

فروش به سبک

# چالشگر

به دست گرفتن کنترل مکالمه با مشتری

به نام خداوند دانش آفرین

سرشناسه	: دیکسون، متیو، ۱۹۷۲-م. 1972 -Dixon, Matthew
عنوان و نام پدیدآور	: فروش به سبک چالشگر: به دست گرفتن کنترل مکالمه با مشتری / [متیو دیکسون، برنت آدامسون]؛
ترجمه	: امین چاکار، امیرحسین میرزاییکی فینی.
مشخصات نشر	: تهران: فوژان کتاب، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	: ۳۶۰ ص: مصور.
شابک	: 978-622-95901-5-7
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: <b>The challenger sale : taking control of the customer .conversation, 2011</b>
یادداشت	: عنوان دیگر: چلنجر.
یادداشت	: واژه نامه.
عنوان دیگر	: به دست گرفتن کنترل مکالمه با مشتری.
عنوان دیگر	: چلنجر.
موضوع	: مدیریت فروش
موضوع	: <b>Sales management</b>
موضوع	: فروشنده‌گی
موضوع	: <b>Selling</b>
موضوع	: مشتری شناسی
موضوع	: <b>Customer relations</b>
شناسه افزوده	: آدامسون، برنت
شناسه افزوده	: <b>Adamson, Brent</b>
شناسه افزوده	: کاجار، امین، ۱۳۵۶-، مترجم
شناسه افزوده	: میرزاییکی فینی، امیرحسین، ۱۳۵۶-، مترجم
رده بندی کنگره	: HF۵۲۳۸/۴
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۸۵
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۸۲۶۹۸۴



نشر فوژان

فروش به سبک چالشگر؛ به دست گرفتن کنترل مکالمه با مشتری

مترجمین: امین کاجار - امیرحسین میرزاییکی فینی

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۸

حروف چینی و صفحه آرایی: امیرحسین میرزاییکی فینی

بازطراحی جلد: وحید محمودیان

تمامی حقوق این اثر محفوظ و متعلق به مولف است. تکثیر یا تولید مجدد آن به طور کلی و جزئی (چاپ، فتوکپی، فایل صوتی، تست سازی و انتشار الکترونیکی، ...) بدون اجازه مکتوب مولف ممنوع بوده و قابل پیگیری قانونی می باشد.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۵۹۰۱-۵-۷

قیمت: ۵۷۰۰۰ تومان

مرکز پخش: نشر فوژان

آدرس: خیابان انقلاب، خیابان لبافی نژاد، بین کارگر جنوبی و اردیبهشت، نبش کوچه درخشان پلاک ۲ طبقه اول

تلفن: ۰۹۱۲۶۸۶۰۹۲۳ - ۶۶۴۰۸۵۰۱ - ۶۶۴۹۰۲۰۹

WWW.FOZHANPUB.IR

email: fozhanpub@yahoo.com

# چلنجر

ترجمہ

امین کاچار - امیر حسین میرزابیکی فینی

# فهرست مطالب

۷	مقدمه مترجمین .....
۹	پیشگفتار .....
۲۱	مقدمه .....
۲۵	فصل ۱ مسیر رو به پیشرفت فروش راه حل .....
۳۹	فصل ۲ چالشگر (بخش ۱): یک مدل جدید برای عملکرد بالا .....
۶۵	فصل ۳ چالشگر (بخش ۲): انتقال مدل چالشگر به درون تیم فروش .....
۹۱	فصل ۴ آموزش تمایز (بخش اول): چرا بینش اهمیت دارد .....
۱۲۷	فصل ۵ آموزش تمایز (بخش ۲): چگونگی خلق گفتگوهایی برآمده از بینش .....
۱۸۷	فصل ۶ مناسب‌سازی برای نفوذ .....
۲۱۵	فصل ۷ به دست گرفتن کنترل فروش .....
۲۵۱	فصل ۸ مدیر و مدل فروش چالشگر .....
۲۹۹	فصل ۹ درس‌های پیاده‌سازی از کسانی که به تازگی آن را اجرا کرده‌اند .....
۳۲۹	سخن پایانی .....
۳۴۳	ضمیمه الف .....
۳۴۷	ضمیمه ب خودارزیابی سبک فروش .....
۳۵۱	ضمیمه ج راهنمای استخدام چالشگر: سؤالات کلیدی جهت پرسش در مصاحبه‌ی استخدامی ..
۳۵۶	واژگان .....

## فهرست تصاویر و جداول

- شکل ۱،۱ حرکت از فروش محصول به فروش راه‌حل ..... ۲۹
- شکل ۱،۲ عملکرد افراد متوسط و برتر در مدل معامله ای (سمت چپ) و محیط فروش راه‌حل (سمت راست) ..... ۳۶
- شکل ۲،۱ پنج پروفایل فروشندگان ..... ۴۶
- شکل ۲،۲ عملکردهای متوسط و قوی بر اساس پروفایل ..... ۵۳
- شکل ۲،۳ پروفایل رابطه ساز در برابر چالشگر ..... ۵۷
- شکل ۲،۴: عملکرد بالای پروفایل فروشنده در محیط‌های فروش با پیچیدگی کم و بالا ..... ۶۱
- شکل ۳،۱ مهارت‌های کلیدی مدل فروش چالشگر ..... ۷۰
- شکل ۴،۱ پیشران های تأثیرگذار بر هواداری مشتری ..... ۹۶
- شکل ۵،۱ باز کردن ساختار یک ارائه آموزش تجاری ..... ۱۲۹
- شکل ۵،۲ چارچوب امن - برجسته ..... ۱۵۴
- شکل ۶،۱ عوامل تحریک کننده هواداری مشتری در رابطه با تجربه فروش در میان تصمیم‌گیرندگان ..... ۱۸۹
- شکل ۶،۲ عوامل تحریک هواداری فروشندگان مربوط به تأثیرگذاران و کاربران نهایی (شاخص گذاری شده) ..... ۱۹۲
- شکل ۶،۳ پیشران‌های هواداری تجربه خرید برای تصمیم‌گیرندگان در برابر کاربران نهایی و تأثیرگذاران ..... ۱۹۶
- شکل ۶،۴ فیزیک جدید فروش ..... ۱۹۸
- شکل ۶،۵ لایه‌های مناسب‌سازی ..... ۲۰۰
- شکل ۶،۶ اجزای گرایش‌های شغلی ..... ۲۰۷
- شکل ۶،۷ نتایج مطلوب و قابلیت‌های تأمین‌کننده که برای نقش‌های وظیفه‌ای ترسیم شده است ..... ۲۱۰
- شکل ۶،۸ ابزار طرح‌ریزی ارزش به عنوان دروازه بین توسعه پروژه و اجرای آن ..... ۲۱۲
- شکل ۷،۱ طیف رفتار فروشنده، تسلیم شونده تا نهاجمی ..... ۲۲۸
- شکل ۷،۲ تجزیه و تحلیل مذاکره و طرح اقدام ..... ۲۳۸
- شکل ۸،۱ اصول مدیریت مبنای ضروری موفقیت مدیر فروش هستند ..... ۲۵۷
- شکل ۸،۲ ویژگی‌های مؤثر بر عملکرد مدیر فروش خط مقدم ..... ۲۶۱
- شکل ۸،۳ توزیع عملکرد نسبی فروشنده متوسط بر حسب اثربخشی مربی‌گری ..... ۲۶۹
- شکل ۸،۴ راهنمای مربی‌گری فروش در راستای فرآیند ..... ۲۷۴
- شکل ۸،۵ اجزای نوآوری فروش ..... ۲۸۱
- شکل ۸،۶ تأثیر نسبی تخصیص منابع و نوآوری فروش بر اثربخشی مدیر ..... ۲۸۵
- شکل ۸،۷ پاسخ مدیر فروش به سؤال «آیا فکر می‌کنید مدیر ارشد در سازمان شما این موارد را تشویق یا پشتیبانی می‌کند؟» ..... ۲۸۶
- شکل ۸،۸ حالت‌های تفکر مدیر ..... ۲۸۹
- شکل ۸،۹ خصوصیات سؤالات ترغیبی مؤثر ..... ۲۹۲
- شکل ۸،۱۰ چارچوب اسکمپر ..... ۲۹۴

## مقدمه مترجمین

امروزه در کشور عزیزمان بحث فروش و بازاریابی محصولات به یکی از بزرگترین دغدغه‌ها تبدیل شده است. دیدگاه تولید محور هنوز هم در بسیاری از شرکتهای ایرانی رایج است. داستانی تکراری که مدام بگوش می‌رسد مدیران، فن‌آوری مدرن و خطوطی با ظرفیت بسیار بالا یا سازمان‌هایی با کارکنان فراوان را راه‌اندازی می‌کنند تا به صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس بالای تولید متوسل شده و سرمایه‌گذاری‌ها را در زمانی کوتاه جبران کنند. زمانی که پس از مدتها نشیب و فراز و کشمکش اولین محصول به بازار رفت گویا تازه تصویر واقعی نمایان می‌شود. برای محصولات آنها خریدار چندانی وجود ندارد. فروشندگان نمی‌توانند بر قلب و ذهن مشتری مسلط شوند و تلاش‌های فراوان برای فروش محصولی که بدون تقاضاست راه به جایی نمی‌برد تا جایی که عمده مدیران به یک جمله دلسرد کننده می‌اندیشند: اگر جای دیگری سرمایه‌گذاری کرده بودم اکنون وضعیت بهتری نداشتم!

