

مقیاس موفقیت در فروش

۱۶ اصل کلیدی برای رهبران فروش

دیوید ماتسون

ترجمه:

مهندس کامران گلکار

www.ketab.ir

سرشناسه	: ماتسون، دیوید، ۱۹۶۳ - م.
عنوان و نام پدیدآور	: Mattson, David
مشخصات نشر	: مقیاس موفقیت در فروش: (۱۶ اصل کلیدی برای رهبران فروش) / دیوید ماتسون؛ ترجمه کامران گلکار؛ ویراستار سیده زهرا سیدقاسم.
مشخصات ظاهری	: کرج: رهام اندیشه، ۱۴۰۰.
شابک	: ۲۲۶ ص.
وضعیت فهرست‌نویسی	: ۱۱۸۰۰۰۰ ریال: ۷-۱۷۵-۲۶۴-۶۲۲-۹۷۸
یادداشت	: فیپا
عنوان گسترده	: عنوان اصلی: Scaling sales success ۱۶ key principles for sales leaders
موضوع	: شانزده اصل کلیدی برای رهبران فروش.
موضوع	: فروشندگی
موضوع	: Selling
موضوع	: موفقیت در کسب و کار
موضوع	: Success in business
شناسه افزوده	: گلکار، کامران، ۱۳۶۷-، مترجم
رده‌بندی کنگره	: HF۵۴۳۸۷۵
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۷
شماره کتابشناسی ملی	: ۹۶۹۳۴۴۹
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا	

نام کتاب: مقیاس موفقیت در فروش (۱۶ اصل کلیدی برای رهبران فروش)

دیوید ماتسون

ترجمه: مهندس کامران گلکار

ناشر: رهام اندیشه

طراح جلد: فاطمه وحدتی

ویراستار: سیده زهرا سیدقاسم

صفحه آرا: حامده حاجی ابراهیمی

قطع: رقعی

تعداد صفحه: ۲۲۶ صفحه

نوبت چاپ: اول / زمستان ۱۴۰۰

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۷-۱۷۵-۲۶۴-۶۲۲-۹۷۸

بها: ۱۱۸۰۰۰۰ ریال

سخن مترجم:

رهبران فروش طیف گسترده‌ای از فعالیت‌های گوناگون در فرآیند فروش را طراحی و اجرا می‌کنند. برنامه‌ریزی برای فروش، گزینش نیروی انسانی مناسب برای تیم فروش، آموزش و انگیزه‌بخشی به اعضای تیم و نظارت بر عملکرد از جمله مهم‌ترین وظایفی است که رهبران فروش بر عهده دارند. امیدوارم این کتاب به خوانندگان کمک کند تا ضمن افزایش دانش خود از مدیریت و رهبری فروش، با هدایت بهتر تیم خود، به رشد و بالندگی بیشتری در حوزه کسب‌وکارشان دست یابند.

