

السلامة والحرية
التي هي
الهدف
الذي
نريد
الوصول اليه

MAHAN BUSINESS SCHOOL



تغییر اندیش مدیریت

سعید کیان مهر

مدرس، مشاور و مدیرعامل

مشاور مدیریت در حوزه کسب و کار - فروش - بازاریابی - برندینگ

سابقه مدیریت اجرایی و مشاوره در بانک انصار - نفت پارس

پارس بازرگان - هولدینگ روان سازان صنعت

هولدینگ سولیکو-هولدینگ زر - هولدینگ رایزکو مادپارت

پارسل - پروفی کار - عصر جدید - EF COOL – NOVA و...

مدرس دوره های تخصصی بازاریابی و کسب و کار در دانشگاه

شریعتی، بهشتی و کاسپین - مربیان ۲۱

مدیر گروه مدرسه عالی و کسب و کار ماهان

s.kianmehr1@gmail.com



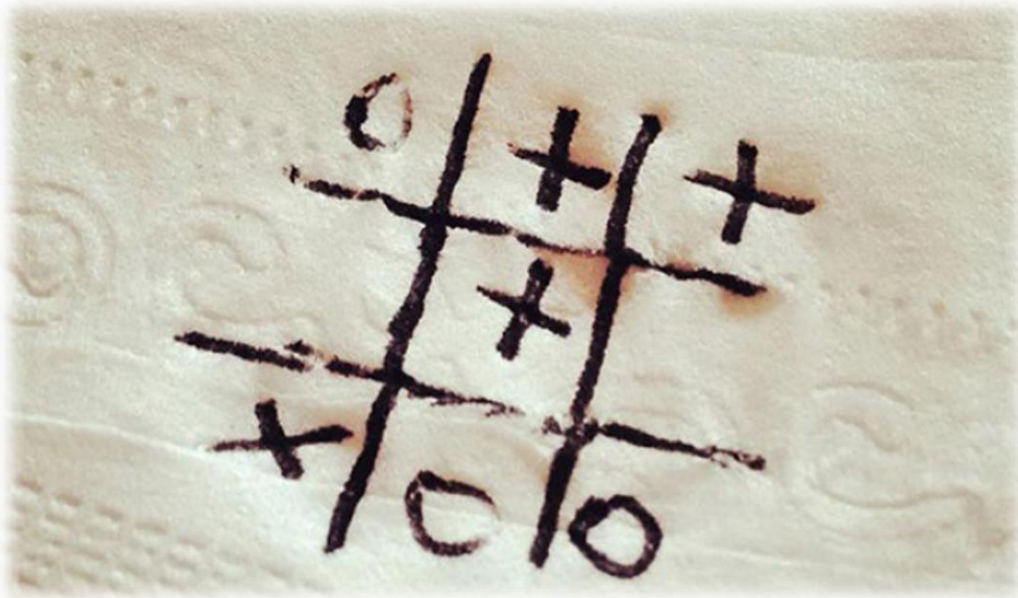
سرفصلهای دوره استراتژی فروش



۱. تعریف استراتژی
۲. انواع استراتژی
۳. تدوین استراتژی
۴. پیاده سازی استراتژی
۵. کنترل استراتژی
۶. ارائه بازخورد و در صورت لزوم بازنگری استراتژی

تعریف استراتژی

این واژه از لغت یونانی "استرات گوس" یا "استرات گی" به معنی **هنر ژنرال** ها گرفته شده است.



استراتژی در گسترده ترین معنای خود، **ابزاری** است که افراد یا سازمان ها از طریق آن با تخصیص منابع مناسب ، به **اهداف** خود دست پیدا می کنند

تعریف استراتژی از دیدگاه بزرگان

استراتژی یعنی اینکه کاری که دیگران انجام می دهند را
 با منابع کمتر (کارا تر) انجام دهیم و
 کارهایی انجام دهیم که هیچ کس غیر از ما انجام نمی دهد.



استراتژی یعنی اینکه
 من تصمیم های شفاف و دقیق
 در مورد نحوه رقابت با دیگران بگیرم.

استراتژی داشتن یعنی اینکه
 وقتی مجموعه ی تصمیم هایمان دیده می شود،
 بتوان الگوی خاصی را در آنها مشاهده کرد.

هنری مینتزبرگ

ویژگیهای استراتژی

ویژگیهای استراتژی :

- ❖ به عنوان چراغ راه مهم هستند و با روشن کردن مسیر پیش رو احتمال رسیدن به مقصد را افزایش می دهد.
- ❖ مستلزم به تخصیص منابع قابل توجه هستند.
- ❖ به سادگی برگشت پذیر نیستند.



تفاوت استراتژی و تاکتیک :

استراتژی ، **طرح کلی** برای استفاده از منابع به منظور ایجاد موقعیتی مطلوب است؛ تاکتیک، نقشه ای برای یک **اقدام خاص** است.



تولید



محصول



فروش



بازاریابی



بازاریابی اجتماعی

استراتژی فروش



❖ استراتژی فروش به عنوان یک **فرآیند تفکر** در نظر گرفته می شود که به بسیاری از کسب و کارها در افزایش فروش آنها کمک می کند.

❖ استراتژی شما را با بسیاری از مناطق **مشکل ساز** آشنا می کند و مسیری را که برای رسیدن به نتیجه مطلوب مورد نیاز است به تصویر می کشد.

سطوح استراتژی

۳ سطح استراتژی فروش :

۱. استراتژی در سطح **سازمان** - در کل شرکت قصد دارد به چه چیزی برسد؟ رشد؟ ثبات؟ گسترش به بازارهای جدید؟
۲. استراتژی در سطح **واحد** کسب و کار - شما چگونه رقابت خواهید کرد؟ بهترین رابطه با مشتریان؟ رهبری محصول یا خدمت؟ قیمت مناسب؟
۳. استراتژی در سطح **بازار** - شما چگونه رشد خواهید کرد؟ از طریق نفوذ در بازار، توسعه، ایجاد تنوع، یا چیزهای دیگر؟

انواع استراتژیهای فروش

❑ وارد شدن به بازارهای هدف جدید.

❑ معرفی محصولات و خدمات جدید.

❑ افزایش بیش‌فروشی و فروش متقاطع.

❑ افزایش نرخ تبدیل مشتری و فروش در میان مشتریان احتمالی فعلی.