به راستی چه می‌توان کرد؟ آیا فروش حاوی معماها و رازهایی است که بدون دانستن آنها، محصول به تنهایی قادر به فروش خود نیست؟ صد البته که کیفیت اهمیت دارد اما شرکتها هر قدر از نظر فن‌آوری و فوت و فن‌های کار با هم فرق کنند بعد از مدتی کوتاه نتایج کارشان مشابه یکدیگر خواهند شد. آنچه تفاوت آنها را تعیین می‌کند سیاست‌های بازاریابی و فروش آنهاست.

کتاب حاضر ارائه کننده یک مدل فروش بسیار موفق است که بر پایه تحقیقاتی بسیار گسترده و حرفه‌ای بنا شده است. شاید شما عزیزان بعد از خواندن این کتاب متوجه شوید که نگاهتان به مقوله فروش نیاز به یک بازنگری اساسی دارد. مفاهیم این کتاب تا حد زیادی تازه هستند و پذیرش آنها نیاز به جسارت کافی از جانب شما را دارد.

امیدواریم زحماتی که برای ترجمه این کتاب ارزشمند کشیده شده است بتواند نقش موثری در ارتقاء سودآوری کسب و کارها در ایران عزیزمان بردارد.

این کتاب همراه با نرم افزار مدیریت فروش به سبک چالگشر (Challenger CRM)، دوره‌های آموزشی، مطالب قابل دانلود و مشاوره به اشخاص و سازمان‌ها ارائه می‌گردد تا بتوانند تفکر و ابزارهای معرفی شده در این اثر بسیار ماندگار را در کار و کسب خود نهادینه کنند. علاقمندان می‌توانند به وب سایت زیر مراجعه کنند.

[www.challengers.ir](http://www.challengers.ir)

امین کاچار - امیرحسین میرزابیگی

مرداد ۹۸



## پیشگفتار

تاریخچه فروش چندین جهش را تجربه کرده که مسیر این حرفه را کاملاً تغییر داده است. این جهش‌ها، با تفکرات جدید و زیربنایی همراه بوده‌اند و در نتایج فروش بهبودهای بسیاری ایجاد کرده‌اند. می‌توانم از سه تحول در قرن اخیر یاد کنم. اولین آن حدود صد سال پیش آغاز شد زمانی که شرکتهای بیمه با تغییر کوچکی در استراتژی فروش خود رشد دو برابری در فروش را تجربه کردند. قبل از این جهش بزرگ، بیمه‌نامه‌ها (مانند دیگر محصولات نظیر مبلمان، لوازم خانگی و کالاهای سرمایه‌ای) توسط فروشندگانی فروخته می‌شد که با مشتریان قرارداد می‌نوشتند و هر هفته آنها را ملاقات می‌کردند تا حق بیمه‌ها یا اقساط را وصول کنند. بعد از افزایش تعداد مشتریان آنها از صد مشتری، این کار برای فروشندگان تبدیل به مشغله‌ی پر دردمندی شد که اجازه جذب مشتری جدید را به آنها نمی‌داد. برخی نوابغ گمنام به فکر ایده‌ای افتادند که اکنون به نام مدل شکارچی – کشاورز می‌شناسیم. در این روش به جای اینکه فردی هم بیمه‌نامه صادر کند و هم مبالغ حق بیمه را جمع‌آوری کند این دو نقش از هم جدا شد. تعدادی تولیدکننده<sup>۱</sup> ایجاد شد که تنها می‌فروختند و توان آنها در فروش بود و برخی هم به وصول مطالبات می‌پرداختند – که البته نیروی کار ارزان‌تری بودند – و تنها به دنبال مشتری‌های موجود برای دریافت مبالغ بیمه‌نامه بودند. این ایده به شدت موفقیت‌آمیز بود و صنعت

---

<sup>۱</sup> منظور صادرکننده بیمه‌نامه است. م

بیمه را به شدت متحول کرد و برای اولین بار فروش تبدیل به یک نقش کامل و منحصر بفرد شد بدون اینکه سنگینی وصول مطالبات را به دوش بکشد.

## دومین جهش

ما دقیقاً نمی‌دانیم ایده جهش اول از چه زمانی آغاز شد اما تاریخ دقیق جهش دوم را می‌دانیم. این جهش در جولای ۱۹۲۵ رخ داد زمانی که ای. کی. استرانگ کتاب روانشناسی فروش را به چاپ رساند.<sup>۲</sup> این اثر تأثیرگذار، ایده تکنیکهای فروش مانند ویژگی‌ها و مزایا محصول، رویارویی با اعتراض مشتری، خاتمه‌ی فروش<sup>۳</sup> و از همه مهمتر پرسش‌های باز و بسته را طرح کرد. این کتاب نشان داد که کارهایی است که می‌توان برای فروش موثرتر انجام داد و این مساله به آموزش فروش رونق داد.

از دیدگاه حرفه‌ای امروز که به مساله بنگریم بسیاری از مطالبی که استرانگ درباره‌شان نوشت بدیهی و ساده بود. با این وجود او (و پیروانش) فروش را برای همیشه تغییر دادند. شاید مهمترین کمک او این ایده بود که فروش یک توانایی ذاتی نیست بلکه مجموعه‌ای از مهارت‌های قابل شناسایی است که می‌توان آنها را آموخت. این موضوع در سال ۱۹۲۵ انقلابی به پا کرد و دریچه فروش را به سوی طیف وسیعتری از مردم گشود و از ظواهر امر پیداست که در آن زمان سهم بسزایی در افزایش اثربخشی فروش داشته است.

---

2 Edward Kellogg Strong - The psychology of selling and advertising

۳ Closing به معنی آخرین مرحله فروش است که معمولاً یا با پرداخت وجه یا انعقاد قرارداد همراه است. م

## جهش سوم

جهش سوم در دهه ۱۹۷۰ پدید آمد زمانی که محققین به این ایده پرداختند که تکنیکها و مهارتهایی که در فروشهای کوچک جواب می‌داد در فروشهای بزرگ و پیچیده کارساز نبود. من این اقبال را داشتم که این دوران تحول را تجربه کنم. در دهه ۷۰ یک پروژه تحقیقاتی را هدایت می‌کردم که ده هزار فروشنده در بیست و سه کشور را شامل می‌گشت. ما فروشندگان را از طریق بیش از ۳۵۰۰۰ تماس فروش تعقیب کردیم و آنچه باعث موفقیت آنها در فروشهای پیچیده می‌شد را تجزیه و تحلیل کردیم. از این پروژه دوازده ساله تعدادی کتاب منتشر کردیم که شروع آن با فروش اسپین<sup>۴</sup> بود. این ابتدای دورانی بود که ما آنرا عصر فروش مشاوره‌ای<sup>۵</sup> می‌نامیم. این دوران یک جهش به حساب می‌آمد زیرا مدل‌های حرفه‌ای‌تری برای فروش محصولات و خدمات معرفی کرد و مانند جهش‌های قبلی بهبود چشمگیری را در بهره‌وری فروش ایجاد کرد.

سی سال گذشته با بهبودهای خرد زیادی در فروش همراه بوده اما توسعه‌های چندانی مشاهده نکرده‌ایم که بتوان آن را جهش نامید. آنها اتوماسیون فروش، فرآیند فروش و مدیریت ارتباط با مشتری بوده‌اند. فن‌آوری نقش مهم‌تری در فروش ایجاد کرده است. همچنین در پی ظهور اینترنت تغییرات بسیاری که رخ داد در حوزه فروش معامله‌ای<sup>۶</sup> بود.

