دوستان نزدیک و عزیزان خود در میان بگذارید. با این کار، می توانید مشترکاً در مورد فداکاری هایی که انجام می دهید و حمایتهایی که باید در اوقات سخت انجام دهید به توافق برسید.

همیشه حرفه خود و نتایج آخرین سه ماهه را در چشم انداز نگه دارید. شما در حال کار برای مدیر خود (و با تمدید شرکت خود) برای منافع متقابل خود هستید. اگر در نتیجه مشارکت کمتری در شرکت دارید از اینکه شرکت به شما کمک می کند، از شما خواسته می شود که ادامه کار تعجب نکنید. اگر احساس می کنید فراتر از آنچه برای شما پرداخت می شود ارزش افزوده دارید، یک پرونده تجاری ایجاد کنید که به رئیس شما کمک کند تا تبلیغی را برای شما کسب کند.

**به طور مداوم انتظارات را بهتر کنید**

اگر بتوانید به طور مداوم نتایج برتر را به شرکت، مشتریان و همکاران خود ارائه دهید، طبیعتاً متوجه خواهید شد که درآمد و فرصت های شغلی به نتیجه می رسد. مهم نیست که اقتصاد چگونه به نظر می رسد، یک مهندس فروش استثنایی همیشه دارای شغل خواهد بود. شما نوع فردی خواهید بود که دیگران می خواهند با آنها معاشرت و تجارت کنند. بخش عمده ای از این کتاب تاکتیک های مرتبط با عملکرد برتر را شرح می دهد. آگاهانه با استفاده از این کتاب و همچنین منابع آموزشی ارائه شده توسط شرکت خود، نقاط ضعف و کار خود را در این زمینه ارزیابی کنید تا تمام مهارت های خود را به سطح مطابق با چگونگی درک شما برسید.

هر وقت خود را در موقعیت جدید یا یک رابطه کاری جدید پیدا کردید، وقت بگذارید ارزیابی کنید که چگونه به افراد مختلفی که با آنها کار می کنید ارزش افزوده می دهید. اگر افراد یا سازمانهای مختلفی از شما حمایت می کنند، به آنها بگویید (در صورت مناسب) آنچه لازم برای موفقیت دارید. با برقراری ارتباط صحیح انتظارات، همه طرفها احتمالاً می توانند از این انتظارات پیشی بگیرند.

از همه مهم تر، مطمئن باشید که شما شخصاً ارزش منحصر به فردی به مشتریان خود اضافه می کنید. اگر فقط در حال انجام نسخه نمایشی و چک های نقدی هستید، ممکن است خود را با فیلم های خود اجرا و نقل و انتقالات خودکار جایگزین کنید! مطمئناً، این یک نتیجه غیرممکن است، اما باید خود را به عنوان یک شریک تجاری مورد اعتماد و ضروری تأسیس کنید.

برای مشتریان خود به کار خود ادامه دهید و در موقعیتی عالی خواهید توانست سهمیه خود را بالا ببرید. مطمئناً هدف قرار دادن درآمد و کمک به مشتریان برای موفقیت شما دو معیار تعیین کننده موفقیت مهندس فروش است.

مطالعه مورد نهایی: درس استارباکس

استارباکس، آن خانه قهوه ای همه جا، به عنوان یک مکان ملاقات بداهه برای بخش بزرگی از مهندسین فروش جهان، به عنوان یادآوری قدرتمند گوش دادن به مشتری و قدرت نام تجاری شخصی شما عمل می کند. محل نیوتن، پنسیلوانیا، با محبت به عنوان "دفتر فروش اصلی و تکنیکی" شناخته می شود. "من اخیراً این فرصت را داشتم که یک جلسه جهت گیری جدید را برای باربیاس استارباکس تماشا کنم. انتظار داشتم اکثر روزها برای آموزش نحوه کار دستگاههای قهوه صرف آنها شود، اما در عوض شاهد ارائه متمرکز در مورد اهمیت ارتباط با مشتری بودم. به آنها آموزش داده می شد که همیشه لبخند بزنند، مشتری را به چشم نگاه کنند، مشتری را درگیر مکالمه کنند، نام آنها را بیاد بیاورید و سؤالاتی راجع به آنچه در جستجوی قهوه خود به دنبال آن بودند، بپرسید تا بتواند کالای مناسب و احتمالاً به آنها را بفروشد.

