

MAHAN BUSINESS SCHOOL

MAHAN BUSINESS SCHOOL



تغییر نقش مدیریت!





معرفی مدرس:

بابک مسین پور

(مشاور کسب و کار، معاونت فروش و بازاریابی)

سوابق تحصیلی	دکتر - علوم تحقیقات - مکانیزاسیون
سوابق آموزشی	دانشگاه از سال ۱۳۸۶ - شرکتهای مختلف از ۱۳۹۸
زمینه های تخصص	فروش در کانالهای مختلف، توسعه کسب و کار، طراحی و اجرای پروژه، معماری سازمان مشاور ارشد رسمی Mahan Business Management Center
سوابق کاری	بیش از 28 سال تجربه همکاری با شرکتهای داخلی و خارجی از جمله BAT Pars ، NBM ، یونیکپ، فروشگاههای زنجیره ای ویوان، هلدینگ آوا کتان، پارس سیما، راه گوشت ،تهران دفان، بنیاد تعاون ناجا، اکتان گاز و

MAHAN BUSINESS SCHOOL





Sales Navigation

راهبری فروش



بخش اول - همگام سازی

- نگاهی دوباره مساله فروش
- لزوم تغییر
- نقش مشتری
- نقش تیم فروش

بخش دوم - مدیریت فروش

- مدیریت در حالت عام
- تحلیل و عرض یابی
- برنامه ریزی، پیش بینی، هدف گذاری
- سیستم سازی
- بودجه بندی

بخش سوم - اجرا

- تیم سازی و منابع انسانی
- رهبری
- توانمند سازی
- انگیزش
- بهینه سازی

بخش اول - همگام سازی

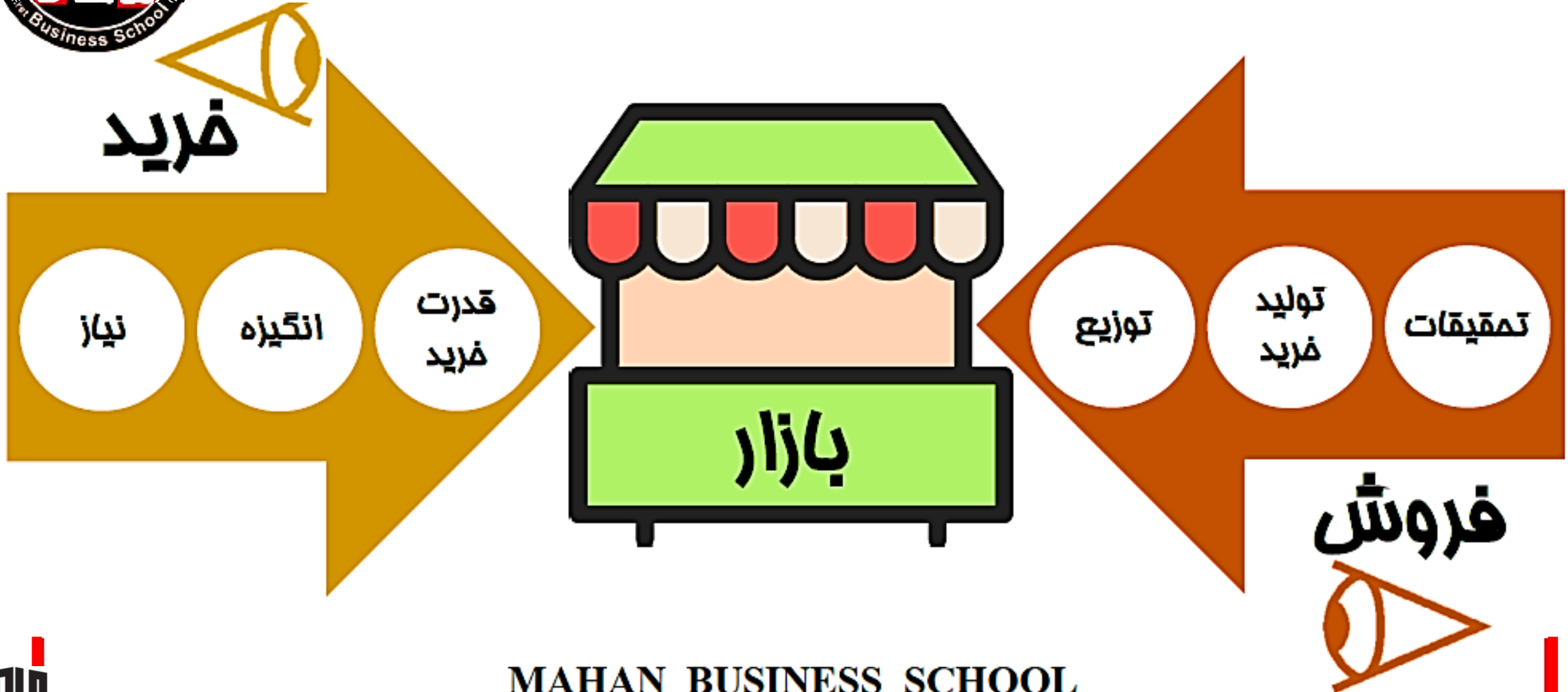
- نگاهی دوباره مساله فروش
- لزوم تغییر
- نقش مشتری
- نقش تیم فروش