---

۴ SPIN Selling هر کدام از حروف SPIN از ابتدای یک عبارت گرفته شده که در کتاب مورد نظر شرح داده شده است. م

5 Consultative selling

۶ Transactional selling این استراتژی در مورد فروشهای کوچک و در کوتاه‌مدت رایج است. فروشندگان در درجه اول به فروش محصول و رشد فروش خود اهمیت می‌دهند و توجه به نیازهای مشتری و ایجاد و

اما تمام این‌ها تغییرات تدریجی بود که کمی و بیش منافی را ایجاد کردند و هیچ کدام به نظر من به اندازه‌ای نبودند که یک جهش را ایجاد کنند.

## انقلاب خرید

جالب اینکه یک جهش در آنسوی خط فروش وجود داشته است یعنی خرید. خرید شاهد یک انقلاب بزرگ بود. خرید از یک وظیفه راکد در دهه ۱۹۸۰ به یک نیروی پیشران بزرگ تبدیل شد. با ظهور روش‌های قدرتمند خرید مانند استراتژی‌های بخش‌بندی تأمین کنندگان و مدل‌های مدیریت زنجیره تأمین پیشرفته، این فرایند باعث ایجاد تغییرات زیادی در تفکر فروش گشت.

من منتظرم تا ببینم دنیای فروش در برابر این تغییرات در دنیای خرید چگونه واکنش نشان می‌دهد. اگر جهش دیگری در راه باشد به دلیل واکنش در برابر انقلاب خرید خواهد بود. اما در صحنه فروش اتفاق بزرگی رخ نداده است. انگار منتظر یک زمین لرزه غیر قابل اجتناب هستیم. شما می‌دانید که این زمین لرزه روزی اتفاق خواهد افتاد اما نمی‌توانید زمان آن را پیش بینی کنید - تنها حس می‌کنید که چیزی اتفاق خواهد افتاد.

## چش چهارم؟

در واقع این موج است که مرا به فروش چالشگر و کارانجمن مدیران فروش<sup>۷</sup> هدایت کرد. به زودی می‌بینیم که این همان جهشی است که منتظرش بوده‌ایم یا خیر. ظاهراً تحقیقات آنها تمام علایمی که ممکن است قواعد را دگرگون کند نشان می‌دهد. ابتدا اینکه نتایج تحقیق آنها دور از ذهن است اما کار به اینجا ختم نمی‌شود. این درست که بسیاری از ایده‌های متهورانه، چارچوب تفکرات فعلی را به هم می‌زنند اما چیزی که این مطالعه را متمایز می‌سازد این است که مانند جهش‌های دیگر، یک روز مدیران ارشد فروش آن را درک می‌کنند و می‌گویند "البته! دور از ذهن است اما قابل توجیه! خودم باید متوجهش می‌شدم." منطقی که در فروش چالشگر با آن روبرو می‌شوید شما را به یک جمع‌بندی اجتناب‌ناپذیر هدایت می‌کند که این یک تفکر کاملاً متفاوت است که نتیجه می‌دهد.

نمی‌خواهم با ذکر جزئیات و یا افشای راز ماجرا لطف خواندن این داستان را برای شما از بین ببرم. بهتر است خودتان آنرا بخوانید. اما برای شما دلیل آنکه چرا فکر می‌کنم تحقیقی که آنها انجام داده‌اند در سالیان متمادی، مهمترین حرکت علمی در زمینه فروش است و می‌توان به راحتی آن را "جهش در فروش" نامید را بیان خواهم کرد.

## نمونه یک تحقیق صحیح است

این تحقیق کاملاً قابل اعتماد است و این مساله را با جدیت اذعان می‌کنم. بسیاری از تحقیق‌ها در فروش در روش شناسی اشکالات بزرگی دارند. ما در دورانی زندگی می‌کنیم که هر مشاور و نویسنده‌ای ادعا می‌کند «تحقیقات» مؤید و تایید کننده ادعای آنهاست. زمانی تحقیق یک راه مطمئن برای کسب اعتبار بود اما اکنون شاید باعث شود که اعتبارمان را از دست بدهیم. مشتریان به شدت راجع به ادعاهای بی‌اساس فروشندگان دغدغه دارند ادعاهایی که نقاب تحقیق را به صورت زده‌اند مانند «تحقیق ما نشان می‌دهد که بعد از اجرای برنامه آموزشی ما فروش شرکت به بیش از دو برابر افزایش می‌یابد» یا «ما در تحقیقاتمان متوجه شدیم که وقتی فروشندگان شما از سبکهای هفتگانه فروش ما استفاده می‌کنند ۷۲ درصد رضایت مشتری شما افزایش می‌یابد». ادعاهایی نظیر این موارد، اظهارات بی‌اساسی هستند است که به اعتمادپذیری یک تحقیق ناب خدشه وارد می‌کنند.

من وقتی برای اولین بار متوجه شدم انجمن مدیران فروش، تحقیق جدیدی را درباره اثربخشی فروش آغاز کرده است در کنفرانسی در استرالیا بودم. باید اعتراف کنم اگر چه به این انجمن و سوابق خوبشان در زمینه بکارگیری روش‌های معتبر احترام می‌گذارم اما آنقدر تحقیقات ضعیف مشاهده کرده بودم که با خودم گفتم «این هم حتماً یک نمونه کار ضعیف دیگه است». وقتی به دفترم در ویرجینیا برگشتم تیم تحقیق را دعوت کردم که یک روز را با هم سپری کنیم. آنها در آن جلسه با جزئیات بیشتری روش کار خود را

برایم شرح دادند. واقعاً از جدیتی که در کار به خرج داده بودند شوکه شده بودم. به طور خاص دو دغدغه داشتم:

۱. قرار دادن فروشندگان در پنج قالب. این تحقیق ادعا می‌کرد که فروشندگان در پنج قالب مجزای زیر قرار می‌گیرند:

- سخت کوش<sup>۸</sup>
- چالشگر<sup>۹</sup>
- رابطه ساز<sup>۱۰</sup>
- گرگ تنها<sup>۱۱</sup>
- کار راه انداز<sup>۱۲</sup>

این مساله به نظرم ساده‌انگارانه و غیر منطقی بود. چیزی که از تیم تحقیق پرسیدم منطق پشت این پنج دسته‌بندی بود؟ چرا هفت تا نه؟ یا ده تا؟ آنها به من نشان دادند که این گروه‌ها اختراع نشده‌اند بلکه از دل یک تجزیه و تحلیل آماری حرفه‌ای و بسیار بزرگ پدید آمده‌اند و آنها بر خلاف دیگر محققین متوجه شدند که پنج دسته‌بندی آنها دسته‌بندی‌های رفتاری بود نه تیپ‌های شخصیتی خاص. من متقاعد شدم که آنها دغدغه اول من را از بین برده‌اند.

۲. تله فروشنده پر فروش در برابر فروشنده کم فروش<sup>۱۳</sup>. درصد بزرگی از تحقیقات درباره فروش موثر به مقایسه افراد پرفروش و کم‌فروش می‌پردازد. در سالهای

---

8 Hard worker  
9 Challenger  
10 Relationship builder  
11 Lone Wolf  
12 Reactive problem solver  
13 High vs low performer

اولیه تحقیق خود من نیز همین کار را می‌کردم. در نتیجه چیزهای زیادی درباره افراد کم فروش متوجه شدم. وقتی از افراد می‌خواهید بهترین فروشندگان را با بدترین مقایسه کنند متوجه می‌شوید که آنها با جزئیات کامل افرادی که فروش ندارند را تشریح می‌کنند اما نمی‌توانند دقیقاً بگویند چه چیزی باعث شکل‌گیری گل‌های سرسبد تیم فروش شده است. خیلی زود فهمیدم که درک زیادی از عملکرد ضعیف پیدا کرده‌ام و دیگر هیچ. اگر قرار بود تحقیق من معنایی در بر داشته باشد باید پر فروشها را با افراد متوسط<sup>۱۴</sup> نیز مقایسه می‌کردم. متوجه شدم که تحقیق انجمن دقیقاً این رویکرد را نیز اتخاذ کرده است.