❑ - مشتریان جدید





بوم کسب و کار

Key Partners

شرکای
کلیدی

Key Activities

فعالیت های
کلیدی

Value
Proposition

ارزش
پیشنهادی

Customer
Relationship

ارتباط با
مشتری

Customer
Segments

بخش
مشتریان

Key
Resources

منابع کلیدی

Channels

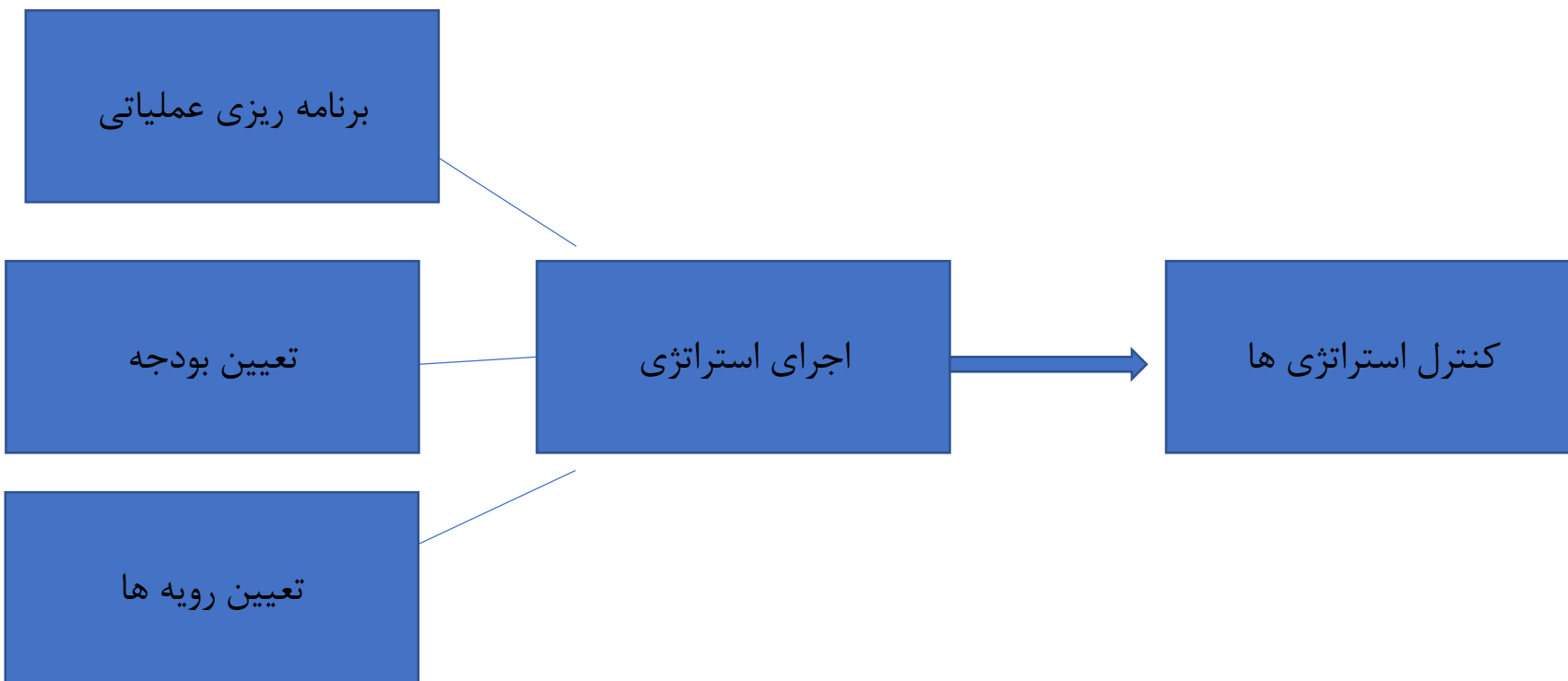
مسیرهای
ارتباطی

Cost Structure

ساختار هزینه ای

Revenue Stream

جریانهای درآمدی

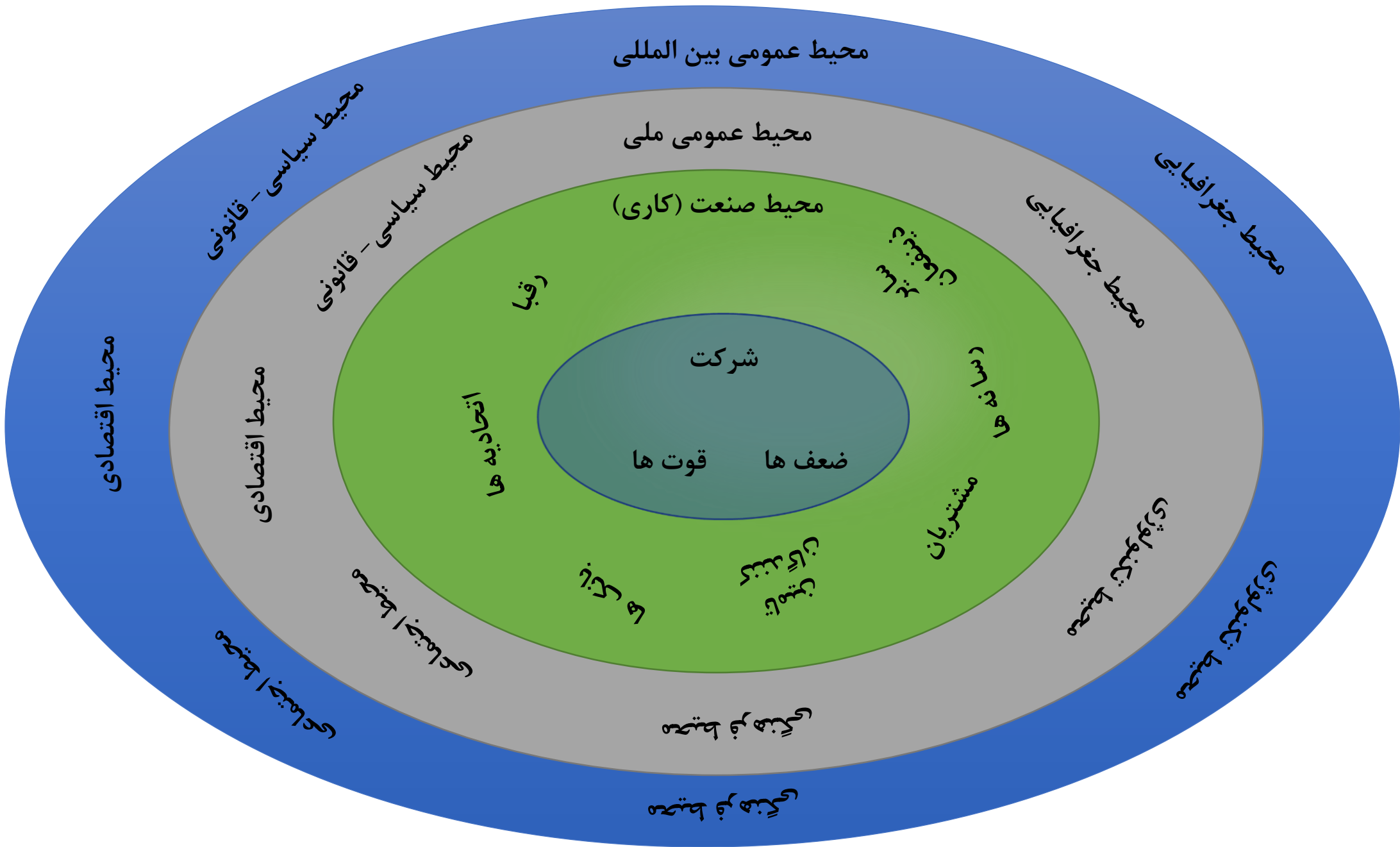


مراحل تدوین و کنترل استراتژی فروش

۱. تدوین بیانیه چشم انداز **Vision Statement** (ارائه اهداف و ارزشهای کلان و بلند مدت سازمان)
۲. تدوین بیانیه مأمورین **Mission Statement** (کجا هستیم و به کجا می خواهیم برسیم)
۳. جمع آوری اطلاعات نقاط ضعف و قوت کسب کار و تدوین جدول **SWOT**
۴. شناسایی نیاز بازار و تدوین برنامه استراتژیک بازاریابی با **STP**
۵. تدوین اهداف استراتژیک سازمان براساس بودجه کل و شاخصهای کلیدی عملکرد **KPI**
۶. تدوین برنامه های تاکتیکی **Sales Plan** (برنامه اجرایی و قابل سنجش کوتاه مدت فروش با جزئیات)
۷. کنترل مستمر برنامه فروش و **سنجش** تحقق اهداف شاخصهای عملکرد **KPI**
۸. ارائه بازخورد از تحقق اهداف و اعمال **تغییرات** استراتژیک در صورت لزوم

