

قطب‌نمای مدیران فروش

بانگ‌ریش بازار ایران

تألیف:

پرویز درگی

مدرس دانشگاه ، - مشاور و محقق بازاریابی

ویراستاران:

احمد آخوندی - محسن جاویدمؤید



سرشناسه	: درگی، پرویز، ۱۳۴۵.
عنوان و نام پدیدآور	: قطب نمای مدیران فروش با نگرش بازار ایران / تألیف پرویز درگی؛ ویراستاران احمد آخوندی، محسن جاویدمؤید.
مشخصات نشر	: تهران: انتشارات بازاریابی، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۳۲۰ ص.: جدول (رنگی)، نمودار (رنگی)؛
شابک	: 978-600-6982-47-2
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: مدیریت فروش
موضوع	: مدیریت فروش -- ایران
موضوع	: بازاریابی -- ایران
موضوع	: بازاریابی
موضوع	: روشندگی
شناسه افزوده	: آخوندی، احمد، ۱۳۴۱ - ویراستار
شناسه افزوده	: جاوید مؤید، محسن، ۱۳۶۱ - ویراستار
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۵ ق ۶ د ۴ / HF۵۴۳۸
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۸۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۱۲۰۱۴۳



انتشارات بازاریابی

تلفن: ۶۶۴۳۱۶۳۷ (۰۲۱) و ۶۶۴۳۴۰۵۵ (۰۲۱) فاکس: ۶۶۴۳۱۴۶۱ (۰۲۱)

WWW.MARKETINGPUBLISHER.IR

WWW.MARKETINGBOOKS.IR

چاپ اول / ۱۳۹۵ / تیراژ ۱۱۰۰

چاپخانه پایدار / صحافی البرز

تمامی حقوق محفوظ و متعلق به انتشارات بازاریابی است.

مراکز توزیع:

شرکت توسعه مهندسی بازار گستران آتی (TMBA)

تهران؛ صندوق پستی: ۱۳۴۵ / ۱۳۴۵ تلفن: ۴ - ۶۶۴۰۲۸۴۰ (۰۲۱) فکس: ۶۶۰۲۸۴۰۵ (۰۲۱)

پخش انتشارات بازاریابی: خیابان انقلاب، ابتدای خیابان ۱۲ فروردین، پلاک ۲۸۵،

مجموع کتاب فروردین، طبقه همکف، واحد یک. تلفن: ۶۶۴۰۸۲۵۱ (۰۲۱) و ۶۶۴۰۸۲۷۱ (۰۲۱)

فهرست مطالب

۱۱	پیشگفتار
۲۱	مدیریت فروش و سرپرست فروش
۲۹	پیش‌بینی و هدفگذاری فروش
۶۳	تعداد نیروی فروش و نظارت و کنترل آنها
۷۷	مسیربندی چیست و چگونه آن را پیاده‌سازی کنیم؟
۸۹	اهمیت و چگونگی اعتبارسنجی از مشتریان
۱۰۵	سیاست و نحوه‌ی مذاکره در مورد قیمت محصول
۱۱۳	نکات اساسی در نحوه‌ی محاسبه‌ی پورسانت
۱۲۷	اصول و روشهای کنترل در بازاریابی و فروش
۱۳۷	زیرفروشی
۱۴۷	مدیریت وصول مطالبات
۱۶۱	مهارت‌های اساسی که یک بازاریاب و فروشنده‌ی حرفه‌ای باید دارا باشد
۱۶۹	شیوه‌ای کارآمد برای ارتباطات مؤثر با مشتریان L.O.C.A.T.E