-فروش سایر خدمات این همه برای کارکنان 10 دلار در ساعت است - با این تفاوت که با حقوق خود در خانه و نتیجه گیری های خود را در مورد استعدادها و قابلیت های خود جلب کنید.

\*\*\*\*

**ایجاد و حفظ روابط**

همیشه به یاد داشته باشید که شخصی که امروز مربی آن را مدیریت می کنید ممکن است فردا کنترل شما را در دست داشته باشد. اگر دوستانه و حرفه ای هستید و به پیشرفت اهداف اطرافیان علاقه مند هستید، متوجه می شوید که یک شبکه به طور طبیعی برای پشتیبانی از شما در صورت نیاز به کمک تشکیل می شود. با محاصره خود با افراد با استعداد، به طور طبیعی این فرصت را خواهید داشت تا در مورد مهارتهایی که از آنها استفاده می کنید برای موفقیت استفاده کنید. همچنین اگر بتوانید در ازای دریافت بیشتر از دیگران دریافت کنید، احساس بسیار رضایت شخصی را درک خواهید کرد.

**تنظیم و دستیابی به اهداف**

تکنیک های توصیف شده در کتاب را در زندگی شخصی و همچنین زندگی حرفه ای خود به کار ببرید. با گذشت زمان، دامنه اهداف خود را گسترش دهید تا همه جنبه های زندگی خود را بگنجانید. ما برای بهبود بسیاری از زمینه ها از تنظیم هدف استفاده کرده ایم: شغل، اهداف درآمد سه ماهه، توسعه شخصی، مالی، تحصیلات، آمادگی جسمانی، روابط شخصی و حتی برنامه ریزی آخرین نسخه این کتاب. ما فکر می کنیم شما برنامه تعیین هدف ساده ای را که برای ما تعریف شده است پیدا خواهید کرد تا به راحتی در مورد برخی از این "نامشهودها" قابل اجرا باشد. ما شخصاً در نتیجه پیشرفت هوشیارانه شخصی، تمرکز و موفقیت در کار را بهبود یافته ایم.

شما همچنین می فهمید که اگر معیارهای خاصی را که برای دستیابی به سطوح جدید رشد درآمد یا موقعیت جدید در شرکت خود نیاز دارید، به طور دقیق تعریف کرده باشید، می توانید پیشرفت کنید.

**به طور مداوم خود را به چالش بکشید**

با محک زدن مهارت های خود در برابر رقابت، خود را تحت فشار قرار دهید. با رسیدن به اهداف خود و مهارت های تمرکز خود را به دست آورید، مهارت های جدیدی را پیدا کنید تا مسئولیت اضافی را در محل کار بهبود بخشید یا از آنها بخواهید. بهترین افراد و سازمانهایی که ما برای آنها کار کرده ایم سالها با رعایت دلخوری از موفقیت خود، در پس زمینه خود باقی مانده اند. همیشه به یاد داشته باشید که قرار گرفتن در ثانیه برای هیچ چیز حساب نمی شود، بنابراین هر 1٪ از لبه های اضافی که می توانید بدست آورید ممکن است چیزی باشد که شما را برنده می کند.

این توصیه‌ی آخر مدت زمان طولانی است، اما مهم است: لبخند بزنید و لذت ببرید! مهندسی فروش حرفه ای شگفت انگیز است و شما واقعاً یکی از بهترین شغل های جهان را دارید!

لطفا در صورت تمایل با ما از طریق www.masteringtechnicalsales.com تماس بگیرید. مواد تکمیلی به صورت الکترونیکی در دسترس هستند. علاوه بر این، ما از نظرات و نظرات شما استقبال می کنیم.

1. SaaS [↑](#footnote-ref-1)
2. ویلی لومنز یک شخصیت داستانی در نمایش نامه ای به نام "مرگ پیشه ور" است. [↑](#footnote-ref-2)