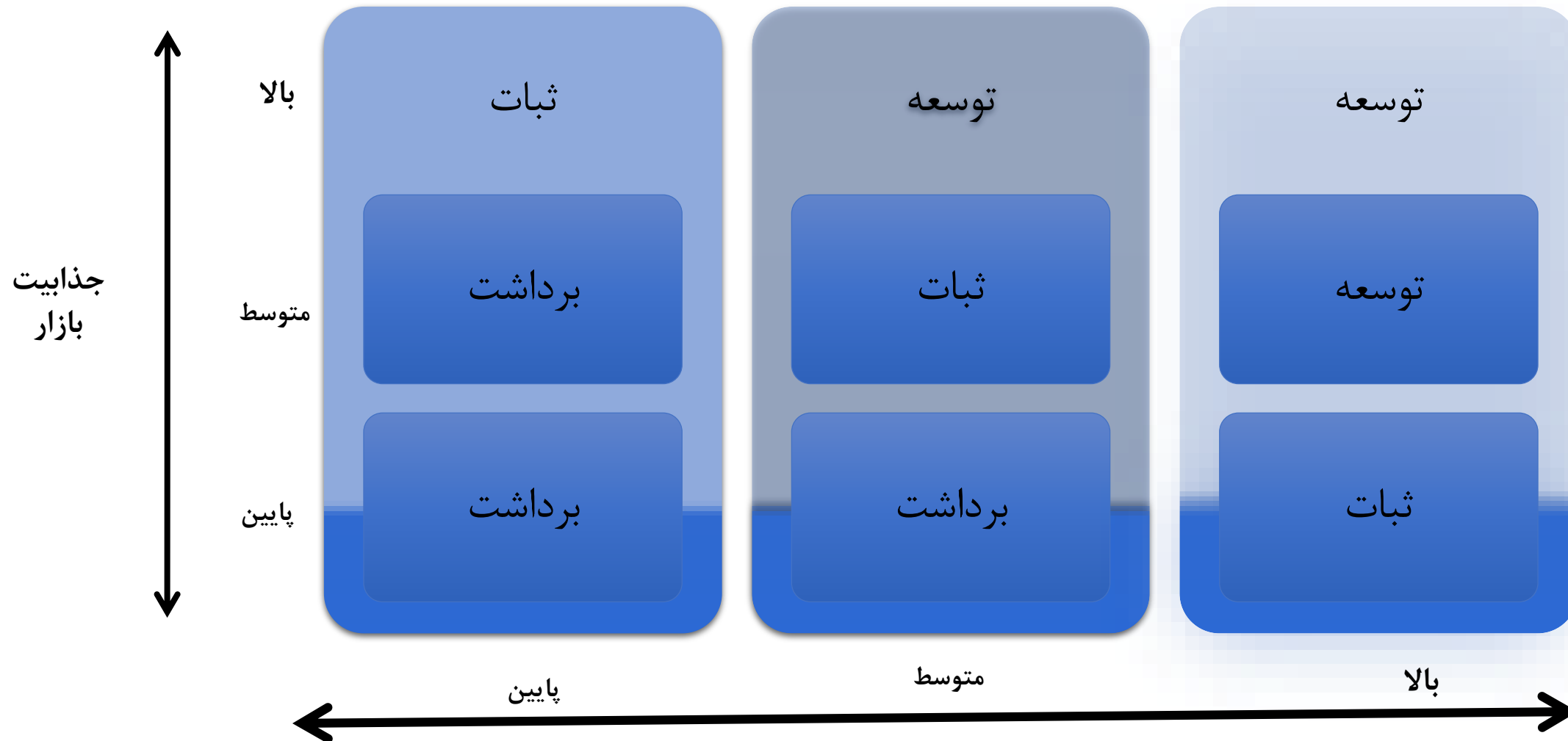


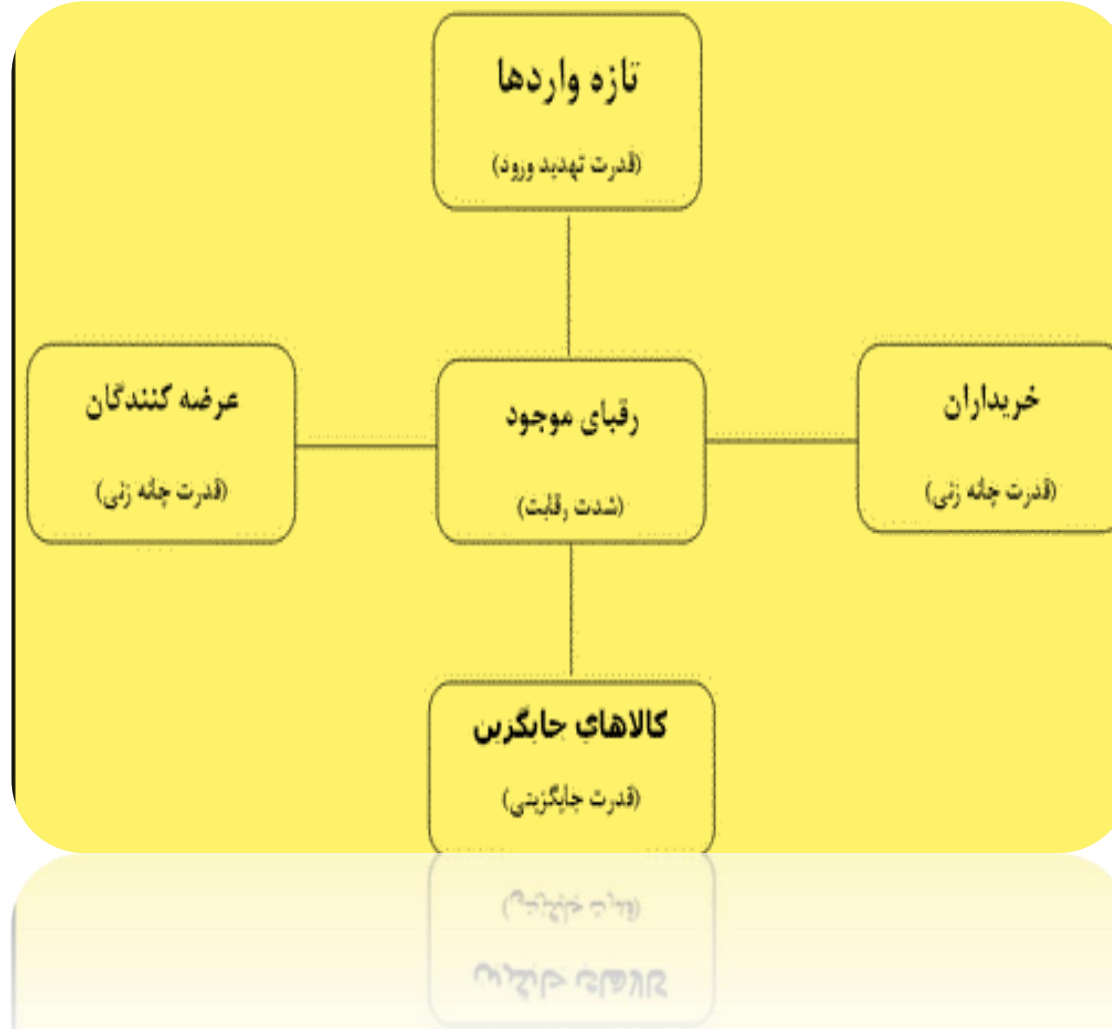
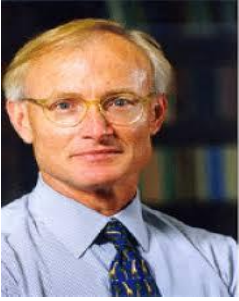




ابزار استراتژی پورتفولیو

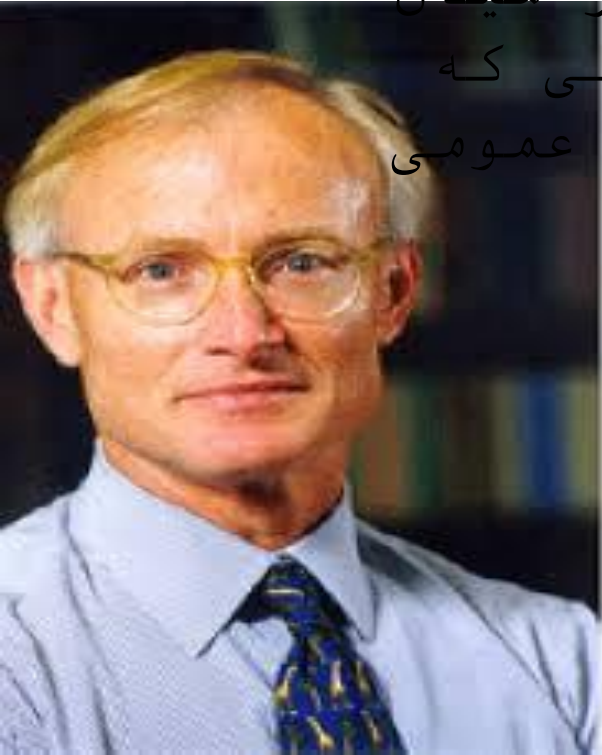
ماتریس جنرال الکترونیک:





استراتژی های آماده مایکل پورتر

پورتر از طرح پنج نیروی رقابتی، چند نسخه‌ی آماده هم برای کسب و کارها پیشنهاد کرده که به کمک آن‌ها بتوانند جایگاه خود را در میان رقبا پیدا کرده و تثبیت کنند؛ نسخه‌هایی که معمولاً از آن‌ها به عنوان استراتژی های عمومی پورتر یاد می‌شود:



❖ استراتژی رهبری هزینه

❖ استراتژی تمایز

❖ استراتژی تمرکز



استراتژی رهبری هزینه

کسب و کار بکوشد محصول خود را با پایین ترین هزینه تولید کرده و به مشتری عرضه کند. می توان گفت اگر قرار بود کشوری نماد استراتژی رهبری هزینه باشد، بی تردید چین این جایگاه را به دست می آورد.

رهبری هزینه، به معنای پیشتاز بودن در کاهش هزینه است. در حدی که کسب و کارهای دیگر نتوانند کالا یا خدمت را به قیمتی پایین تر تولید کنند.

استراتژی تمایز یعنی اینکه یک کسب و کار، محصولی را ارائه کند که مشتریان، آن را در سطح صنعت، منحصر به فرد بدانند.

این منحصر به فرد بودن ممکن است در طراحی، تصویر ذهنی برند، تکنولوژی، امکانات و قابلیت‌ها، خدمات مشتریان، شبکه فروش یا شبکه توزیع و یا سایر ابعاد باشد.