۱۷۷..... مدیریت استرس ناشی از کار فروش

۱۸۵..... امنیت شغلی در سازمانهای پیشرو وجود ندارد

۱۹۵..... فرق نق زن با انتقاد کننده چیست؟

۲۰۱..... ۱۰ پیشنهاد برای اینکه مشتریان خود را از دست بدهید

۲۰۷..... توضیح برخی از اصطلاحات معلم بازاریابی

۲۲۱..... نکاتی در باب مدیریت فروش در فروشگاه

۲۲۷..... چگونه شاگرد مغازه استخدام کنیم؟

۲۳۵..... مهارت‌های شاگرد فروشگاه

۲۴۳..... مدیریت فروش: رفرسگاههای زنجیره‌ای

۲۵۵..... نکاتی در باب مدیریت فروش در بازارهای سازمانی (دولتی - صنعتی)

۲۶۳..... چگونگی لانچ یک محصول جدید

۲۷۹..... پیوست ۱: آئین نامه‌ی مأموریت یک شرکت فعال در حوزه‌ی پخش مواد غذایی

۲۸۷..... پیوست ۲: نکاتی برای جذب نماینده در یک شرکت فرضی در صنایع غذایی

۲۹۷..... پیوست ۳: نمونه‌ی قرارداد جذب نمایندگی فروش

۳۰۹..... آشنایی با فعالیتهای شرکت توسعه مهندسی بازار گستران آ.ا (TME)

پیشگفتار

از زمانی که اولین کتاب خودم با نام مدیریت فروش و فروش حضوری با نگرش بازار ایران را نوشتم، ده سال می‌گذرد و اکنون آن کتاب به چاپ بیست و چهارم رسیده است، و هنوز با اسامی بسیار خوب خوانندگان عزیز روبه‌رو است.

در طی این سالها کتابهای زیادی را تالیف کردم و مجارب زیادی را در همراهی با بنگاههای اقتصادی با آموزش، مشاوره و تالیفات بازاریابی کسب کردم و با کوله‌باری از این اندوخته‌های ارزشمند و درس‌گیری از اساتید بازار دریافتم نکات ریزی در بازار ایران هست که هنوز به آنها نپرداخته‌ایم. مواردی چون مدیریت وصول مطالبات، اعتبارسنجی، مسیربندی، مدیریت زیر فروشی و... دریافتم که اساتید دانشگاه کمتر به این مباحث پرداخته‌اند و علت آن هم بهره‌گیری سرورانم از منابع خارجی است، برای مثال در سالهای گذشته در خصوص مباحثی چون استراتژی، برندینگ و تحقیقات بازاریابی و... منابع بسیار ارزنده‌ای به حوزه‌ی دانایی بازاریابی در دانشگاههای ایران و بنگاههای

اقتصادی اضافه شده است؛ چرا که کشورهای توسعه یافته در این خصوص بسیار کار کرده‌اند و حاصل ترجمه‌ی مطالب آنها و همچنین تألیفاتی که در ایران با بهره‌گیری از منابع خارجی صورت گرفته است این فضا را زمینه‌سازی کرده است. اما چرا در خصوص نکات ریز و مورد نیاز بازار ایران در حوزه‌ی فروش، نیاز مراددی که نام بردم کتاب نداریم، علت، خاص بودن بازار ما به دلیل، نیروی انسانی، محیط کلان شامل عوامل اجتماعی، اقتصادی و... است. دریافته‌ام که اساس بازار در این مباحث از دانشگاه جلوتر هستند و به یاد استاد بزرگ بازاریابی جهان فیلیپ کاتلر افتادم که گفت تغییرات بازار از تغییرات علم بازاریابی بیشتر است.

با همراهی اساتید بازار و دانش برای ایرانی سازی مباحث بازاریابی و بهره‌گیری از تجربیات حضور جدی بود در بازار و درگیر شدن در اجرا این مباحث گردآوری شدند، و حال به عنوان قطب‌نمای مدیران فروش در دسترس اهالی بازاریابی و فروش ایران سربلند قرار می‌گیرد.