## بر اساس یک نمونه بسیار بزرگ است

متداول است که تحقیق فروش بر مبنای یک نمونه پنجاه تا هشتاد نفری از سه تا چهار شرکت باشد. یک تحقیق بزرگتر سخت‌تر و پرهزینه‌تر است. تحقیق خودم نمونه‌هایی از هزار و اندی فروشنده را در بر داشت نه به خاطر اینکه به تحقیقات کلان علاقه داشته باشم بلکه «با توجه به داده‌های درهم فروش در دنیای واقعی» چاره‌ای نداشتیم مگر اینکه برای کسب بینشی<sup>۱۵</sup> که از نظر آماری معنادار باشد چنین نمونه‌ای را انتخاب کنیم. اولین نمونه تحقیق چالشگر ۷۰۰ نفر بود که به ۶۰۰۰ نفر افزایش یافت. این تعداد بسیار فراتر از حداقل استاندارد است. چیزی که بیشتر تعجب مرا برانگیخت آن بود که

---

14 Average, or core performer

15 Insight بر حسب تعریف فرهنگ لغات کمبریج به معنی داشتن درک روشن، عمیق و گاهی ناگهانی از یک مشکل یا موقعیت پیچیده است. در زبان فارسی این واژه چندان معادل دقیقی ندارد و آن را "بینش"، "بصیرت"، "نگرش" و درک ترجمه کرده‌اند.



نود شرکت در این تحقیق مشارکت کردند. با چنین فراوانی نمونه‌ای می‌توانیم از بسیاری از عواملی که مانع می‌شوند تا یافته‌ها را به کل جامعه فروش تعمیم بدهیم چشم پوشی کنیم. یافته‌های انجمن SEC درباره یک سازمان یا صنعت خاص نیستند. آنها برای طیف بزرگی از سازمانهای فروش کاربرد دارند و این مساله بسیار مهم است.

### *تحقیق، چیزی که محققین انتظار داشتند را نیافت!*

من همیشه نسبت به تحقیقاتی که دقیقاً همان چیزی را کشف می‌کند که محقق آنرا جستجو می‌کند بی‌اعتمادم. محققین مانند هر کس دیگری با پیش‌داوری‌ها و دیدگاه‌های قبلی پا به میدان می‌گذارند. اگر بدانند دنبال چه هستند تصادفاً آن را پیدا می‌کنند. من واقعاً خرسند می‌شوم که می‌شنوم محققین خودشان هم از نتایجی که کشف کردند متعجب شده‌اند و نتایج خلاف چیزی بوده که آنها انتظار داشته‌اند. این علامت مهمی از سلامت و ویژگی مثبت یک تحقیق خوب است. دوباره به پنج پروفایل آنها نگاهی بیندازید:

- سخت‌کوش
- چالشگر
- رابطه‌ساز
- گرگ تنها
- کار راه‌انداز

اگر از مدیران ارشد فروش بخواهید که یکی از پروفایل‌ها را برای تیم فروش خود انتخاب کنند اغلب آن‌ها رابطه‌ساز را بر می‌گزینند و تیم تحقیق هم چنین انتظاری داشت؛

اما تحقیق نشان داد که رابطه‌سازان، افراد پرفروش تیم نیستند. بالعکس، چالشگران ک مدیریشان راحت نیست و هم در مقابل مشتریان و هم مدیران شرکت جسورانه<sup>۱۶</sup> رفتار می‌کنند در رأس قرار دارند. همان‌طور که در این کتاب خواهید دید چالشگران نه با اختلاف کم بلکه با اختلاف زیاد برنده هستند. این فاصله بین پروفایل چالشگر و رابطه‌ساز در فروش‌های پیچیده بیشتر هم می‌شود.

### افول در فروش رابطه محور

چگونه می‌توانیم این نتایج غیر عادی را شرح دهیم؟ در کتاب مت دیکسون و برنت آدامسون یک مورد بسیار جذاب وجود دارد. بگذارید حرف دل خودم را به چیزی که آن‌ها می‌گویند اضافه کنم. در دنیای فروش معمولاً گفته می‌شود که فروش یعنی روابط و در دنیای فروش پیچیده، روابط، راز موفقیت در فروش هستند. با این وجود در طی ده سال گذشته نکات نه چندان خوش‌آیندی وجود داشته که نشان می‌دهد احتمالاً فروش مبتنی بر روابط آن‌قدر که باید مؤثر نیست. تحقیقات من از آنچه مشتریان بیش از همه برای آن ارزش<sup>۱۷</sup> قائل‌اند مثال خوبی است. وقتی از ۱۱۰۰ مشتری پرسیدیم که درباره یک فروشنده چه چیزی برایشان ارزش دارد با کمال تعجب دیدیم که تعداد کمی به روابط اشاره می‌کنند. انگار توصیه قدیمی «ابتدا رابطه را ایجاد کن، نهایتاً فروش به دنبال آن می‌آید» دیگر درست نیست. البته این به این معنا نیست که روابط دیگر اهمیت ندارند.

---

۱۶ Assertive به معنی کسی است که به خودش اعتماد زیادی دارد و با جدیت از خود حرف می‌زند و دفاع می‌کند. Value ممکن است با این اصطلاح که "ارزش" ترجمه می‌شود زیاد برخورد کنید لذا بهتر است تعریف متداول آن را بدانید. در فروش و بازاریابی ارزش به نسبت توانمندی کالا یا خدمت در رفع نیاز به هزینه آن کالا یا خدمت گفته می‌شود. ارزشی که مشتری از سازمان دریافت می‌کند در قالب کالا و خدمات، اطلاعات، مشاوره، احترام، برند، بسته‌بندی، اطمینان بخشی و نظایر آن نمود پیدا می‌کند. البته مشتری نیز می‌تواند برای سازمان تولید ارزش کند که در قالب پول، هواداری، تکرار خرید و امثالهم است. م

من فکر می‌کنم که توضیح بهتر این است که روابط و تصمیم خرید از هم منفک شده‌اند. امروزه زیاد می‌شنوید که مشتری می‌گوید «من با فلان فروشنده روابط خیلی خوبی دارم اما از رقیبش می‌خرم زیرا ارزش بیشتری نصیب من می‌شود». به شخصه معتقدم که روابط با مشتری، یک نتیجه است نه دلیل فروش موفق. روابط را می‌توان پاداشی دانست که فروشنده با خلق ارزش مشتری‌پسند دریافت می‌کند. اگر به مشتری کمک کنید متفاوت فکر کند و ایده‌های جدیدی به او بدهید «که کاری است که فروشنده چالشگر انجام می‌دهد» او نیز به برقراری روابط با فروشنده روی خوش نشان می‌دهد.

## چالشِ چالش

در متن این کتاب، برتری چالشگران از نظر میزان تأثیر بر مشتری و در نتیجه نتایج فروش نمایان شده است. بسیاری از افراد در مقابل این یافته جبهه می‌گیرند - و من گمان می‌کنم که برخی خوانندگان نیز چنین باشند؛ اگر چه ارائه ایده چالشگر برای ما جدید است اما واقعیت آنستکه شواهد این ایده پیرامون ما وجود داشته و دارد. تحقیق از مشتریان همیشه نشان می‌دهد که آن‌ها بیشترین ارزش را برای فروشندگانی قائل هستند که آن‌ها را به تفکر وا می‌دارند، ایده‌های جدیدی می‌دهند و روش‌های خلاقانه و نوآورانه‌ای که به کسب و کار مشتری کمک می‌کند را به وی نشان می‌دهند. در سال‌های اخیر میزان درک و تخصص مشتریان افزایش پیدا کرده است. آن‌ها از فروشندگان انتظار دارند چیزهایی را به آن‌ها آموزش دهند که قبلاً نمی‌دانسته‌اند. این‌ها مهارت‌های اصلی چالشگران و مهارت‌هایی از جنس آینده هستند و هر فروشنده‌ای که پیام این کتاب را نادیده بگیرد دچار مشکل شده و در حرفه خود به خطر خواهد افتاد.

من در تمام طول دوران حرفه‌ای‌ام به کار نوآوری در فروش مشغول بوده‌ام بنابراین انتظار ندارم که با انتشار این تحقیق مهم فوراً یک انقلاب رخ دهد. تغییر، آرام آرام و دردناک است؛ این را می‌دانم که شرکت‌های کمی هستند که این یافته‌ها را جدی گرفته و پیاده‌سازی کنند. این شرکت‌ها برد بسیاری خواهند کرد و از ایجاد روحیه چالشگری در تیم فروش خود مزیت رقابتی مهمی را به دست می‌آورند. همان‌طور که تحقیق SEC نشان می‌دهد ما در عصری زندگی می‌کنیم که نوآوری در محصول به تنهایی نمی‌تواند باعث موفقیت شرکتی شود. اینکه چگونه می‌فروشید از چیزی که می‌فروشید مهم‌تر است. یک تیم فروش مؤثر مزیت رقابتی بادوام‌تری است تا تعدادی محصول خوب. این کتاب به شما راهی برای ایجاد تیم فروش برنده نشان می‌دهد. توصیه من این است: آن را بخوانید، درباره‌اش فکر کرده و آنرا اجرا کنید. اطمینان دارم که در نهایت برای شما و سازمان شما از کاری که انجام داده‌اید خرسندی به جای خواهد گذاشت.