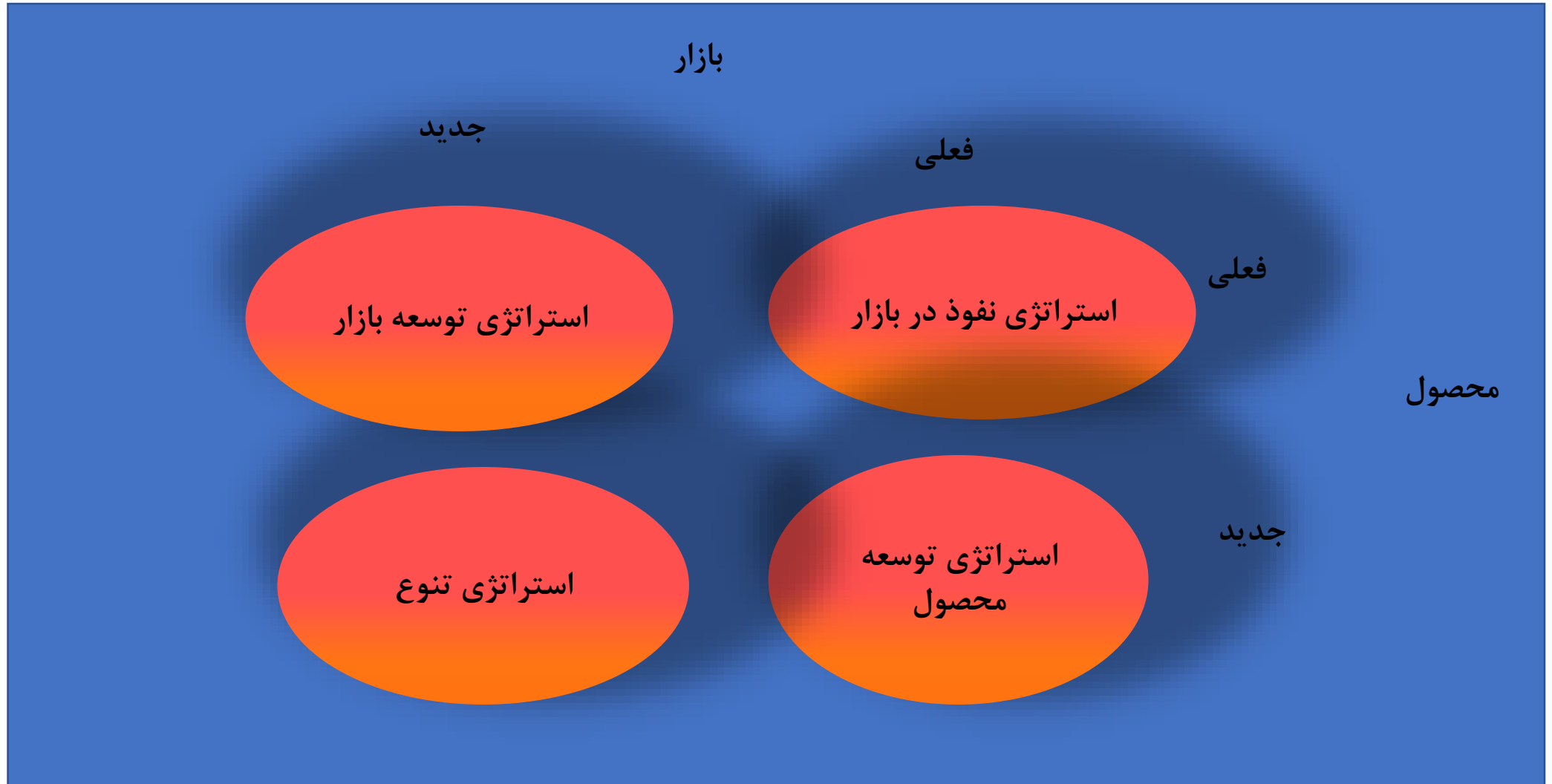
استراتژی تمرکز

تمرکز بر یک محصول یا بازار خاص تمرکز بر یک محصول یا خدمت خاص باعث میشود که شرکت بتواند با سرعت هرچه بیشتری هزینه های تولید را کاهش دهد.

استراتژی تمرکز کمک می کند تا در فرآیندهای مختلف تولید، بازاریابی و فعالیت های تبلیغاتی تخصص پیدا کنید. این باعث افزایش کارآیی خواهد شد.

ارایه محصولات یا خدمات خاص باعث محدود شدن بازار هدف و کاهش تقاضا می شود. اگر یک رقیب قدرتمند وارد بازار شود، میتواند آسیب جدی ایجاد کند.

استراتژی های چهارگانه انسوف





پیش بینی فروش

پیش بینی فروش
سالیانه، ماهانه،
هفتگی و روزانه



هدفگذاری فروش

ارتباط محصولات و
خدمات به پیش بینی
فروش و شبکه
جغرافیایی

Бюджет продаж												
Месяц	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Распределение продаж	100.00%	3.33%	6.67%	6.67%	6.67%	6.67%	6.67%	6.67%	6.67%	14.44%	14.44%	14.44%
4. продажи ед.	Итого	100	3.33	6.67	6.67	6.67	6.67	6.67	6.67	14.44	14.44	14.43
5. Товар А		100	5.00	10.01	10.01	10.01	10.01	10.01	10.01	21.66	21.66	21.65
6. Товар Б												
7.												
8. Оборот	Цена											
9. Товар А, по цене		20	66.6	133.4	133.4	133.4	133.4	133.4	133.4	288.8	288.8	288.6
10. Товар Б, по цене		30	149.9	300.2	300.2	300.2	300.2	300.2	300.2	649.8	649.8	649.4
11.												
12. Суммарный оборот		6 500.0	216.6	433.6	433.6	433.6	433.6	433.6	433.6	938.6	938.6	938.0
13.												
14. Поступление денежных средств от продаж		6 500.0		1 083.6			1 300.7			1 300.7		2 015.2
15.												
16. Себестоимость продаж		1 000.0	33.3	66.7	66.7	66.7	66.7	66.7	66.7	144.4	144.4	144.3
17. Товар А												
18. Товар Б		2 250.0	74.9	150.1	150.1	150.1	150.1	150.1	150.1	324.9	324.9	324.7
19. Итого сс.		3 250.0	108.2	216.8	216.8	216.8	216.8	216.8	216.8	469.3	469.3	469.0
20.												
21.												

تقویم فروش/محصول

تقویم فروش به ازای هر
محصول و سبد محصول و
محاسبه پارامترهای مهم
فروش ...



فصلی کردن فروش

اعمال شرایط فصلی
فروش روی تقویم فروش
...



PROFIT AND LOSS STATEMENT

محاسبات بودجه فروش و KPI

محاسبه سود و زیان بودجه به
ازای هر محصول/سبد
محصول و سود و زیان کل و
ساختار کمیسیون کانال
فروش ...

انواع استراتژی سطح شرکت

استراتژی های ثبات

- استراتژی توقف/آغاز محتاطانه (Pause & Proceed with Caution strategy): هنگام مواجهه با آینده ای مبهم، تجدید قوا و سپس اجرای یکی از استراتژی های رشد یا کاهش. (دلپذیر در سال ۱۳۸۹)



- استراتژی عدم تغییر مهم در برنامه های جاری (No Change strategy): عدم وجود تغییرات مهم در متغیرهای محیطی و شرایط مناسب فعلی شرکت و عدم وجود امکانات برای رشد و عدم الزام به کاهش، منجر به استراتژی رفاه می شود. (لادن)



- استراتژی سود (Profit strategy): کاهش زیان و شاید بهبود سود از طریق کاهش هزینه های سرمایه ای مثل تبلیغات و تحقیق و توسعه و کاهش سبد محصولات؛ (پاسخ کوتاه مدت شرکت به شرایط بد جاری) رامک



انواع استراتژی سطح شرکت

استراتژی های کاهش

• استراتژی تغییر جهت (Turnaround strategy): تاکید بر کارایی عملیاتی در دو مرحله (شرکت پخش پگاه)

۱- کوچک سازی (Contraction): حذف واحدهای غیر ضروری و هزینه های غیر ضروری

۲- تثبیت (Consolidation): نگه داشتن و تقویت شرکت کوچک شده

• استراتژی هرس کردن (divestment strategy): حذف برخی خطوط محصول و شعب و ... زیان ده (بنیاد چیت ری بنیاد)

انواع استراتژی سطح شرکت

استراتژی های کاهش

- استراتژی اسارت (Captive Company strategy): عقد قرارداد بلند مدت با یک شرکت دیگر برای کار انحصاری برای شرکت بزرگتر (شرکت پنیر گلا)



- استراتژی واگذاری - فروش (Sell-out strategy): واگذاری بخشی از شرکت یا کل شرکت به قیمت معقول (سیف Cif)



- استراتژی تصفیه (انحلال) / ورشکستگی (Bankruptcy or Liquidation strategy): تصمیم گیری مدیران در فروش بخش بخش تمام داراییها به قیمتهای نسبتا معقول سپس بازپرداخت تعهدات و در نهایت ارائه حقوق صاحبان سهام (انحلال حوله برق لامع)

- تصمیم گیری دادگاه در مورد فروش داراییها و ارائه تعهدات شرکت و امکان عدم توجه به حقوق صاحبان سهام (شرکت بهروز)



قیف‌ها از راه می‌رسند!





تحليل PESTLE

عوامل محیطی موثر بر شکل گیری بازار:

POLITICAL سیاسی

ECONOMICAL اقتصادی

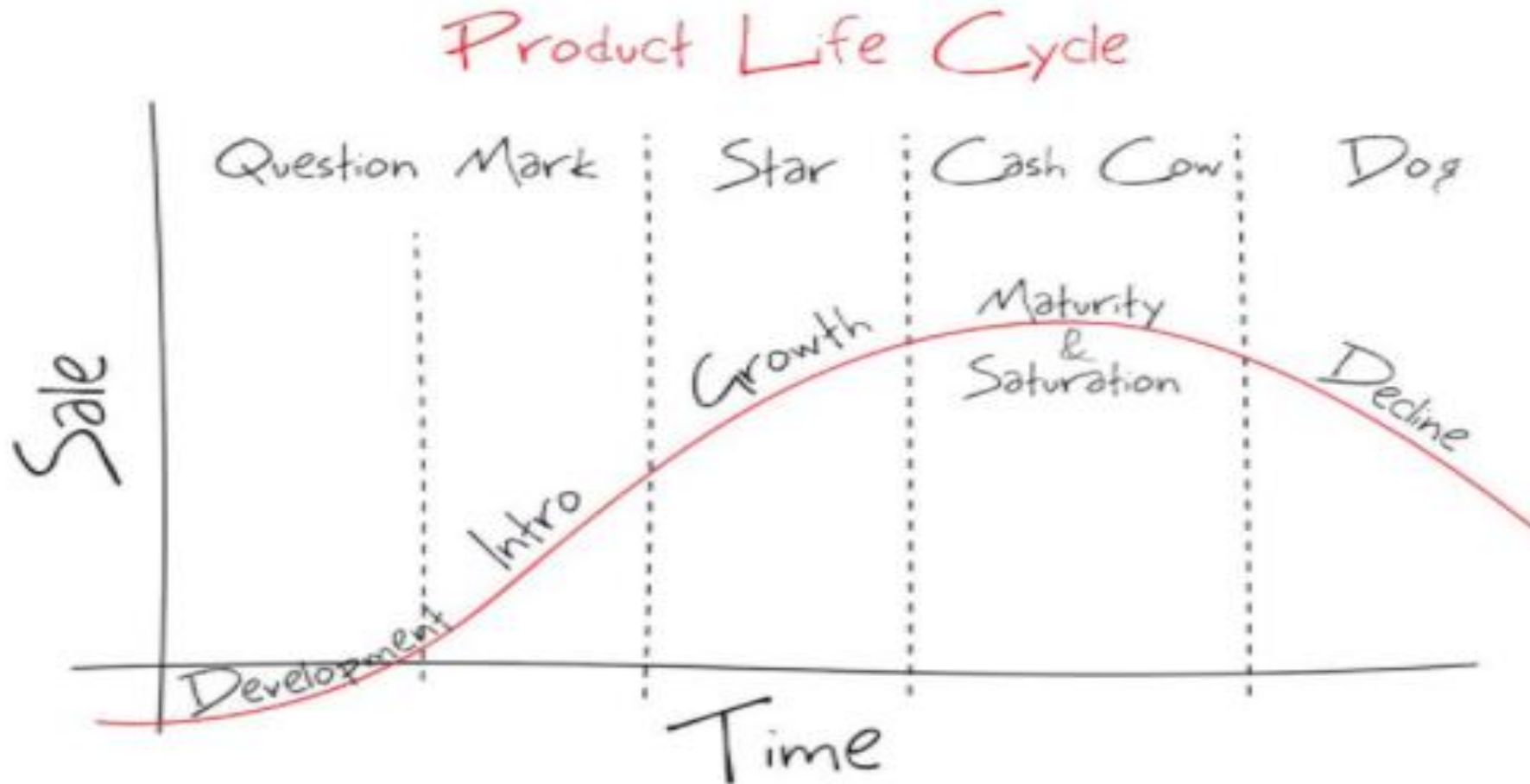
SOCIAL اجتماعی

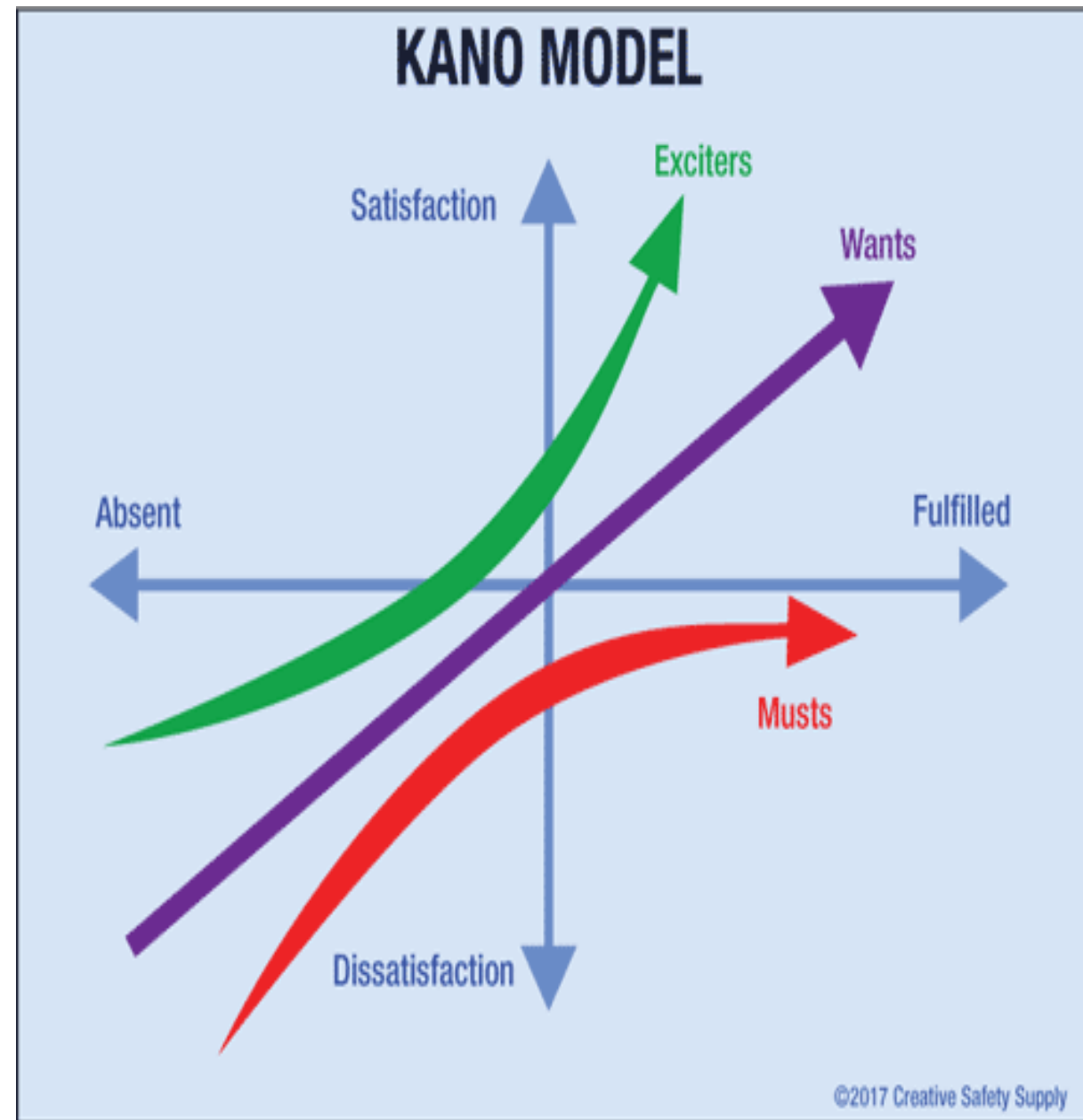
TECHNOLOGICAL فناوری

LEGAL قانونی

ENVIRONMENT محیطی

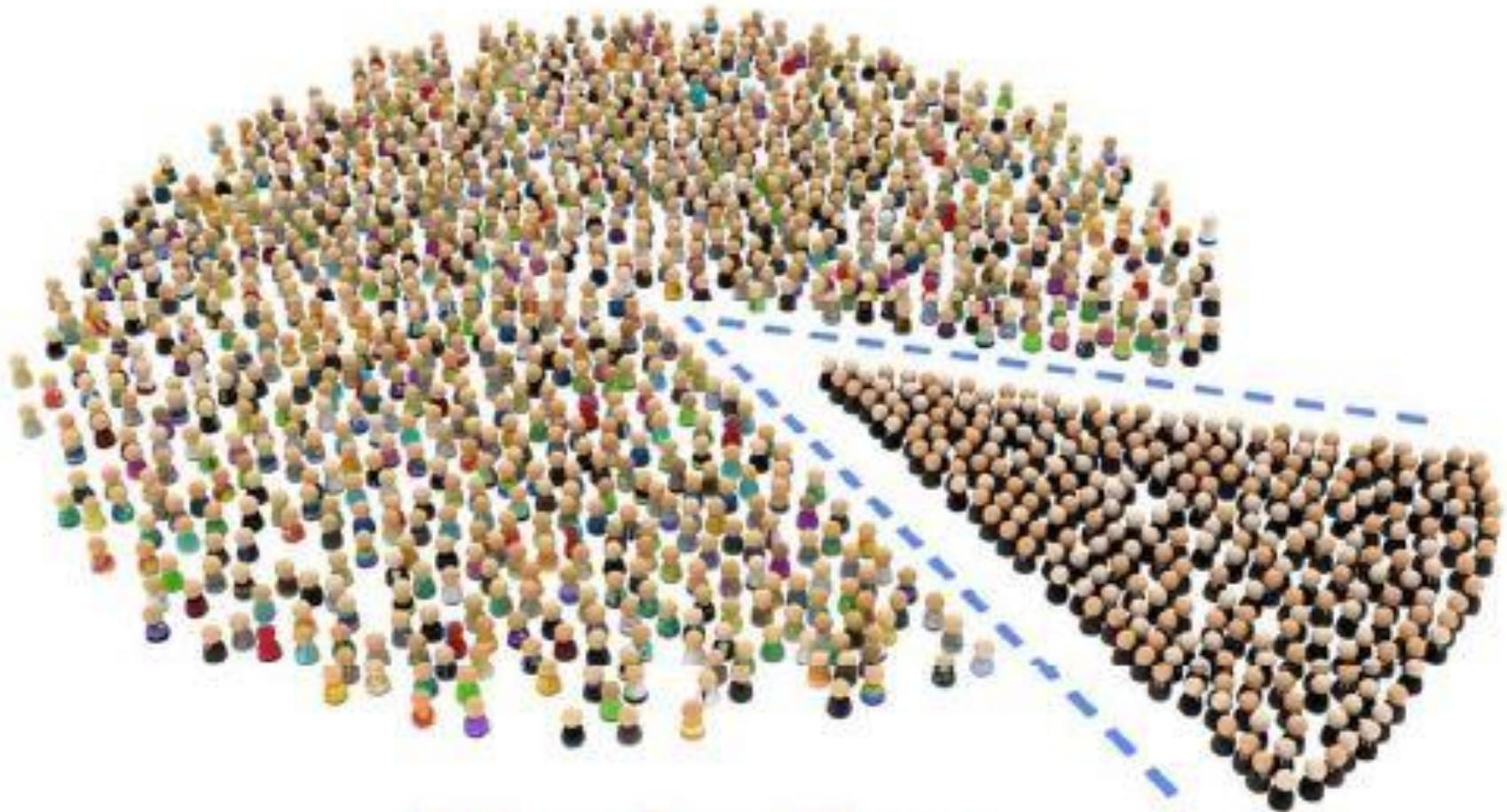
نمودار بوستون PLC







کدام مشتری و کجا؟



Marketing



مشتریان شما چه کسانی هستند ؟





Customer is the King



Persona



گروه بندی مشتریان

• سفیر :

• مشتریانی که فعالانه به **ترویج** و **تبلیغ** و **تعریف** شما می پردازند به دیگران توصیه می کنند و با دادن کارت ویزیت شما به دیگران از آنها می خواهند که با شما کار کنند. این نوع مشتریان ، خود را شریک شما می دانند.