قطب‌نما جهت را نشان می‌دهد و ما را به سمت چشم‌انداز پیش می‌برد. امید است این کتاب بتواند کمک‌کننده باشد. در فصل دوم کتاب مدیریت فروش و فروش حضوری با نگرش بازار ایران به وظایف مدیر فروش پرداخته شده است، اما در اینجا می‌خواهم به صورت تیتروار این وظایف را ببرم. ابتدا از تعریف مدیر فروش شروع می‌کنیم.

مدیر فروش کیست؟

مدیر فروش فرد واجد شرایطی است که مسئولیت فروش محصولات شرکت را در داخل کشور بر عهده دارد (البته مدیر صادرات هم مدیر فروش است، اما در بازارهای خارجی).

نیروهای فروش زیر مجموعه‌ی ایشان هستند. برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، نظارت و کنترل و ایجاد هماهنگی بین منابع انسانی شایسته، اطلاعات، امکانات و سایر منابع برای نیل به اهداف تعیین شده‌ی فروش، بر

عهده‌ی مدیر فروش می‌باشد.

شرح وظایف مدیریت فروش چیست؟

۱- هدفگذاری و برنامه‌ریزی و نظارت بر انجام آنها:

- تدوین استراتژیها، برنامه‌ها و سیاستهای فروش بلندمدت (۱ تا ۳ ساله) و کوتاه مدت (۳ ماهه تا ۱ ساله) برای به تصویب رساندن در کمیته‌ی بازاریابی یا تأیید مدیریت ارشد.

تدوین برنامه‌ی عملیاتی دقیق برای دستیابی به اهداف و برنامه‌ها.

- پیگیری برای راه‌اندازی و ساماندهی شعب و نمایندگیها در استانهای که به شعبات مدیریت می‌رسد.

- برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل نیروهای فروش برای دستیابی به اهداف.

- تعیین اهداف و برنامه‌های فروش در هر ماه و ابلاغ آن به شعب و نمایندگیها و کارشناسان فروش بر اساس پیش‌بینی فروش سالیانه.

- طراحی سیستم جبران خدمت شایسته، کارکنان بر اساس حقوق ثابت و پورسانت و هزینه‌هایی نظیر ماموریت‌ها.

- تدوین تمامی فرایندها و روندهای کاری مرتبط با بخش فروش.

- ایجاد سیستمهای مناسب برای ارزیابی عملکرد دوره‌ای همه‌ی عوامل فروش (اعم از کارشناسان فروش و نمایندگیها) و اتخاذ تصمیمات لازم در خصوص اخراج، تنزل و یا ارتقای ایشان.

- برگزاری جلسات مداوم (هفتگی و ماهیانه) با کارشناسان و نیروهای فروش به منظور بررسی روند فروش، میزان دستیابی به سیاستها و اهداف، دریافت پیشنهادات و کسب اطلاعات بازار و همچنین جلسات مرتب با شعب و نمایندگیها.

- تلاش به منظور کاهش زمان وصول مطالبات، و همچنین مدیریت وصول مطالبات در راستای فروش سالم و فروش مؤثر با اعتبارسنجی

حرفه‌ای.

■ بررسی موشکافانه و دقیق در زمان و نحوه‌ی تسویه حساب و مانده حساب فروش در هر یک از نمایندگیها به صورت مجزا و انجام اقدامات لازم با هدف بهبود.

■ ارائه‌ی گزارشهای مربوط به شاخصهای مهم فروش با اتخاذ رویکردهای مهندسی فروش به صورت ماهانه، سه ماهه، شش ماهه، نه ماهه، و سالانه به مدیر عامل؛

- میزان فروش
- تحلیل روند فروش
- متوسط ریالی قسورهای
- متوسط تعداد سطر فاکتورهای
- میانگین زمان تسویه حساب
- میزان مانده حسابها

- بررسی تأثیر سیاستها و برنامه‌های اتخاذ شده برای افزایش فروش
- میزان دستیابی به اهداف و سیاستهای شرکت در صورت انحراف، ذکر دقیق علل انحراف با رویکرد مهندسی فروش
- تحلیلی جامع از سیاستها و راهکارهای اتخاذ شده به منظور بهبود این شاخصها در ماه جاری
- و...