پروفسور نیل رکهام

نویسنده کتاب فروش SPIN

# مقدمه

## نگاهی متعجب به آینده

در دوران فراموش‌نشده‌ی اوایل سال ۲۰۰۹ همزمان با رکود اقتصاد جهانی، مدیران ارشد فروش<sup>۱</sup> در کسب و کارهای B2B<sup>۲</sup> در جهان با معضلی بزرگ و عجیب روبه‌رو شدند.

مشتریان یک شبه ناپدید شدند و کشتی تجارت ناگهان به گل نشست. اعتبار و نقدینگی از بین رفت. صاحبان کسب و کار دوران بسیار سختی را می‌گذراندند اما برای سرپرستان فروش وضعیت بسیار وخیم‌تر و چیزهای شبیه به یک کابوس بود. تصور کنید که هر روز تیم فروش خود را به میدان نبردی می‌فرستید که شکست در آن حتمی است.

---

۱ Sales leader در این کتاب در کنار Sales Manager استفاده شده است. اولی بیشتر به معنی افرادی است که مدیران فروش را هدایت و ترغیب می‌کنند تا عملکرد فروش تیمشان افزایش یابد. اصطلاح دوم عملیات متداول فروش را مدیریت می‌کند. از آنجا که رهبر فروش چندان در زبان علمی و کسب و کار ما رواج ندارد اصطلاح اول، «مدیر ارشد فروش» ترجمه شده و دومی «مدیر فروش»

۲ B2B اشاره به کسب و کاری می‌کند که طرف معامله در آن یک کسب و کار دیگر است. B2B معمولاً به صورتهای زیر اتفاق می‌افتد (۱) یک کسب و کار برای فرایند تولید خود نیاز به خرید منابع دارد مانند: یک کارخانه تولید غذا که نمک خود را می‌خرد (۲) یک کسب و کار به دلایل عملیاتی (مثلاً یک تولیدکننده مواد غذایی برای حساسرسی امور مالی خود) نیاز به استفاده از خدمات کسب و کار دیگری دارد (۳) یک کسب و کار که کارش ارائه کالاها و خدمات تولید شده توسط دیگر کسب و کارهاست (مانند یک خرده فروش که محصول نهایی را از تولیدکننده مواد غذایی خریداری می‌کند). مدل تجاری b2b اغلب در برابر مدل B2C (تجارت به مصرف‌کننده) قرار دارد.

کسب درآمد مانند پیدا کردن آب در صحرا شده بود. یک فروش واقعی نیاز به یک جنگ واقعی داشت. کسب درآمد زمانی که مشتری مقاومت می‌کند جنگندگی می‌خواهد. با این وجود فروختن به کسی که تمایلی به خرید ندارد یا حتی عصبانی است با اینکه نتوانی به هیچ شرکتی بفروشی کاملاً فرق دارد و این دقیقاً همان نقطه از زمان یعنی اوایل سال ۲۰۰۹ میلادی بود.

با این حال یک مسئله بسیار عجیب وجود داشت. در این عصر بد و کم سابقه‌ی رکود در فروش، فروشندگان بسیار کمی وجود داشتند که نه تنها می‌فروختند بلکه فروششان بالا هم بود. درست زمانی که دیگران حتی برای فروش‌های کوچک و خرد هم دست و پا می‌زدند و تقلماً می‌کردند، آن‌ها اهدافی را می‌زدند که برای دیگران در حد یک رؤیا بود. آیا آن‌ها خوش‌شانس بودند؟ برنده به دنیا آمده بودند؟ این چوب جادویی چه بود که به هر کس می‌زدند تبدیل به خریدار می‌شد؟ ادامه حیات بسیاری از شرکت‌ها در گرو پاسخ به این سؤال بود.

در این دوران بود که انجمن مدیران اجرایی (SEC) تلاشی را در پیش گرفت که تبدیل به یکی از مهم‌ترین مطالعات دهه‌های گذشته در زمینه بهره‌وری فروش شد. ما با کمک اعضایمان (سرپرستان و روسای فروش بهترین و بزرگ‌ترین شرکت‌های جهان) به دنبال آن بودیم که مشخص کنیم دقیقاً چه چیزی باعث می‌شود این گروه از فروشندگان از سایرین متمایز شوند. در طی حدود چهار سال عمیقاً در این باره مطالعه کردیم و صدها شرکت و هزاران فروشنده را بررسی نمودیم و سه اصل اساسی را پیدا کردیم که روش فروش را متحول کرده و باعث شده مدیران فروش B2B در سراسر جهان درباره روش فروش خود تجدید نظر اساسی کنند.

اولین بینش چیزی بود که اصلاً در ابتدا دنبالش نمی‌گشتیم. ظاهراً فقط پنج پروفایل کاملاً مجزا وجود دارد که هر فروشنده در فضای کسب و کارهای B2B را می‌توان به یکی از آنها انتصاب داد. هر کدام از این پروفایل‌ها در برگیرنده مجموعه‌ای از مهارت‌ها و رفتارهایی است که فروشندگان در مقابل مشتری از خود نشان می‌دهند. حتماً برای آن جالب خواهد بود که بتوانید خود یا همکارانتان را در یکی از این دسته‌ها قرار دهید. این پروفایل‌ها نشان می‌دهند قوانینی وجود دارد که با آنها می‌توان تمام روش‌های فروش را در قالب پنج دسته تقسیم‌بندی کرد.

دومین بینش به واقع همه چیز را دگرگون می‌کند. وقتی عملکرد فروش واقعی این پنج پروفایل را مقایسه می‌کنید متوجه می‌شوید که یک برنده واقعی و یک بازنده واقعی وجود دارد: عملکرد یکی از آنها به مراتب بهتر از چهار گروه دیگر است و یکی از آنها کاملاً پایین‌تر از بقیه؛ اما هنوز یک موضوع ناراحت‌کننده درباره این نتایج وجود دارد. وقتی آنها را به مدیران ارشد فروش نشان می‌دهیم به کرات یک پاسخ را می‌شنویم. آنها از دیدن نتایج کاملاً برافروخته می‌شوند زیرا بیشترین تکیه‌شان بر پروفایلی بوده که کمترین احتمال موفقیت را دارد. این نگرش، روش تفکر آنها را درباره فروشندگانی که برای حیات و بقا در این اقتصاد بی‌ثبات حیاتی هستند متزلزل می‌کند.

این مساله ما را به سومین و آخرین بینش از این تحقیق «و منقلب‌کننده‌ترین آنها» می‌رساند. وقتی در داده‌ها بیشتر کنکاش می‌کنیم به مطالب عجیب‌تری دست می‌یابیم. وقتی چهار سال گذشته را در جستجوی یک دستورالعمل برای موفقیت فروشنده در اقتصاد ضعیف و راکد سپری کردیم، اطلاعاتی کسب کردیم که مطلب بسیار مهم‌تری را نشان داد. پروفایلی که احتمال برنده بودنش بیش از همه است این ویژگی را به خاطر اقتصاد ضعیف کسب نکرده بلکه این نوع فروشندگان در فروش‌های پیچیده تبحر پیدا

کرده‌اند نه این که بر اقتصادی پیچیده چیره گشته باشند. به زبانی دیگر وقتی از راز عملکرد بالا در اقتصاد ضعیف پرده برداشتیم، ماجرا فراتر از چیزی بود که پیش‌بینی می‌کردیم. بهترین فروشندگان شما «آن‌ها که شما را از منجلا ب نجات دادند» تنها قهرمانان امروز نیستند بلکه قهرمانان فردا هم هستند و قادرند در هر محیط اقتصادی، فروش را به حرکت در آورده و ارزش‌های مشتری پسندی را ارائه دهند. آنچه ما در نهایت یافتیم روشی فوق‌العاده بهتر به نسبت یک فروشنده راه‌حل بود. ما این فروشندگان را چالش‌گران می‌نامیم و این کتاب داستان آن‌هاست.