فهرست مطالب

مقدمه	۱۱
آیا رهبران بزرگ ساخته یا متولد می‌شوند؟	۱۷
اصل اول: با یکپارچگی رهبری کنید	۲۳
کلید ۱ رهبری فروش: بدانید چه چیزی را تحمل می‌کنید	۲۷
کلید ۲ رهبری فروش: جلب اعتماد کنید، ثابت‌قدم باشید و سازگاری داشته باشید	۲۹
کلید ۳ رهبری فروش: زمانی که اشتباه کردید، آن را بپذیرید	۳۲
اصل دوم: درگیر احساسات خود نشوید و خود را از هیجانات دور کنید	۳۵
کلید ۴ رهبری فروش: یاد بگیرید والد انتقادی خود را جایگزین کودکی خود کنید	۴۰
کلید ۵ رهبری فروش: تمرکز بر نقش، نه هویت	۴۸
کلید ۶ رهبری فروش: خارج شدن از مثلث شرم یا مثلث نقش‌ها	۵۰
اصل سوم: در ابتدا کانال ارتباطی خود را چک کنید	۵۵
کلید فروش ۷: فاز استخدامی کانال ارتباطی خود را به صورت استراتژیکی مدیریت کنید	۵۷
کلید ۸ رهبری فروش: از رایج‌ترین اشتباهات پرداشی جلوگیری کنید	۶۵
اصل چهارم: تعالی مدل آماده‌سازی با استفاده از جلسات خصوصی	۷۳
کلید ۹ رهبری فروش: حضور و نام‌نویسی در برنامه‌های هفتگی	۷۶
کلید ۱۰ رهبری فروش: برگزاری جلسات مربیگری	۸۰
اصل پنجم: استفاده از نتایج مثبت پرسیدن چرا	۸۷
کلید ۱۱ رهبری فروش: یاد بگیرید کدامیک از گزارش‌های شما تمایل به ورود در زندگی آن‌ها دارد	۸۹
کلید ۱۲ رهبری فروش: وقتی دلیل اصلی آن‌ها را فهمیدید، نقاط را به هم وصل کنید	۹۱
اصل ششم: با دیدگاه آن‌ها شروع کنید	۹۷
کلید ۱۳ رهبری فروش: درک DISC	۹۹
کلید ۱۴ رهبری فروش: ارزیابی در طرح‌های سرمایه‌گذاری	۱۰۹
کلید ۱۵ رهبری فروش: استفاده از روش‌های مختلف	۱۱۱