■ پیشنهاد چاشنیهای فروش و اقدامات ترویجی متناسب با شرایط مختلف سال به منظور بیشینه سازی فروش و سود شرکت به مدیر توسعه‌ی بازار، با هدف طرح در کمیته‌ی بازاریابی.

■ برنامه ریزی و تلاش به منظور کاهش هزینه‌های نابجای فروش و توزیع.

■ برنامه ریزی افزایش مرتب تعداد شعب و نمایندگیها و عوامل فروش در

اطلاعاتی از صنعت و بازار مربوطه و تماس و پیگیری تا حصول نتیجه.
 ■ ارتباط شایسته با نیروهای تأثیرگذار فروش متناسب با نوع صنعت مربوطه.

۲- رهبری و هدایت

- هدایت، پشتیبانی، انگیزش و ارائه‌ی پیشنهادهای لازم به شعب و نمایندگیها و عوامل و کارشناسان فروش برای کمک به دستیابی اهداف فروش و بهبود فرایندها.
- ساماندهی فرایند جذب کارکنان برای حصول اطمینان از جذب نیروهای کارآمد. و در دستداد کافی پرسنل در هر بخش و... با هماهنگی مدیر منابع انسانی.
- انگیزش و به‌کار بردن همه‌ی تلاش و کوشش و ایجاد شادابی و نشاط در تیم فروش با هماهنگی مدیر منابع انسانی.
- برنامه‌ریزی برای آرتقای سطح دانش و مهارت نیروهای فروش با هماهنگی مدیر منابع انسانی.
- تلاش به منظور ارتقای عملکرد کارکنان بخش فروش.

۳- نظارت و کنترل فروش

- نظارت و ارزیابی دقیق تمامی فعالیتهای شعب و نمایندگیهای فروش و ارائه‌ی گزارش تحلیلی به مدیرعامل به صورت ماهانه، فصلی، شش‌ماهه، نه‌ماهه، و سالانه.
- تلاش همه‌جانبه با هدف حداکثر ساختن فروش سالم و فروش مؤثر مجموعه در کوتاه‌مدت و بلندمدت، و همچنین افزایش سود خالص و مدیریت زیرفروشی.
- اخذ گزارشهای مالی و حسابداری، تحلیل و بررسی و تلاش مستمر به منظور بهبود پارامترهای مالی نظیر: هزینه‌های توزیع، هزینه‌های عملیاتی، مانده حساب مشتریان، درصد مطالبات سوختی، نسبت هزینه‌ی

کل به مبلغ فروش، نسبت سود عملیاتی به مبلغ فروش، نسبت هزینه‌های چاشنیهای فروش به کل مبلغ فروش، نسبت هزینه‌های فروش به کل هزینه‌ها، نسبت هزینه‌های نیروهای فروش به کل هزینه‌ی پرسنلی، نسبت هزینه‌های توزیع به کل هزینه‌ها، نسبت هزینه‌های توزیع به هزینه‌های فروش، میانگین زمان برگشت پول، درصد فروش نقد و... در واحد مالی و بازاریابی.

- نظارت، بازماندگی و بهبود فرایندها و فعالیتهای بخش فروش.
- ایجاد انباشت‌سازی و کنترل و نظارت بر تمامی نمایندگیها و عوامل و کارشناسان فروش.
- وفاداری به سیاستها و ارزشهای شرکت و حصول اطمینان از حاکم بودن روح این سیاستها و ارزشها در بخش فروش.
- تلاش با هدف بهبود مستمر شاخصهای مرتبط با نیروی انسانی نظیر: نرخ گردش نیروی کار در بخش فروش، میزان رضایت و وفاداری کارکنان، میزان هوش هیجانی، هوش تدبیر، هوش معنوی، و... با هماهنگی مدیر منابع انسانی.
- سرکشی دوره‌ای به شعب و نمایندگیهای فروش و به منظور بررسی شرایط بازار، بررسی رقبا، بررسی مشکلات منطقه و ارائه راهکارهایی به منظور بهبود وضعیت.