# فصل ۱

## مسیر رو به پیشرفت فروش راه حل

در اوایل سال ۲۰۰۹، تیمی در انجمن مدیران فروش تشکیل شد تا به سؤالی بگرنج که برای فروشندگان آن زمان ایجاد شده بود پاسخ دهد:

چگونه می‌توانیم در بدترین اقتصاد تاریخ همچنان به فروش خود ادامه دهیم؟

این سؤال نه تنها موجب نگرانی و حتی ترس شده بود بلکه تا حدی یک معما هم بود. در دنیایی که فروش B2B تقریباً به طور کامل متوقف شده بود مدیران فروش از این که تعدادی از فروشندگان، بهترین دوران خود را سپری می‌کردند « نه بدترین آن را»

متعجب شده بودند؛ اما آن‌ها در چه چیزی متفاوت بودند؟ چگونه در زمانی که تقریباً هیچ کس نمی‌توانست چیزی بفروشد آنها از عهده این کار بر می‌آمدند؟

با بررسی عمیق این پرسش به نکته عجیبی برخوردیم. قدرت این فروشندگان در چیرگی بر اقتصاد ضعیف نبود بلکه تبخر در فروش با یک مدل پیچیده بود (این مدل باعث می‌شود که فروشنده و مشتری کاملاً متفاوت ببندیشند و رفتار کنند). این مدل را اغلب به عنوان «فروش راه‌حل<sup>۱</sup>» یا «رویکرد راه‌حل» - یا به طور ساده «راه‌حل» - می‌شناسند و در ده تا بیست سال گذشته در رأس استراتژی‌های فروش و بازاریابی قرار گرفته است.

البته موضوعی که در تحقیقمان به آن برخوردیم و به ما درس مهمی داد این است که دنیای فروش پیوسته در حال تغییر است. اگر چه تأمین‌کنندگان به دنبال فروش بیشتر، پیچیده‌تر، ساختار شکن<sup>۲</sup> و «راه‌حل‌های» گران هستند اما این مسئله باعث افزایش احتیاط و مقاومت مشتریان B2B می‌شود و باعث می‌گردد تا فرآیند خرید خود را مجدداً بازطراحی کنند. در نتیجه روش‌های فروش سنتی که زمانی امتحان خود را پس داده‌اند دیگر مثل سابق نتیجه‌بخش نخواهند بود. فروشندگان متوسط به غیر از فروش‌های بسیار ساده در سایر تماس‌های فروش مدام در حال تقلا هستند و در تلاش برای تطبیق با تقاضاها و رفتارهای خرید مشتری که در حال تغییر است، ناچاراً بخش مهمی از فروش‌های نیمه‌تمام خود را رها می‌کنند.

اوایل تحقیق، نگاه و تمرکز بر اقتصاد ضعیف که مدیران فروش ارشد را به زحمت انداخته بود در واقع تنها یک تله گمراه‌کننده بود. اقتصاد ضعیف تنها فاصله‌ی میان

---

1 Solution selling

۲ Disruptive به این مفهوم است که برخی راه حل‌ها، ساختارهای سازمانی، نیروی انسانی، ماشین آلات، روش‌ها و در مجموع شاکله کسب و کار را دستخوش تحولات بزرگ می‌نمایند لذا به آنها چنین عنوانی داده می‌شود

فروشنندگان قوی و ضعیف را افزایش داده بود. در واقع موضوع در اینجا اصلاً اقتصاد نبود. درباره دنیای در حال تغییر فروش راه‌حل و مهارت‌های لازم برای فروش قابل پیش‌بینی و فارغ از شرایط اقتصادی بود. همچنان که دنیای فروش راه‌حل در حال تغییر است، تحقیق انجمن مدیران فروش به روشنی نشان می‌داد که مجموعه مشخصی از مهارت‌ها در فروش نسبت به آن‌هایی که در فروش محصول یا روش فروش راه‌حل به کار گرفته می‌شدند نقش مهمتری در تحقق نتایج تجاری دارند. برای درک این‌که چرا این مهارت‌ها تا این حد اهمیت دارند بررسی تحولات مدل فروش مفید خواهد بود.

## رویکرد فروش راه‌حل

فروش راه‌حل در اشکال مختلفی ظاهر می‌شود اما عموماً نشان‌دهنده تغییر تمرکز از فروش معامله‌ای تک تک محصولات (عموماً بر مبنای قیمت یا حجم) به فروش مشاوره‌ای<sup>۳</sup> «مجموعه‌ای» از محصولات و خدمات می‌باشد. کلید موفقیت در این روش فروش ایجاد مجموعه‌ای از پیشنهادها<sup>۴</sup> است که نه تنها نیازهای وسیع‌تری از مشتریان را به شکلی منحصر بفرد و ارزشمند برآورده می‌سازد بلکه رقبا نیز نمی‌توانند به راحتی آن را تکرار کنند؛ بنابراین بهترین راه‌حل هم منحصر به فرد و پایدار بوده و هم به تأمین‌کننده کمک می‌کند تا به روش‌های جدید و یا اقتصادی‌تر از به رقبا به چالش با مشتریان بپردازد.

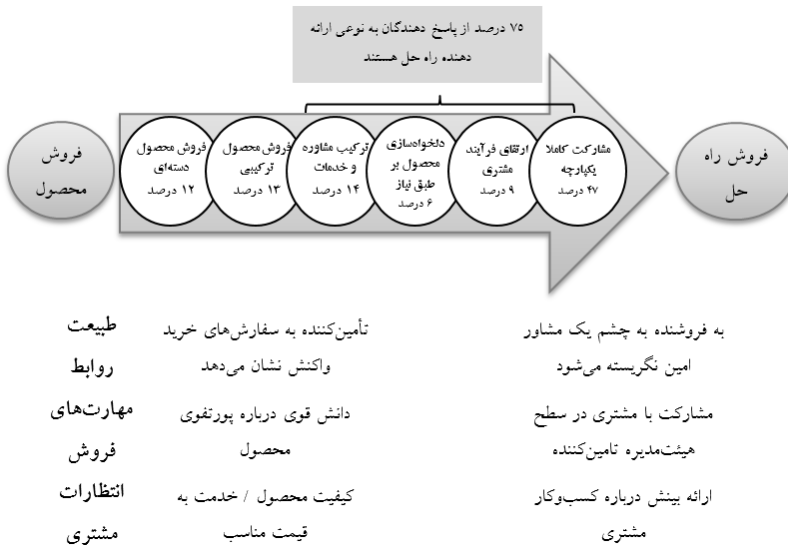
---

3 Consultative sales

4 Offering

چرا این مسئله مهم است؟ فروش راه‌حل عمدتاً ناشی از تلاش تأمین‌کنندگان برای گریز از فشار روزافزون محصولی یا کالایی شدن است چرا که تمایز محصولات و خدماتشان به مرور زمان کم رنگ می‌شود؛ از آنجا که ارائه مجموعه‌ای از قابلیت‌ها در قالب یک مجموعه راه‌حل با طراحی مناسب برای رقیب سخت‌تر است پس حفظ قیمت بالا در فروش راه‌حل، نسبت به فروش سنتی محصول، آسان‌تر است.

لذا عجیب نیست که روش فروش راه‌حل در بین فروش‌های B2B رواج پیدا کرده است. برای درک میزان گسترش آن، در تحقیق اخیر SEC از مدیران فروش خواستیم اصلی‌ترین استراتژی فروش خود را در یک طیف چند مرحله‌ای از فروش سنتی محصول تا فروش محصول کاملاً دلخواه‌سازی شده<sup>۵</sup> شرح دهند. سه چهارم از پاسخ‌دهندگان عنوان کردند به نوعی به بخش مهمی از مشتریان، راه‌حل می‌فروشند. می‌توان گفت در همه صنایع، فروش راه‌حل تا حدی تبدیل به استراتژی فروش غالب شده است.



منبع: تحقیق انجمن مدیران فروش

شکل ۱،۱ حرکت از فروش محصول به فروش راه حل

اکنون درباره ارزش این حرکت بلند مدت به سمت فروش راه حل «به عنوان راهی خاص برای رهایی از فشار کالایی شدن» بحث نمی‌کنیم اما این استراتژی با خود چالش‌هایی واقعی را به همراه می‌آورد. از مهم‌ترین آن‌ها دو چالش می‌باشند که نشان می‌دهند چگونه و چرا مدل راه حل به مرور زمان دستخوش تغییر شده است. اولین چالش، فشاری است که به وسیله راه حل‌ها بر مشتری وارد می‌شود. دومین چالش فشاری است که بر فروشندگان تحمیل می‌شود.