• بیایید آینده را با هم بسازیم .



گروه بندی مشتریان

• هوادار **ADVOCATE**

• با دوستان و همکاران خود از شما به نیکی و مثبت یاد می کند و صمیمانه شما را در برابر دیگران تأیید می کند .

• اصرار دارم با شما کار کنم



گروه بندی مشتریان

• وفادار LOYAL:

• بارها به طرف شما می آید و مکرر خرید می کند و آخرین محصولات شما را حتی با قیمت نسبتاً گرانتر می خرد. برای بهبود محصولات پیشنهاد و نظر می دهد و به سادگی بطرف رقبایتان نمی رود.

• ترجیح می دهم ارتباطم را با شما حفظ کنم



• آشنا ACQUAINTANCE

• از شما چیزهایی شنیده اما عقیده محکمی ندارد. اگر محصولتان مناسب باشد ممکن است از شما بخرد و به سادگی امکان دارد از رقیب شما خریداری کند.

• میدانم هستید، با شما آشنا هستم



گروه بندی مشتریان

بیگانه STRANGER:

ایده و نظری در مورد شما ندارد.

بین شما و دیگران تفاوتی نمی بینم



گروه بندی مشتریان



• دلخور DISAPPOINTED :

• قصد ندارد دیگر با شما کار کند.

• به شما اعتماد ندارم و دیگر نمی
خواهم با شما کار کنم

گروه بندی مشتریان

• مشتری عصبانی
ANGRY
CUSTOMER:

• تجربه بدی از شما دارد و به شدت
و فعالانه شمارا رد می کند.

• شما به من ضربه زده اید ، شما نمی
توانید جبران کنید



گروه بندی مشتریان

• TERRORIST/قاتل :

• مصمم است شهرت شما را خدشه دار کند.

• در جستجوی انتقام هستم، دیگران را از انجام هر کار مثبتی برای شما دلسرد می کنم



KISS

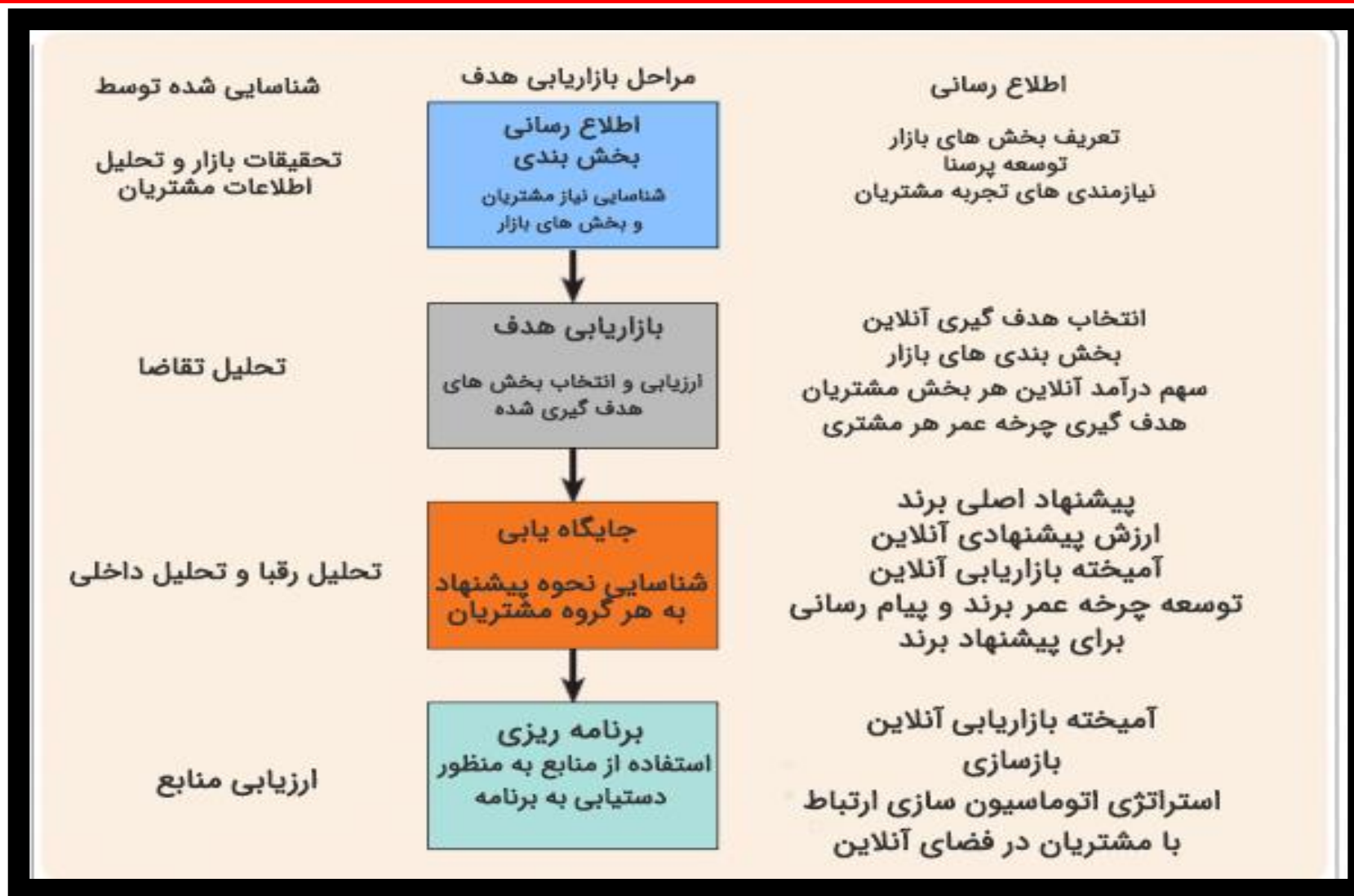
- ۱- چرا مردم از من می خرند؟
- ۲- چرا مردم از من نمی خرند؟
- ۳- چه کنم که مردم بیشتر از من بخرند؟
- ۴- چرا من از فروشنده خاصی میخرم؟
- ۵- چرا من از فروشنده خاصی نمیخرم؟
- ۶- فروشنده خاص چه باید انجام دهد تا من از او بیشتر بخرم؟



KEEP IT SIMPLE SOLUTIONS



استراتژیها در مراحل STP



مراحل عمر برند

Brand Spirituality

زمانی که ما تبدیل می شویم به یکی از ارزش های

زندگی مخاطب می گوئیم بعد معنوی یا تعلق خاطر برند شکل گرفته است.

Brand Loyalty

زمانی که ما تبدیل می شویم به ترجیح خریدهای

آینده مخاطب این بدان معناست که مخاطب به برند ما وفادار شده است.

Brand Experience

تجربه مواجهه مشتری با برند ما

یا سازمان ما یا خدمات ما یا محصولات ما

Brand Image

زمانی که بین افکار-عقاید و احساسات

مشتری و مخاطب با چشم اندازه های سازمان رابطه ای برقرار شده است.

Brand Knowledge

یک کمی اطلاعاتی از محصول و خدمات

سازمان داریم یا قیمت.

Brand Awareness

زمانی که با شنیدن نام سازمان یا نام تجاری

آن را به خاطر بیاوریم. (من این اسم را یک جایی شنیدم)