اصل هفتم: از نظر استراتژیکی، مشتاق پرسش و یادگیری در مورد شفاف سازی

مسائل مهم باشید..... ۱۱۵

کلید ۱۶ رهبری فروش: در هر گفت و گو و مکالمه ای حضور پیدا کنید ۱۱۷

کلید ۱۷ رهبری فروش: قانون ۷۰/۳۰ را دنبال کنید ۱۲۰

کلید ۱۸ رهبری فروش: زمانی که افراد صحبت می کنند، به آن ها کمک کنید تا حس

خوبی داشته باشند..... ۱۲۳

اصل هشتم: به راستی و صداقت آن ها احترام بگذارید ۱۲۷

کلید ۱۹ رهبری فروش: بر مبنای اینکه چه کسی رازنی انجام داده است، پیش داوری

نکنید ۱۳۰

کلید ۲۰ رهبری فروش: ایده های خوب را اجرا کنید و به آن ها باور داشته باشید. ۱۳۳

کلید ۲۱ رهبری فروش: افراد را در جریان امور قرار دهید ۱۳۳

اصل نهم: رهبران فردا را خلق کنید ۱۳۷

کلید ۲۲ رهبری فروش: مهمی ویژگی های آن ها را بدانید ۱۳۸

کلید ۲۳ رهبری فروش: تنظیم جدول زمانی / تایم لاین و اقدامات ایمنی ۱۳۹

کلید ۲۴ رهبری فروش: به صورت مؤثر بویض اختیار کنید..... ۱۴۱

کلید ۲۵ رهبری فروش: داشتن جلسات پیش استراتژی و کسب اطلاعات هر دو در کنار

هم ۱۴۳

اصل دهم: پاسخگویی را به عنوان یک هنجار مدنظر قرار دهید ۱۴۷

کلید ۲۶ رهبری فروش: در ابتدا خود را پاسخگو بدانید..... ۱۴۸

کلید ۲۷ رهبری فروش: مسئولیت فردی کارهای خود را کاملاً برعهده بگیرید..... ۱۵۱

کلید ۲۸ رهبری فروش: از RACI استفاده کنید ۱۵۴

اصل یازدهم: ایده ها و راه حل های مختص تیم خود را خلق کنید ۱۵۹

کلید ۲۹ رهبری فروش: برای جلسات تیم استورم، کل اعضای تیم را فراخوانید. ۱۶۲

کلید ۳۰ رهبری فروش: تغییراتی را در تیم ایجاد کنید ۱۶۷

اصل دوازدهم: جا نزنید ۱۷۳

کلید ۳۱ رهبری فروش: در ابتدا ناراحت کننده ترین کار را انجام دهید ۱۷۵

کلید ۳۲ رهبری فروش: مهم ترین اهداف خود را به مردم بگویید ۱۷۶

- کلید ۳۳ رهبری فروش: هنگامی که به دستیابی هدف نزدیک می‌شوید، هدف خود را ارتقا دهید..... ۱۷۷
- اصل سیزدهم: فرایندهای درست را توسعه دهید و ابزارهایی برای پشتیبانی از آن‌ها فراهم سازید..... ۱۸۱
- کلید ۳۴ رهبری فروش: بهترین شیوه‌ی عملکردی را مستندسازی کنید..... ۱۸۵
- کلید ۳۵ رهبری فروش: تکنولوژی را با توجه به چشم‌انداز سازمانی انتخاب کنید..... ۱۸۹
- اصل چهاردهم: فرایندهای صحیح را توسعه دهید و ابزارهایی برای پشتیبانی آن‌ها فراهم سازید..... ۱۹۱
- کلید ۳۶ رهبری فروش: الگو را بررسی کنید..... ۱۹۶
- کلید ۳۷ رهبری فروش: روی آینده تمرکز کنید..... ۲۰۱
- اصل پانزدهم: عضوی از تیم یادگیری شوید..... ۲۰۳
- کلید ۳۸ رهبری فروش: تفکر خود را در بالاترین سطح ممکن تغییر دهید..... ۲۰۴
- کلید ۳۹ رهبری فروش: مقیاس‌ها و معیارها را در نظر بگیرید..... ۲۰۵
- کلید ۴۰ رهبری فروش: تیمک خود را بسازید..... ۲۰۶
- کلید ۴۱ رهبری فروش: خلق مسیرهای یادگیری شخصی‌سازی شده..... ۲۰۸
- کلید ۴۲ رهبری فروش: یادگیری را در سطوح بالا شروع کنید..... ۲۱۰
- اصل شانزدهم: برای هر چیزی آماده باشید..... ۲۱۳
- کلید ۴۳ رهبری فروش: از رهبران نوظهور در عرصه‌ی فروش حمایت کنید..... ۲۱۸
- کلید ۴۴ رهبری فروش: در برابر نوآوری، روشنفکر باشید..... ۲۱۹
- کلید ۴۵ رهبری فروش: ایجاد انتظارات روشن..... ۲۲۰
- کلام آخر..... ۲۲۵

مقدمه

این کتاب، روی رهبری فروش تمرکز دارد. من این کتاب را برای افرادی نوشتم که مسئول عملکرد تیم فروش هستند. از دیدگاه مدیریتی، رهبری در فروش، مهارت روزمره‌ی بسیار متفاوتی است؛ به این دلیل که رهبری روی کسب‌وکار تمرکز می‌کند، درحالی‌که مدیریت روی حل مشکلات به‌وجودآمده در کسب‌وکار تمرکز دارد. بیشتر «مهارت‌های نرم» - گزارش‌سازی، گوش‌فرادادن، سخنرانی در جمع و غیره، برای تأثیربخشی رهبری فراتر از آنچه برای مدیریت لازم است، ضروری هستند. ممکن است به نظر برسد که رهبری از مدیریت آسان‌تر است، اما واقعیت این است که رهبری برای بسیاری از افراد دشوارتر است؛ زیرا کمتر تاکتیکی (متکی بر عملکرد فردی) است. تمام مدیران فروش، رهبر فروش نیستند، اما من باور دارم مدیران فروش می‌توانند یاد بگیرند که رهبران فروش شوند. به‌منظور برآورد موفقیت تیمتان، به‌نحوی که به‌صورت مستمر پیشرفت و موفقیت شما را مورد پشتیبانی قرار دهد و رشد متهورانه^۱ داشته باشید، رهبری یکی از الزاماتی است که هیچ‌گونه جای بحث و بررسی ندارد. در حقیقت، رشد درآمد مقیاس‌پذیر غیرممکن است و افزایش آن قابل پیش‌بینی است و به‌صورت پایدار انجام می‌شود که این کار به‌تنهایی با مدیریت روزمره صورت

^۱ soft skills.