## فشار راه حل‌ها بر مشتری

بر طبق تعریف، حرکت به سوی فروش راه حل منجر به متوقع شدن مشتری می‌شود که در واقع یک مشکل واقعی از او را حل کنید نه این که تنها یک محصول قابل اعتماد به او بفروشید. انجام این کار نیز دشوار است و نیاز به آن دارد که نه تنها مشکلات یا چالش‌های اساسی مشتری را بهتر از خودش بشناسید بلکه روش‌های جدید و بهتری را برای رفع آن چالش‌ها پیدا کنید و قادر باشید تا برای وی تشریح کنید اینکه منابع محدود مجموعه خودش را برای حل آن مسئله خاص و نه مسائل دیگر صرف کنند چه مزیتی برایش دارد و در نهایت معیارهای صحیحی را هم برای اندازه‌گیری موفقیت وی مشخص کنید. تنها راه این کار نیز پرسیدن سؤالات بسیار از مشتری است؛ بنابراین فروشنده، زمان بسیار

زیادی را برای پرسیدن سؤالاتی نظیر «چه چیزی باعث می‌شود خواب به چشمان شما نیاید؟» صرف می‌کند تا به خوبی چالش‌های اصلی مشتری را درک کند.

مشکل این نوع «اکتشاف» آن است که اغلب در پی یک تقابل بده بستان بین تأمین‌کننده و مشتری حاصل می‌شود. مشتری نیازهایش را شرح می‌دهد و فروشنده درک خود را از آن نیازها خلاصه و بازگویی می‌کند، مشتری تایید می‌کند که آیا فروشنده منظور او را درست متوجه شده یا خیر، سپس فروشنده پیشنهادی را آماده می‌کند، مشتری آن را بررسی و اصلاح می‌نماید و الی آخر.

این فرآیند اغلب پیچیده و طولانی مدت بوده و نیازمند مشارکت همه جانبه مشتری در تمام مراحل است و دو نوع فشار را بر مشتری تحمیل می‌کند: ابتدا زمان و دیگری زمان‌بندی. این مساله نه تنها نیازمند تعهد بالای مشتری در میان طیف وسیع ذی‌نفعان سازمانش در طول تمام تماس‌ها و مذاکرات می‌باشد بلکه از دیدگاه مشتری بسیاری از این تلاش‌ها زودتر از این‌که ارزش حاصل از آن را بتوانند ببینند به وقوع می‌پیوندند. به‌زبان ساده‌تر آنها می‌خواهند بدانند چگونه باید ایمان داشته باشند تا در برابر این همه وقت و انرژی و سختی که به خود تحمیل می‌کنند چیز ارزشمندی عایدشان می‌شود.

این فشارها منجر به معضلی به نام «خستگی راه‌حل» می‌شود. با افزایش پیچیدگی راه‌حل‌ها، این فشار بر مشتری نیز افزایش می‌یابد و منجر به آن می‌شود که مشتری به نوعی متفاوت با تأمین‌کننده ادامه دهد. در واقع برای تشریح تغییر رفتار سریع مشتری می‌توان چهار روند را در نظر گرفت:

## رشد فروش بر مبنای توافق جمعی (اجماع)

اولین چیزی که با آن مواجه شدیم افزایش قابل توجه نیاز به جلب توافق جمع برای بستن یک قرارداد بود. از آنجا که نتیجه خرید یک راه‌حل پیچیده، کاملاً نامشخص است حتی مدیران ارشد که اختیارات تام هم دارند در تصمیم‌گیری برای خریدهای بزرگ ریسک بالایی آن را تقبل نمی‌کنند. تحقیقات ما در انجمن مدیران فروش نشان می‌دهد که حمایت گسترده اعضای تیم مشتری از یک تامین‌کننده، اولین چیزی است که تصمیم‌گیرنده ارشد در تصمیم‌گیری‌هایش به آن توجه می‌کند. (نتیجه‌ای که در این کتاب بعداً بیشتر درباره‌اش بحث و گفتگو خواهیم کرد).

البته نیاز به توافق جمعی تأثیر فراوانی در بهره‌وری فروش دارد. چرا که فروشندگان تنها مجبور است زمان زیادی را برای متقاعد کردن تمام این افراد و فروش راه‌حل به تک تک آن‌ها صرف کند بلکه در مواجهه با هر ذی‌نفع جدیدی ریسک و احتمال این که دست کم یکی از آن‌ها با راه‌حل وی مخالفت کند نیز افزایش می‌یابد.

## ریسک‌گریزی روز افزون

دومین موضوع آن بود که همچنانکه فروش‌ها پیچیده‌تر و گران‌تر می‌شوند نگرانی اکثر مشتریان برای بازگشت سرمایه‌شان نیز افزایش می‌یابد. در نتیجه به دنبال آن هستند که تأمین‌کنندگان در ریسک‌راه‌حلی‌هایی که ارائه می‌کنند با آن‌ها شریک شوند. برای مشتریان، توقع تحویل به موقع یا تولید در صورت تقاضا، موضوع تازه‌ای نیست اما مشاهده می‌شود که معیارهای مشتریان برای سنجش میزان موفقیت خودشان در استفاده از راه‌حل‌ها هر روز تغییر می‌کند. در نتیجه در دنیای راه‌حل‌های پیچیده، موفقیت تأمین‌کننده با عملکرد موفق کسب و کار مشتری سنجیده می‌شود نه با محصولات تأمین‌کننده.

تأمین‌کنندگانی که به دنبال توسعه فروش مبتنی بر روش راه‌حل هستند باید ریسک‌نرسیدن به نتایج راه‌حل برای مشتری را نیز در نظر گرفته و آن را در پیشنهاد ارزش خود بگنجانند چرا که دیگر مشتریان تمایل به پذیرش «ارزش اسمی» که «راه‌حل» قرار است در انتهای کار به آنها وعده دهد نیستند.



## تقاضای بیشتر برای دلخواه سازی

سوم این‌که با افزایش پیچیدگی فروش، تمایل مشتری برای تطبیق محصول با نیازهای خاص خودش بیشتر می‌شود. در حالی که تأمین‌کنندگان عمدتاً اینگونه دلخواه‌سازی<sup>۶</sup> را هزینه می‌بینند، مشتریان آن را به عنوان بخشی از وعده‌های فروش «راه‌حل» می‌دانند: «اگر می‌خواهی مشکل من را حل کنی پس من این تغییرات را نیاز دارم. چرا باید برایش پول بیشتری بپردازم؟ با این تفاسیر اگر این کار را انجام نمی‌دهید پس واقعاً یک «راه‌حل» نیست». سخت است که با این منطق مقابله کنیم. دلخواه‌سازی چیزی است که همه آن را می‌خواهند اما در عمل هیچ‌کس حاضر نیست برایش پول بیشتری بپردازد.

## ظهور مشاوران

چهارم و نهایتاً اینکه طی چند سال گذشته، ما با افزایش تعداد مشاورینی روبرو بوده‌ایم که توسط مشتریان به کار گرفته شده‌اند تا به آن‌ها کمک کنند «بیشترین ارزش و منافع را از تصمیمات خریدشان به دست آورند». این موضوع در برخی بخش‌ها کاملاً متداول شده مثلاً « بیمه سلامت شرکت‌ها در ایالات متحده» و این روند در اواخر سال

---

<sup>۶</sup> Customization دلخواه‌سازی یا سفارشی کردن محصولات، بدین معنی که هر مشتری محصول دلخواه خود را می‌خواهد و خصوصیات آن را خود تعریف می‌کند

۲۰۰۹ کل جهان را در بر گرفت که علت آن نیاز بیشتر شرکت‌ها به کاهش هزینه‌ها و نیاز شدیدتر برای اشتغال مجدد خبرگان صنعت بود که به تازگی بازنشسته شده بودند. معمولاً این مشاورین جدید خدماتشان را بر مبنای توانایی‌شان در صرفه‌جویی مالی برای شرکت‌ها تعریف می‌کردند. در این حالت «استخراج بیشترین ارزش از یک تصمیم خرید» واقعاً چیزی نبود غیر از استفاده از تجربه‌های خرید قبلی برای افزایش قدرت مذاکره بنفع مشتری و در نهایت اعمال فشار به تامین‌کنندگان برای کاهش قیمت.

البته به مرور زمان دیگر کارکنان سازمان‌های بزرگ‌تر نیز در فرآیند خرید به شدت ورود کردند. در مورد آن‌ها «استخراج بیشترین ارزش از تصمیم خرید» عمدتاً به معنی آن بود که چقدر راحت‌تر می‌توانند با پیچیدگی‌های یک راه‌حل کنار بیایند. واقعیت این است که تامین‌کنندگان و فروشندگان به دنبال فروش بیشتر راه‌حل‌های جامع برای مشکلات پیچیده‌تر مشتری هستند. معمولاً پیچیدگی مشکلات آنقدری هست که مشتریان نمی‌توانند خودشان بتنهایی با آن‌ها روبرو شده و مسائل را حل نمایند. مشتریان به کمک نیاز دارند و به جای مراجعه به تامین‌کنندگان برای کمک به آن‌ها دنبال خبرگانی «بی‌طرف» از خارج سازمانشان هستند.