ماتریس استراتژی رشد Growth Strategy Matrix

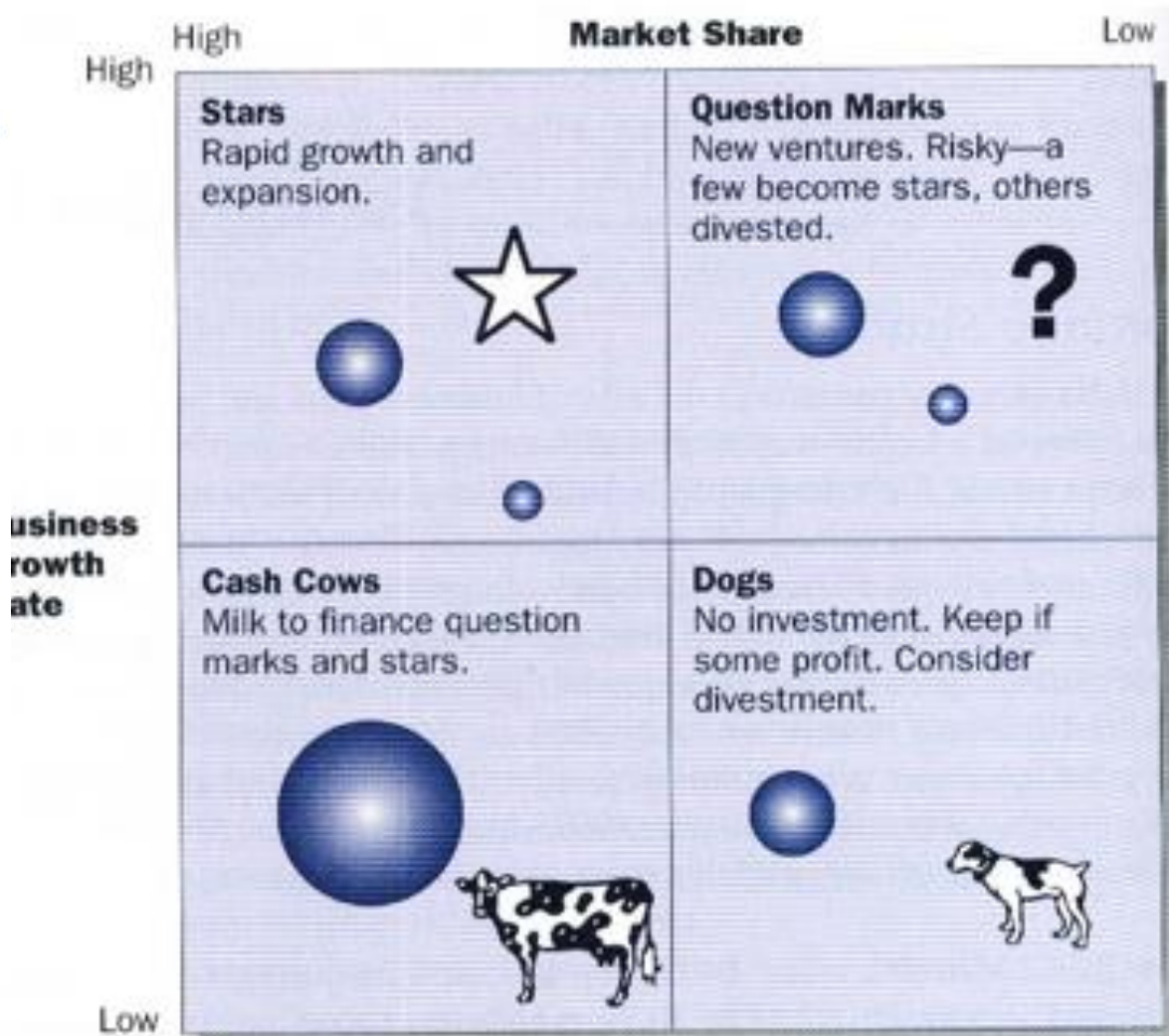
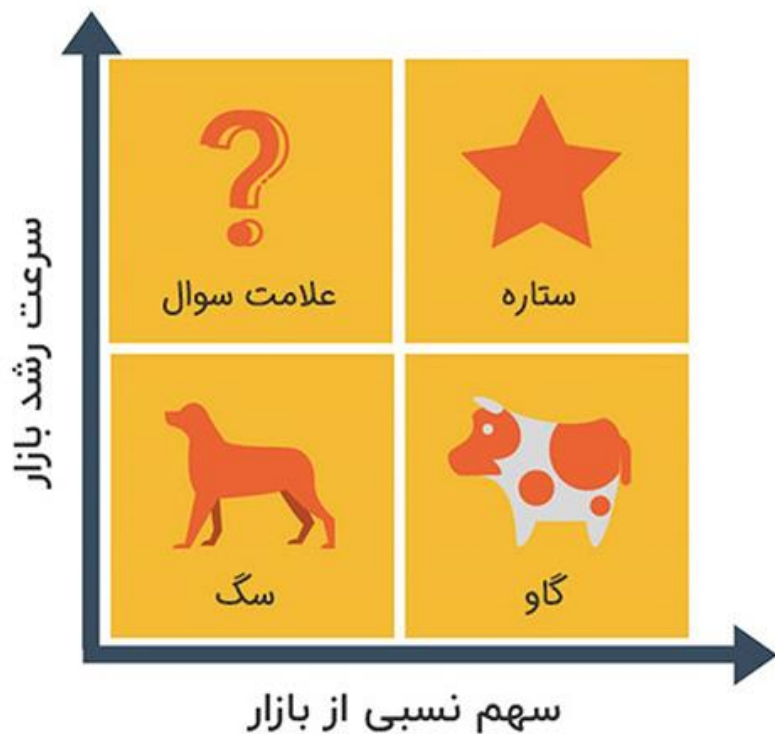
رشد بازار	بازار جدید	استراتژی های تنوع بخشی تنوع بخشی به سمت کسب و کارهای مرتبط تنوع بخشی به سمت کسب و کارهای غیرمرتبط یکپارچه سازی رو به جلو (با تامین کنندگان) یکپارچه سازی رو به عقب (با واسطان)	استراتژی های توسعه بازار بازار جغرافیایی جدید بخشی جدید از گروه مشتریان
	بازارهای موجود	استراتژی توسعه محصول ارزش آفرینی برای محصولات موجود توسعه محصولات دیجیتالی تعویض مدل های پرداخت افزایش رنج محصولات	استراتژی های نفوذ در بازار رشد سهم بازار ، رقابت اثرگذار در بسترهای آنلاین بهبود وفاداری مشتریان، افزایش خدمات برای محصول و ارزش آفرینی برای مشتریان موجود بهبود ارزش مشتریان، افزایش سودآفرینی مشتریان از طریق کاهش هزینه ها برای خدمات و افزایش خرید
		محصولات جدید	محصولات موجود

رشد محصول

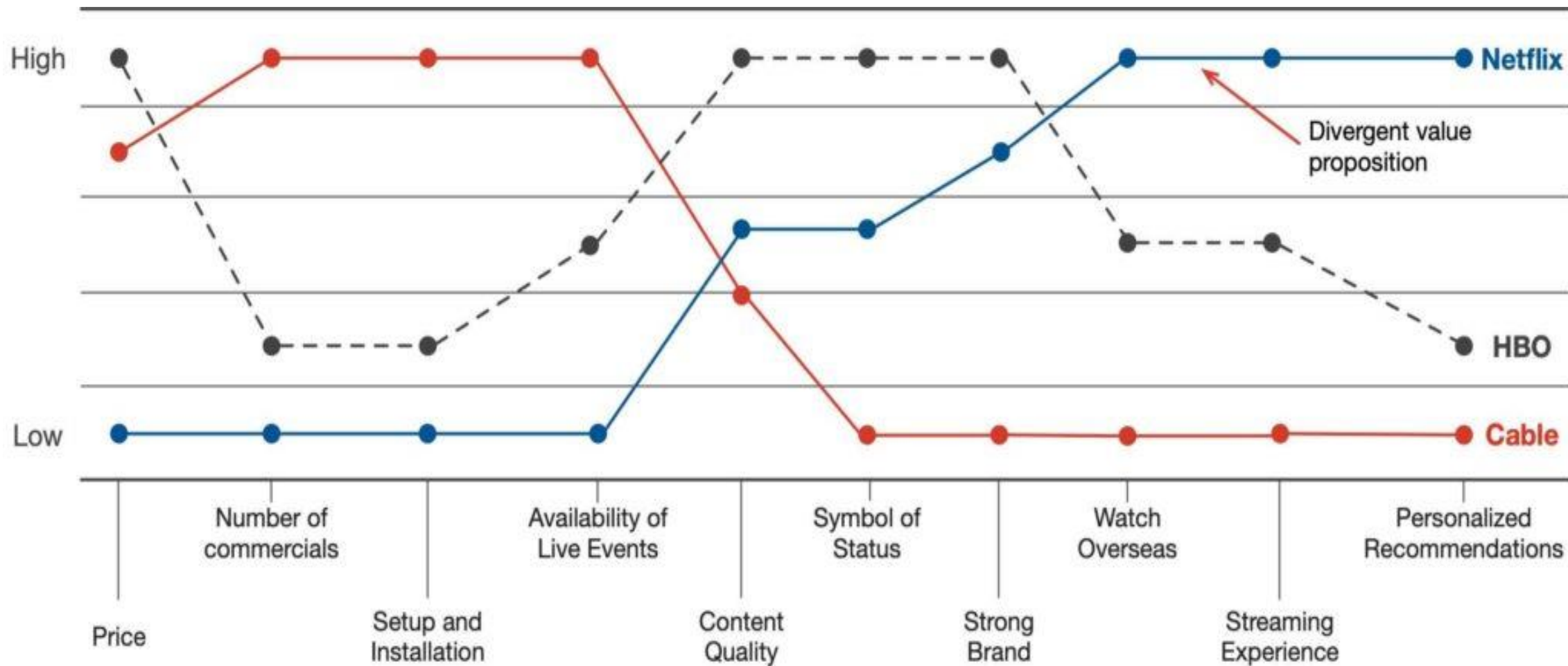
ماتریسی است که برای تعیین استراتژی های رشد جایگزین، از طریق توجه به محصولات فعلی و بالقوه در بازار فعلی و آینده، مورد استفاده قرار میگیرد. ۴ استراتژی رشد شامل موارد زیر میشود:

۱. استراتژی **نفوذ** در بازار () : (Market Penetration)
افزایش مشتریان محصول موجود در بازار فعلی
۲. **توسعه بازار** () : (Market Development)
بازار جدید با محصولات موجود
۳. **توسعه محصول** () : (Product Development)
به بازار موجود با محصولات جدید
۴. استراتژی **تنوع بخشی** () : (Diversification)
بازار جدید با محصولات جدید

چهار ربع ماتریس BCG



Strategy canvas





استراتژی اقیانوس آبی

جهان کسب و کار را می توان به دو فضای متمایز تقسیم کرد که ما آن ها را اقیانوس های آبی و قرمز می نامیم.