^۲ rapport building.

^۳ aggressive growth.

می‌گیرد. برای این‌گونه رشد، شما نیازمند یک رهبر واقعی هستید؛ رهبری که متعهد باشد و بتواند حمایت ویژه‌ای از انواع تیم فروش داشته باشد، به‌نوعی که بتواند خود را اصلاح کند؛ به این معنی که بتواند افراد را با خود درگیر سازد.

با توجه به تجربه‌ای که من دارم، کارکنان شاد و به‌ویژه فروشندگان شاد، نشان‌دهنده‌ی کسب‌وکار شادتر و سالم‌تر هستند. اگر فروشندگان به شما گزارشی ارائه دهند، من باور دارم شغل‌تان به‌عنوان یک رهبر، این اجازه را می‌دهد تا هر آنچه می‌توانید را انجام دهید تا بتوانید تجارب کاری آن‌ها را برای خود به‌کار بگیرید.

وقتی افراد درگیر می‌شوند و دارای انگیزه‌ی کافی هستند، احساس می‌کنند بخشی از چیزی بزرگ‌تر از خودشان هستند؛ در نتیجه می‌توان گفت زمانی که آن‌ها شاد هستند، کارایی و بهره‌وری بهتری دارند. هدف این کتاب، نشان دادن این موضوع به شما است که چه کاری انجام دهید تا این رخداد اتفاق بیفتد. این کار درواقع خلاصه‌ای از قانون راه^۱ برای رهبرانی است که آماده‌ی سفر هستند و تیمی از فروشندگان غیرمتعهد را با یکدیگر منسجم می‌کنند. تیم متعهد، قابلیت ایجاد رشد درآمد مقیاس‌پذیر را داراست.

مطالعه بعد از مطالعه، نشان می‌دهد که کمپانی‌هایی که دارای رهبری قوی‌تر بوده و در سطوح بالاتری از تعامل کارکنان هستند، تمایل دارند تا

^۱rules of the road.

جایه‌جایی شغلی/ ترک خدمت کارکنان^۱ در آن‌ها کمتر باشد و پیامدهای مالی بهتری نسبت به سایر کمپانی‌ها داشته باشند. بیشتر رهبران فروش که با آن‌ها کار کرده‌ایم، این تحقیق را دیده‌اند. آن‌ها می‌دانند آمارها حاکی از چه چیزهایی هستند و روند به‌دست آمدن آمارها چگونه است. آن‌ها پیامدهای تیم‌های تولیدی خود را می‌دانند، اما همچنین می‌دانند که تیم فروش آن‌ها آن‌طور که باید درگیر و در تعامل نیست. سؤال آن‌ها در ابتدا ساده است: «چه کاری می‌توانم برای بسته شدن شکاف تعاملی ایجادشده روی تیم خود انجام دهم و به‌صورت واقعی رشد مقیاس‌پذیر ایجاد کنم؟ نه فقط یک هدف؟»

مطالعه‌ای که در دانشگاه وارویک / Warwick انجام شد، نشان داد که افراد خوشحال کسانی هستند که به‌صورت متوسط، ۱۲٪ از سایر افراد دیگر کارآمدتر هستند و عملکرد آن‌ها حدود ۲۰٪ بالاتر از عملکرد گروه گواه یا کنترل است.^۱

امید من این است که برخی از این ایده‌ها در کتاب به بسته شدن این شکاف‌ها کمک کند. علاوه‌بر کار سختی که روی تجربیات خود در این زمینه انجام داده‌ام، مطالعات زیادی نیز یکی بعد از دیگری انجام داده و هر نوع نگرشی را بعد از نگرش دیگر محققان و دانشگاهیان در نظر گرفتیم. با برخی از موارد اظهارشده موافقم و با برخی دیگر، خیر. صادقانه بگویم، برخی از این ایده‌ها از افرادی گرفته شده که در فضای رهبری نبوده‌اند و آن

^۱ employee turnover.