سوال

تیم فروش میفروشد یا مشتری میفرد؟





قبل از ۱۹۸۰

Output Center - فروش تراکنشی

روش:

هدایت سریع مشتری به سمت فروش به هر شیوه ای

هدف:

سود کوتاه مدت

خروجی:

نهایتاً یک خرید

بعد از ۱۹۸۰

Behavioral Center - فروش تعاملی

روش:

درک نیاز مشتری، اعتماد سازی و نهایتاً فروش

هدف:

ارزش بلند مدت

خروجی ها:

تکرار خرید و توصیه به خرید (وفا داری)



رابطه بازاریابی با فروش – این غول های کسب و کار کجا هستند:

NOKIA
Connecting People

Kodak

BlackBerry  **Polaroid**



MAHAN BUSINESS SCHOOL



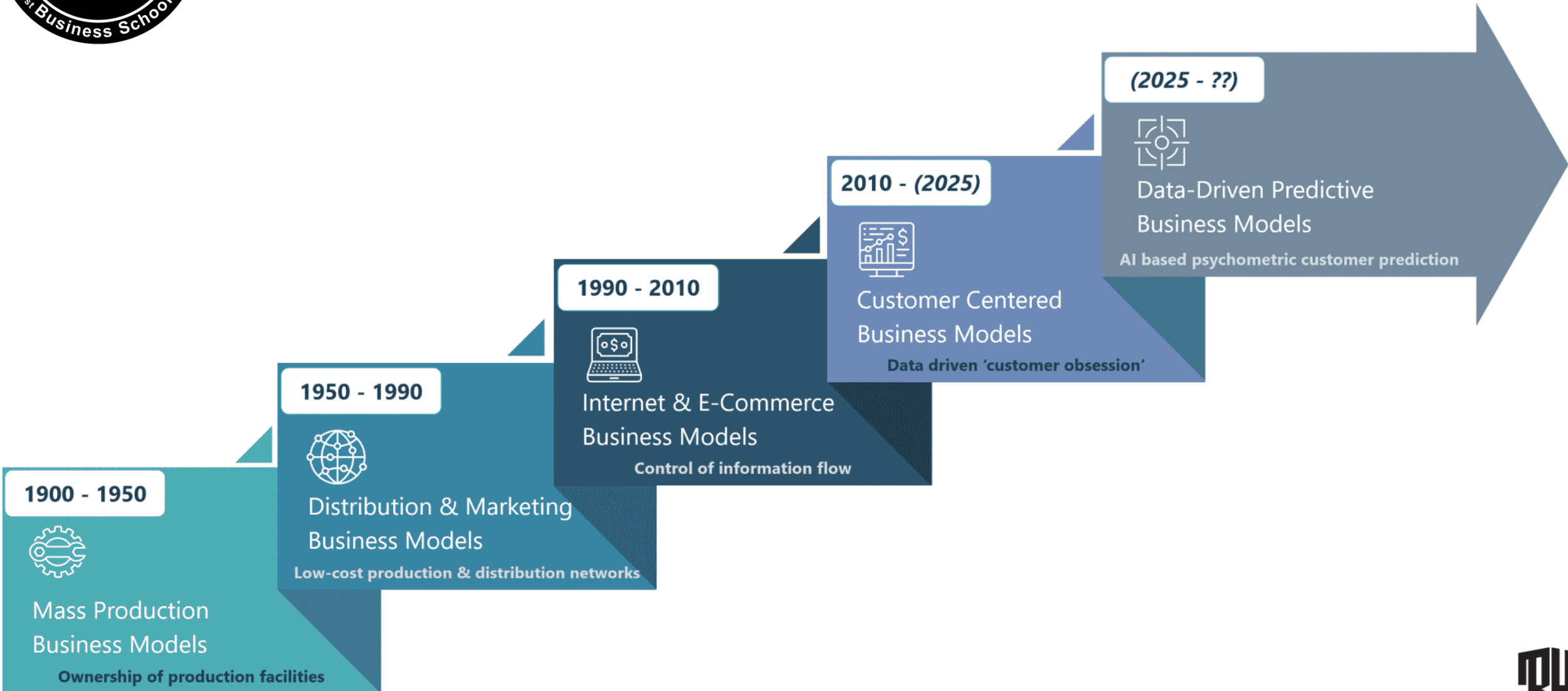
رابطه بازاریابی با فروش – این غول های کسب و کار کجا بودند:



MAHAN BUSINESS SCHOOL



مسیر تکامل فروش و بازاریابی:





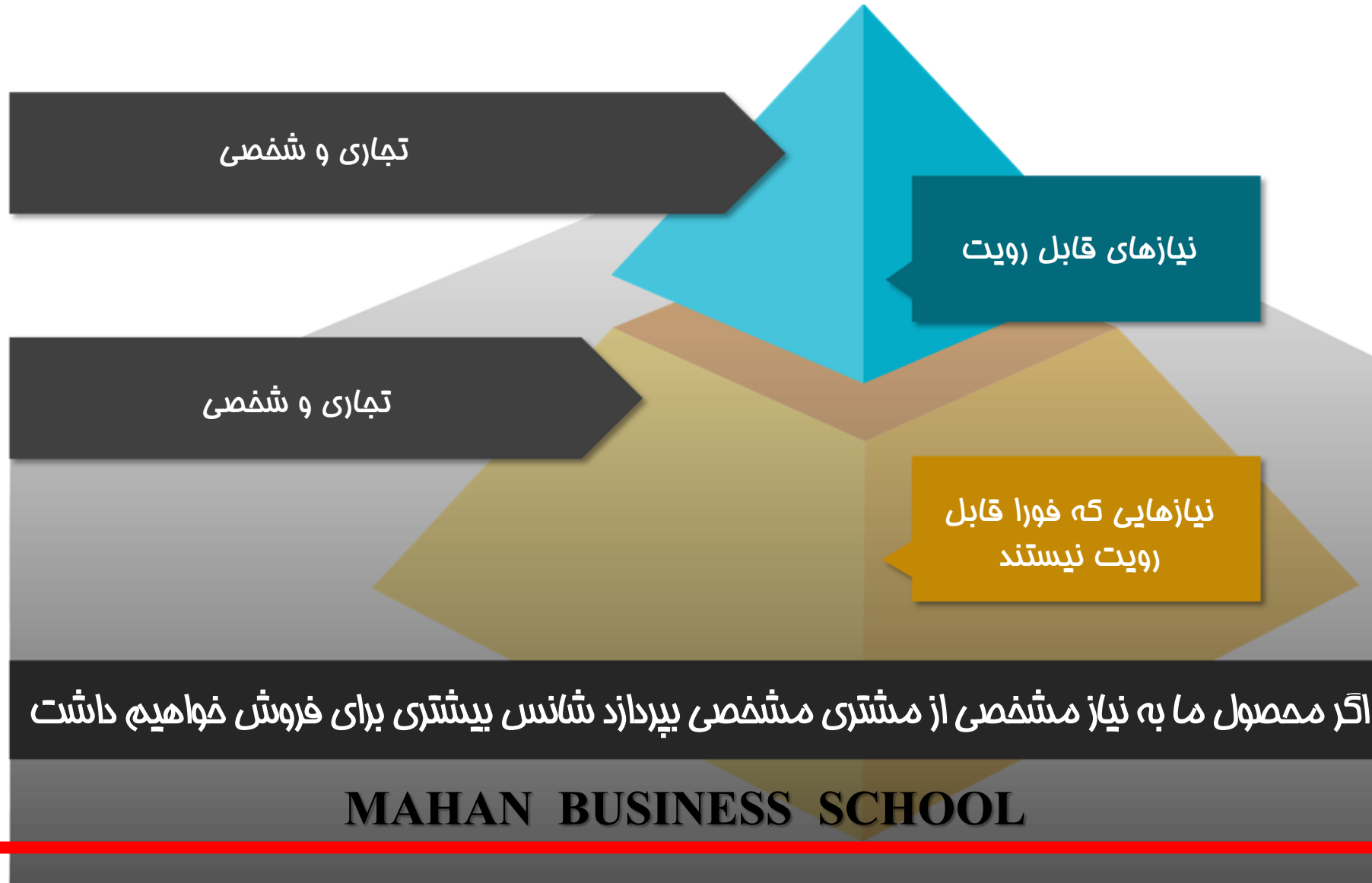
سوال

نقش تیم فروش چیست؟





هرم نیازهای مشتریان چگونه است و نقش ما چیست:



بخش دوم - مدیریت فروش

- مدیریت در حالت عام
- تحلیل و عرض یابی
- برنامه ریزی، پیش بینی، هدف گذاری
- سیستم سازی
- بودجه بندی

بخش دوم - مدیریت فروش

- مدیریت در حالت عام
- تحلیل و عرض یابی
- برنامه ریزی، پیش بینی، هدف گذاری
- سیستم سازی
- بودجه بندی



سوال

تعریف مدیریت از نظر شما چیست؟



یک تعریف کلاسیک در مورد مدیریت:

ماری پارکر فالت (Mary P. Follett) از پیشروان رفتار سازمانی و نظریه‌های سازمانی معتقد است:

- مدیریت، **هنر** انجام دادن کار به وسیله دیگران است.
- پس هر فردی که بتواند کارها را با استفاده از **نیروی دیگران** انجام دهد، مدیر است.
- مدیر، **هماهنگ کننده** و **کنترل کننده** فعالیتهای **دسته جمعی** برای رسیدن به **هدف** مطلوب سازمان با **مداخله کارایی** می باشد.



محقق ، نویسنده



سوال

تعریف مدیر فروش از نظر شما چیست؟



وظایف مدیر فروش:

فاز اول
 طراحی

تعیین روش
 دستیابی به
 هدف

برنامه ریزی
 و استراتژی

تعیین
 هدف

استفدام و
 کارگزینی

آموزش و
 تیم سازی

فاز دوم
 اجرا

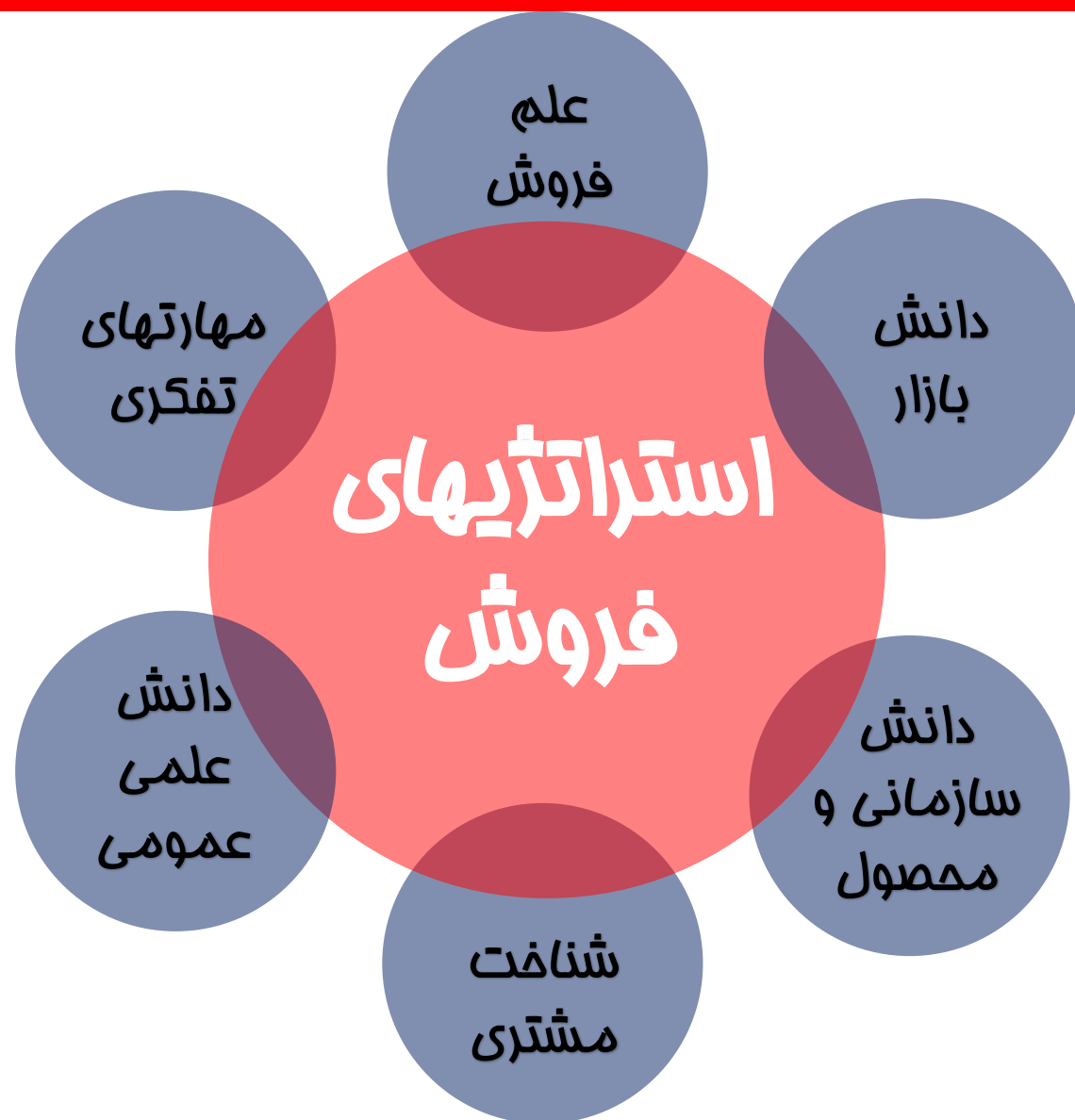
فاز سوم
 بهینه سازی

کنترل و بررسی
 نتایج



**Sales
 Manager**