۴- داشتن ارتباط مؤثر با مشتریان و بازار

- تلاش به منظور یافتن بازارهای جدید و ارائه‌ی برنامه‌ی مشخص در این زمینه.
- مدیریت و پیگیری شکایات و پیشنهادات مشتریان و انجام اقدامات مقتضی در زمینه‌ی افزایش رضایت آنها به صورت فردی.
- ایجاد ساختارهای مورد نیاز با هدف ارتباط ساختاریافته و شایسته با مشتریان از طریق پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM)

از ابعاد مغزافزاری، دل افزاری، سخت افزاری، و نرم افزاری.

- حضور فیزیکی حداقل یک روز در هفته در بازار تهران، و دو روز در هفته در شهرستانها، به منظور انجام کنترلهای فیزیکی فروش، کسب اطلاعات بازار، بررسی روند بازار، بررسی رقبا و سیاستهای ترویجی و تبلیغی آنها و...، و ارائه ی گزارش به مدیرعامل.

۵- کنترل موجودی کالا

- پیش بینی میزان تقاضا بر مبنای فروش در سال گذشته، ماههای گذشته، روند بازار و... و ارائه ی آن به مدیرعامل.
- همکاری شایسته با کارخانه هایی که محصول را در اختیار فروش قرار می دهند، مشاوران از تولید میزان کافی از هر محصول و همفکری با هدف نوآوری محصولات جدید و حذف محصولات کم اقبال از سوی بازار.
- سهمیه بندی کالا و محصولات بین شعب و نمایندگیها، عوامل و کارشناسان فروش در خصوص کالاهای استراتژیک متناسب با سیاستهای کلان مجموعه.
- مدیریت شایسته ی عملیات توزیع و حمل و نقل و همکاری مدیران مرتبط در کارخانه به نحوی که محصول با کیفیت و مناسب در زمان مناسب، و مکان مناسب به دست مشتریان برسد.

۶- حضور فعال همراه با ارائه ی گزارشهای دقیق در جلسات کمیته ی بازاریابی برای ارتباطات شایسته با تمامی اعضا و مدیران.

۷- تلاش برای ایجاد و بسط نگرش سیستمی و جامعیت نگرى در بین تمامی عوامل دخیل در کسب و کار در راستای نهادینه کردن فرهنگ بازاريابی در مجموعه ی شرکت.

یادآور می‌شوم طبق نظر گری همل، بزرگترین اختراع بشریت مدیریت است و با بهره‌گیری از آموزه‌های پیتر فیسک، مهمترین دستاورد مشترک تمام علوم جامعیت‌نگری است.

با تاکید بر این دو موضوع یادآور می‌شوم مدیر فروش برای موفقیت می‌بایست به صورت دائم و نگرش جامع به مدیریت کردن تیم فروش برای دستیابی به نتایج فروش پردازد و در مدیریت ابعاد گسترده‌ای دارد و در این مسیر بهره‌گیری از مهارت‌های فروش به عنوان مهندس پروازی که در کنار خلبان فروش (که همان مدیر فروش است) قرار می‌گیرد، به تجزیه و تحلیل بازار گذشته، پیش‌بینی بازار آینده، تصمیم‌گیری و اجرا برای نحوه‌ی عمل در بازار حال پردازد، البته تمام اینها در یک سیستم در سازمان با هدایت و رهبری مدیریت ارشد صورت می‌گیرد.

به سازمانهای فعال در حوزه‌ی کار و کسب تاکید می‌کنم در کنار مدیریت فروش نسبت به انتخاب شخص شایسته عنوان مدیر توسعه بازار اقدام کنند. مدیر توسعه بازار همه‌ی فعالیتهایی را به عهده دارد که گسترش بازار محصولات شرکت اعم از محصولات فعلی و محصولات جادو در بازارهای فعلی و بازارهای جدید را شامل می‌شوند.