را درک نمی‌کنند. سایر ایده‌ها از افرادی نشئت می‌گیرد که زمان زیادی صرف گذراندن شرایط طاقت‌فرسا کرده و از تجربیات خود صحبت می‌کنند. من از هر منبعی که پیدا کردم، چیزی یاد گرفتم، اما درنهایت دریافتم که بهترین توصیه از آن افرادی است که به‌موقع در شرایط طاقت‌فرسا همگام با تیم‌های پیشرو قرار می‌گیرند. نکته‌ای که به نظر می‌رسد همه‌ی افراد با داشتن تجربه‌ی شخصی خود مستقیم با آن در توافق هستند، این است که همه‌ی موارد مهمی که افراد برای رسیدن به آن‌ها در تلاش هستند، مانند اهداف، رسالت محوری،^۱ حس مشارکت داشتن،^۲ داشتن حس نزدیکی یا به‌دست آوردن پتانسیل بالقوه‌ی دیگران، بستگی به کیفیت حضور رهبری دارد. شما در تیم با فرهنگ ترس و احترام روبه‌رو نخواهید بود؛ برای مثال، اگر تصمیمات اتخاذشده از طرف رهبری مستقیماً روی کار فرهنگی تیم تأثیرگذار باشد، بی‌عیب و نقص نخواهد بود.

یکی از اهداف مهم حیاتی، مشغول نگه‌داشتن و در تعامل بودن فروشندگان است. هنوز حفظ و نگهداری کارکنان، کار ساده‌ای نیست. اگر آسان بود، هرکسی می‌توانست آن را به‌راحتی انجام دهد. یک مانع مهم، این است که هرچیزی و منظور من درواقع همه‌چیز است، در سرآشایی در جریان است. افرادتان همیشه آنچه شما انجام می‌دهید را می‌بینند و به آنچه شما می‌گویید، گوش می‌دهند (و چیزی نمی‌گویند). برخی از شما برای الهام گرفتن نگاه می‌کنید، برخی می‌خواهند از آنچه شما با تیم خود

^۱ mission orientation.

^۲ made a contribution

انجام می‌دهید، تقلید کنند و برخی دیگر، به‌ویژه در پیام‌رسانی و در مورد اقدامات با شما در تضاد و تناقض هستند. نه تنها در این مورد، بلکه محیطی که تیمتان در آن کار می‌کند، به‌صورت مستمر در حال تغییر است و این تغییر گاهی با سرعت بسیار زیادی رخ می‌دهد. سرعت سریع این تغییر می‌تواند بسیار گیج و گمراه‌کننده باشد. اگر برای شما گیج و گمراه‌کننده بود، بنابراین برای فروشندگان هم گیج و گمراه‌کننده خواهد بود.

همه‌ی این موارد، مشارکت و تعامل با فروشندگان و حفظ آن‌ها در این تعامل را دشوار می‌سازد. با توجه به این شرایط، من معتقدم برای هرکسی که خود را در موقعیت رهبری فروش می‌بیند، بسیار حائز اهمیت و حیاتی است تا متعهد شود بهترین کار ممکن را انجام دهد و آن‌ها می‌توانند بهترین‌ها را خلق کنند و برنامه و طرحی مستمر را دنبال کنند که بتوانند توسعه‌ی فردی/شغلی خود را ارتقا دهند. با داشتن این تعهد در ذهن، من می‌خواهم تأیید کنم که یادگیری و تسلط بر شانزده قانونی که در زیر لیست شده، درواقع باید بخشی از برنامه‌ی توسعه‌ی هرچیزی و هرگونه رهبری باشد. به این اصول به‌عنوان اصول عملیاتی نگاه کنید.

۱. با یکپارچگی رهبری کنید: بدانید برای چه چیزی ایستاده‌اید و براساس آن ارتباط خود را برقرار سازید.

۲. درگیر احساسات خود نشوید: خود را از هیجانات دور کنید.

۳. در ابتدا کانال ارتباطی خود را چک کنید: مراقب استعدادهای خود باشید و از رایج‌ترین اشتباهات پردازشی اجتناب کنید.