اقیانوس قرمز شامل همه ی صنعت هایی است که امروز وجود دارند و بازارهایی که به خوبی شناخته شده اند. در اقیانوس قرمز بازیگران برای پیشی گرفتن از یکدیگر، عمدتاً می کوشند تا با کاهش هزینه ها سهم بیشتری از تقاضای موجود را به دست بیاورند و از آن خود کنند. هر چه تعداد بازیگران و حجم عرضه ی آن ها افزایش پیدا می کند و تراکم در این صنعت ها بیشتر می شود، فرصت رشد و حاشیه سود کاهش پیدا می کند. اقیانوس قرمز در بهترین حالت به بهینه سازی فعالیت های موجود منتهی می شود (که قابل تقلید است) و در بدترین حالت با رقابت در قیمت گذاری، حاشیه سود یا کیفیت محصول را کاهش می دهند.

اقیانوس های آبی برخلاف اقیانوس قرمز که نبردی خونین بین رقباست، محیط بدون رقابت هست. همه ی صنایعی هستند که امروز وجود ندارند و طبیعتاً فضای بازارهای آنها نیز ناشناخته است. در چنین اقیانوس هایی، تقاضا و ارزش باید خلق شود. چون هنوز تقاضایی وجود ندارد که کسب و کارها برای تصاحب سهم بیشتری از آن، با یکدیگر رقابت کنند.

ماتریس بوستون BCG

علامت سوال؛ سهم بازار پایین، رشد بالای بازار

علامت سوال محصولی است که سهم بازار پایینی دارد ولی در صنعتی قرار گرفته است که نرخ رشدش بالاست؛ اما چون سرعت رشد بازار مشخص نیست برای تصمیم‌گیری در مورد کار با این محصولات (که روی افزایش سهم بازارش کار بشود یا نه)، تحقیقات بیشتری لازم است.



سهم بازار این محصولات در حال حاضر پایین است؛ اما با توجه به رشد بالای بازار، با استراتژی‌های مناسب و سرمایه‌گذاری، این محصولات می‌توانند تبدیل به یک گاو شیرده یا حتی ستاره شوند. اما به همان نسبت احتمال دارد که با یک برنامه‌ریزی اشتباه سقوط کنند و سرمایه شما را به باد دهند. بنابراین آینده مشخصی ندارند.

ستاره‌ها؛ سهم بازار بالا، رشد بازار بالا

تعجبی ندارد که صاحبان مشاغل عاشق ستاره‌ها باشند؛ چون ستاره‌ها هم سهم بازارشان بالاست و هم در بازاری با رشد بالا قرار دارند؛ محصولاتی که در این ربع قرار گرفته‌اند، ارزش بالایی دارند زیرا سرمایه‌گذاری روی این محصولات به خاطر رشد بالای بازار و محبوبیتی که دارند همچنان سود آینده شما را تضمین می‌کنند.



گاو شیرده؛ سهم بازار بالا، رشد کم بازار

این محصولات سهم بازار بالایی دارند سود و درآمد بسیار خوبی را تولید می‌کنند ولی در بازاری قرار دارند که رشد کمی دارد. دقت داشته باشید که به دلیل سهم بالای بازار این نوع محصولات، اگر فروش آنها سودآور باشد می‌توانند فعالیت‌های دیگر شرکت را از نظر مالی تامین کنند. ولی نیازی نیست که در آنها سرمایه‌گذاری جدیدی صورت بگیرد؛ به این علت که نرخ رشد صنعت پایین است و ممکن است دیگر از سرمایه‌گذاری جدید بازگشت سرمایه نداشته باشند.

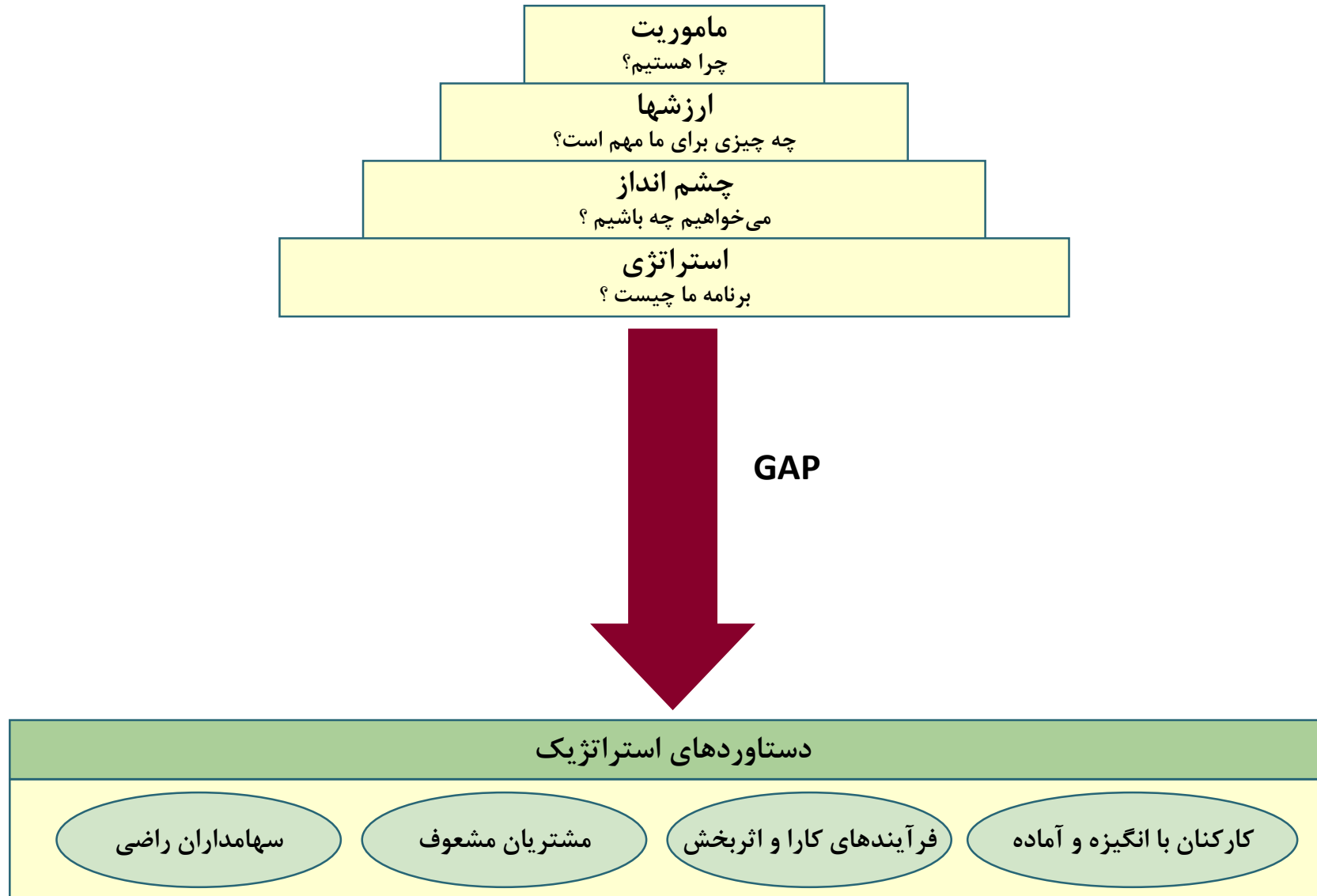


سگ‌ها؛ سهم بازار پایین، رشد کم بازار

سگ‌ها محصولاتی هستند که سهم بازار پایینی نسبت به رقبا دارند و رشد بازارشان هم بسیار کم و شاید گاهی صفر باشد. این محصولات معمولاً سودآور نیستند و همان سهم بازارشان را هم به سختی حفظ می‌کنند. واضح است که محصولات با سود کم و حتی زیان، در این ربع قرار می‌گیرند. اگر سگ‌ها سودآور باشند می‌توانید روی سرمایه‌گذاری برای افزایش سهم بازارشان فکر کنید وگرنه انحلال فروش آنها بهترین تصمیم ممکن خواهد بود.



وجود شکاف بین استراتژی و عمل



پل ارتباطی بین استراتژی و عمل BSC



اجرای کردن استراتژی

کمتر از 10% سازمان ها
استراتژی های خود را اجرا می کنند

محدودیت های اجرای استراتژی ها

انتقال استراتژی

فقط 5% نیروی کار
استراتژی را درک می
کنند و می فهمد

همسویی کارکنان

فقط 25% سازمان ها
سیستم های حقوقی و
پاداش مرتبط به استراتژی
دارند

تعهد مدیریت

فقط 15% مدیران اجرایی
بیشتر از یک ساعت در ماه
در زمینه استراتژی بحث می
کنند

تخصیص منابع

فقط 40% سازمان ها
بودجه خود را بر مبنای
استراتژی تنظیم
می کنند



09126625233



s.kianmehr1@gmail.com



Saeid kianmehr



s.kianmehr