مسئولیت مدیر توسعه بازار ایجاد بستری مناسب برای فعالیتهای فروش داخلی و بازاریابی بین‌المللی است.

مسئولیت اصلی و مهم مدیر توسعه بازار، برندینگ جامع (برند بیانگذار، برند بنگاه اقتصادی، برند کارکنان، برند کارفرمایی، و برند محصولات) است. تمام فعالیتهای حوزه‌ی برند، ترویج و ارتباطات و سیستم اطلاعات بازاریابی با مدیر توسعه بازار است. اگر مدیر فروش را راننده‌ی ماشین فروش فرض کنیم، مدیر توسعه بازار مسئولیت جاده‌سازی و مهیاسازی فعالیتهای فروش را بر عهده دارد.

تمایل ندارم این دو مسئولیت بر عهده‌ی یک نفر باشد (مگر اینکه سازمان که حکم باشد) چون مدیر فروش که مسئول برندهایی، زمانه است، آنقدر

درگیری خواهد داشت که فرصتی برای آینده پژوهی و آینده سازی برایش باقی نماند.

تمایل دارم شما همراه صمیمی کتابهای دیگر من بویژه

■ تکنیکهای فرصت یابی در بازاریابی و فروش با نگرش بازار ایران

■ چهل گفتار پیرامون ارتقای مهارتهای فروش

■ مدیریت فروش و فروش حضوری با نگرش بازار ایران

■ بازاریابی و فروش تلفنی با نگرش بازار ایران

را، در کنار کتاب قطب نمای مدیران فروش با نگرش بازار ایران مطالعه کنید. با یک نگرش جامع و ژرف نسبت به مدیریت فروش سازمان گام بردارید. این کتاب برای اساتید دانشجویان عزیزی که تمایل دارند در کنار آموزش مفاهیم در دانش، نسبت به آموزش مهارتی و اصولی دانشگاه بازار گام بردارند، بسیار مفید است. همچنین علاقه بر مدیران فروش و سرپرستان فروش، تصور می کنم برای مشاوران محترم بازاریابی و فروش هم مجموعه ای قابل استفاده ای باشد.

از همکاران عزیزم احمد آخوندی، مدیر توانای انتشارات بازاریابی، و محسن جاویدمؤید، سردبیر دانا، مجله ای توسعه دهنده ای بازار که در ویراستاری و تمامی مراحل نشر کتاب متحمل زحمات زیادی شدند، سپاسگزارم. تقاضا می کنم توصیه ها و نظرات خود را برای در نظر گرفتن جهت چاپهای بعدی کتاب از طریق زیر به ما برسانید:

■ سایت شخصی پرویز درگی: www.Dargi.ir

■ نشانی اینترنتی: Info@TMBA.ir

■ سایت انتشارات بازاریابی: www.MarketingPublisher.ir

■ نشانی اینترنتی: Info@MarketingPublisher.ir

■ نشانی انتشارات بازاریابی: تهران، خیابان آزادی (شرق به غرب)، بعد از

خوش شمالی، کوچه نمایندگی، پلاک ۱، واحد ۱۰

■ با شماره ی تلفکس: ۶۶۴۳۱۴۶۱ (۰۲۱)

■ با شماره‌ی تلفنهای: ۶۶۴۳۱۶۳۷ (۰۲۱) و ۶۶۴۳۴۰۵۵ (۰۲۱)

■ با شماره‌ی تلفن همراه شخصی‌ام: ۰۹۱۲-۱۹۹۴۲۸۱

گر بخواهید در این یکدم عمر	نیک جوای حقایق باشید
و به چنم همه نیکان جهان	بس برازنده و لایق باشید
هدفی ناب یابید و در راه وصال	عالم عامل عاشق باشید

سبز باشید
پرویز درگی