در نتیجه شرکت‌ها امروزه با واسطه‌های جدید و با رویکرد تهاجمی روبه‌رو هستند که به دنبال سهم و تاثیر خود بر «ارزش» موجود در معامله می‌گردند. با علم به این که میدانیم این مشاورین برای چه کسی کار می‌کنند مطمئناً می‌توانید حدس بزنید آنها این سهم و تاثیر را از جانب کارفرمای خود کسب خواهند کرد نه سایرین.

همه این چهار روند در رفتار خرید مشتری به یک واقعیت تلخ برای فروش در سراسر جهان و به خصوص برای فروشندگانی که برای سازمانها کار می‌کنند منجر شده

است. آن واقعیت اینست که در حالی که روند کلی اقتصاد بهتر شده است فروش آسانتر نشده است.

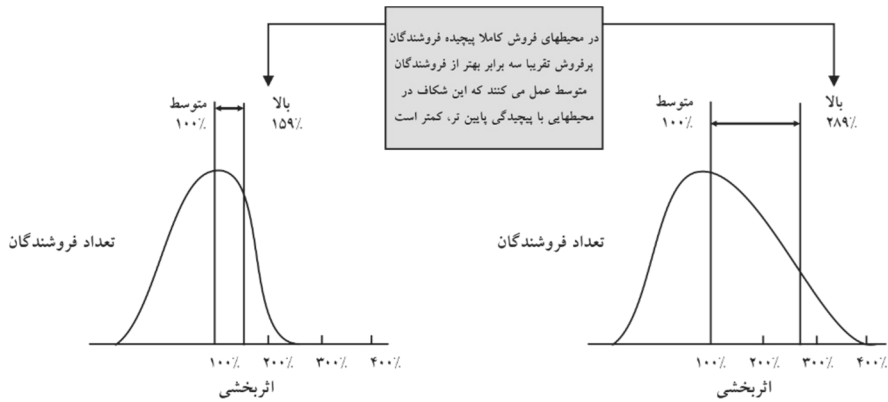
این مساله ماهیت ذاتی فروش است: تأمین‌کنندگان راه‌حل ارائه می‌دهند و مشتریان عکس‌العمل متقابل نشان می‌دهند. مشتریان همواره دنبال راه‌هایی برای کاهش پیچیدگی و ریسک راه‌حل‌هایی بوده‌اند که تأمین‌کنندگان بدانها تحمیل کرده‌اند.

## اختلاف بین نتایج بیشتر می‌شود

مدل فروش راه‌حل چگونه در عملکرد فروشنده‌گان تأثیر گذاشته است؟ باید اذعان کرد که اثر آن به هیچ عنوان کم نبوده است.

در یکی از آخرین تحقیقات، اثرگذاری بین مدل‌های فروش «به بیان دیگر، فروش معامله‌ای در مقایسه با فروش راه‌حل» را بر عملکرد فروشنده‌گان تجزیه و تحلیل کردیم. یافته‌ها قابل توجه و چالش‌آفرین بودند.

در محیط فروش معامله‌ای، شکاف عملکرد میان فروشنده‌گان متوسط و عالی ۵۹ درصد است. با این وجود در شرکت‌هایی که از مدل فروش راه‌حل استفاده می‌کنند وضعیت بسیار متفاوت است. در آن‌ها فروشنده‌گان برتر تقریباً ۲۰۰ درصد بهتر می‌فروشند؛ یعنی شکاف چهار برابر است. به عبارتی دیگر با افزایش پیچیدگی فروش، شکاف میان فروشنده‌گان متوسط و برتر به شدت افزایش می‌یابد.



### منبع: تحقیق انجمن مدیران فروش

شکل ۱،۲ عملکرد افراد متوسط و برتر در مدل معامله ای (سمت چپ) و محیط فروش راه حل (سمت راست)

این مسئله منجر به سه نتیجه گیری شد. ابتدا این که به عنوان تأمین کننده راه حل باید به هر طریق، راهی برای حفظ فروشندگان برتر خود پیدا کنید چرا که آن ها کسب و کار شما را جلو می برند. یک مدیر فروش در یک شرکت خدماتی به ما گفت که این اواخر از میان صد فروشنده اش دو نفر به تنهایی هشتاد درصد درآمد شرکت را به دوش می کشند. در حالی که ممکن است وضعیت سازمان شما به این شدت نباشد اما حرکت به سمت فروش راه حل باعث ایجاد وابستگی شدید به افراد کلیدی در میان تیم فروش شده است. این موضوع به منزله این نیست که فروشندگان موفق تنها باعث موفقیت فروش شما هستند بلکه آن ها کل شرکت را به حرکت وا می دارند.

دوم اینکه با پیچیده تر شدن مدل فروش شما، ارزش اینکه شکاف عملکردی بین کارکنان متوسط و موفق خود را کاهش دهید بسیار زیاد میشود. در دنیای معاملاتی، ارتقای افراد از وضعیت خوب به عالی معادل سی درصد بهبود است. این بد نیست اما ارزش همین کار در محیط راه حل محور تقریباً معادل صد درصد بهبود است. به طور ساده از بین بردن این شکاف بسیار ارزشمندتر از قبل شده است.

در آخر تاوان از بین نبردن این شکاف نیز بسیار سنگین است. با ارتقای مدل فروش شما، اگر این وضعیت را به حال خود بگذارید فروشنده‌های متوسط بسیار عقب‌تر می‌افتند تا آنجا که دیگر اصلاً نمی‌توانند مدل جدید را اجرا کنند.

## راه جدید حرکت به جلو

در دنیای تغییرات سریع در رفتار خرید مشتری و کمبود استعدادهاى فروش، رویکرد فروش شما باید رشد کند و گرنه از گردونه باز می‌ماند.

پس اکنون پرسش این است: برای این مشکل چه کاری انجام می‌دهید؟ اگر قرار است پیش بروید باید نیروهای فروش شما بتوانند در میان مشتریانی که مقاومت می‌کنند و از ریسک‌گريزان هستند تقاضای جدید ایجاد کنید. در واقع این مشتریان به همان اندازه که شما تلاش می‌کنید راه‌حل‌های پیچیده به آن‌ها بفروشید، تلاش می‌کنند که از شما نخرند. این باعث ایجاد یک نوع خاص از حرفه‌فروشنده‌گی می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که با تحول دنیای فروش در طی ده تا بیست سال گذشته، بهترین فروشندگان توانسته‌اند برای پیشتاز ماندن، مهارت‌های خاص و قدرتمندی را در خود ایجاد کنند و موضوع این کتاب بر پایه‌ی همین مسئله است.

## یادداشتهای مترجمین: آموزه های فصل یک

از این فصل چه آموختید؟ آیا در شرکت شما همچنان فروش‌ها به صورت معامله‌ای است یا از آن گذر کرده و ارزش‌های حاصله از طول دوران ارتباط با مشتریان برای شما اهمیت دارد؟ آیا محصولی ساده را به گروهی همگن از مشتریان می‌فروشید یا به فروش راه‌حل‌های اختصاصی رو آورده‌اید؟ در راه فروش محصول به سازمان مشتری آیا احساس کرده‌اید که مدیران، قبل از اعلام نظر نهایی به دنبال جلب نظر سایر افراد اثرگذار در مجموعه هستند و هر گاه احساس می‌کنید قرارداد نهایی شده ناگهان سد جدیدی پیش روی شما ظاهر می‌شود؟ آیا در سازمان مشتری با مشاورینی رو به رو هستید که می‌خواهند به نفع سازمان هزینه‌هایی را کم کنند و متأسفانه شما را نیز در سر فصل هزینه‌ها آورده‌اند؟ اگر پاسخ سوالهای فوق عمدتاً مثبت است پس نیاز فراوانی دارید که فصول بعدی این کتاب را مطالعه نموده و راه‌حل‌های مورد اشاره در آن را در مجموعه خود پیاده‌سازی کنید.

### ضعفهای شما

در رابطه با موارد فوق چه ضعفهایی در سازمان یا تیم شما وجود دارد؟ یادداشت کنید:

### برنامه های من برای توسعه

برای رفع ضعفهای فوق و تقویت نقاط قوتتان چه برنامه‌هایی در سر دارید؟ یادداشت کنید:

شما می‌توانید دو بخش فوق را با ما در میان بگذارید تا مرحله به مرحله در اجرای اصول این کتاب مشاوره بگیرید.