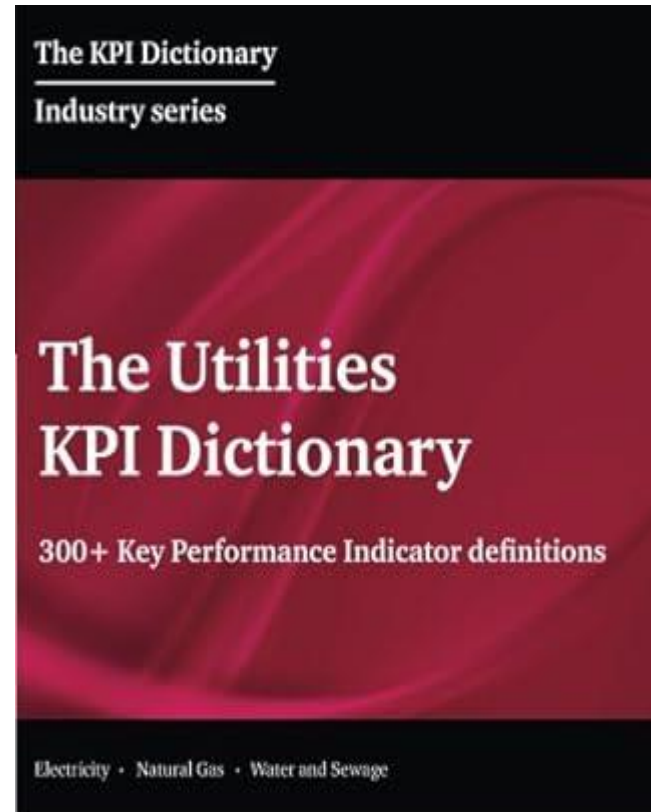
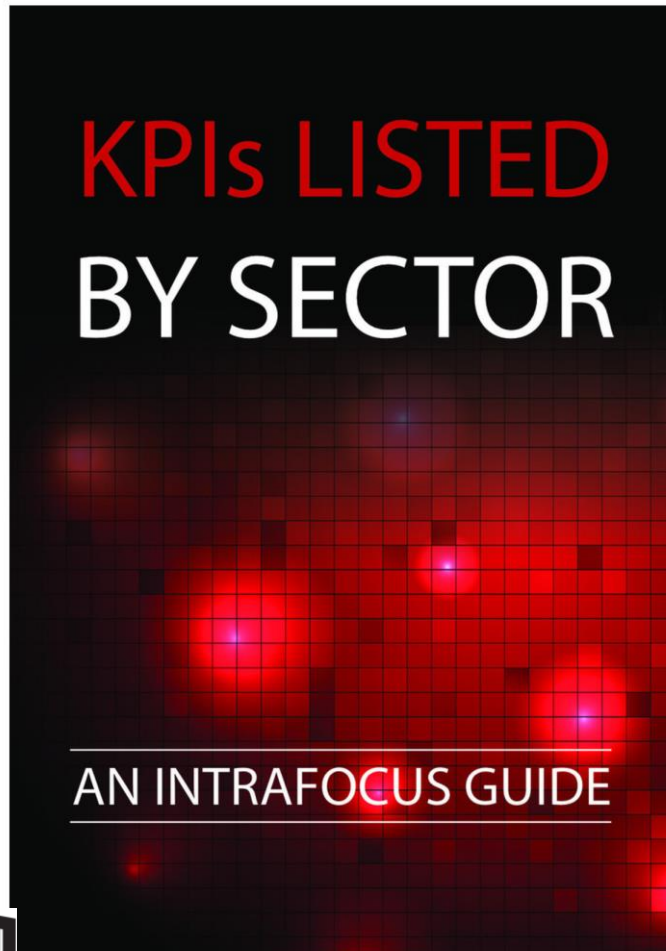
بخش دوم - مدیریت فروش

- مدیریت در حالت عام
- تحلیل و عرض یابی
- برنامه ریزی، پیش بینی، هدف گذاری
- سیستم سازی
- بودجه بندی

اقداماتی که در این فرآیند دنبال می شوند:

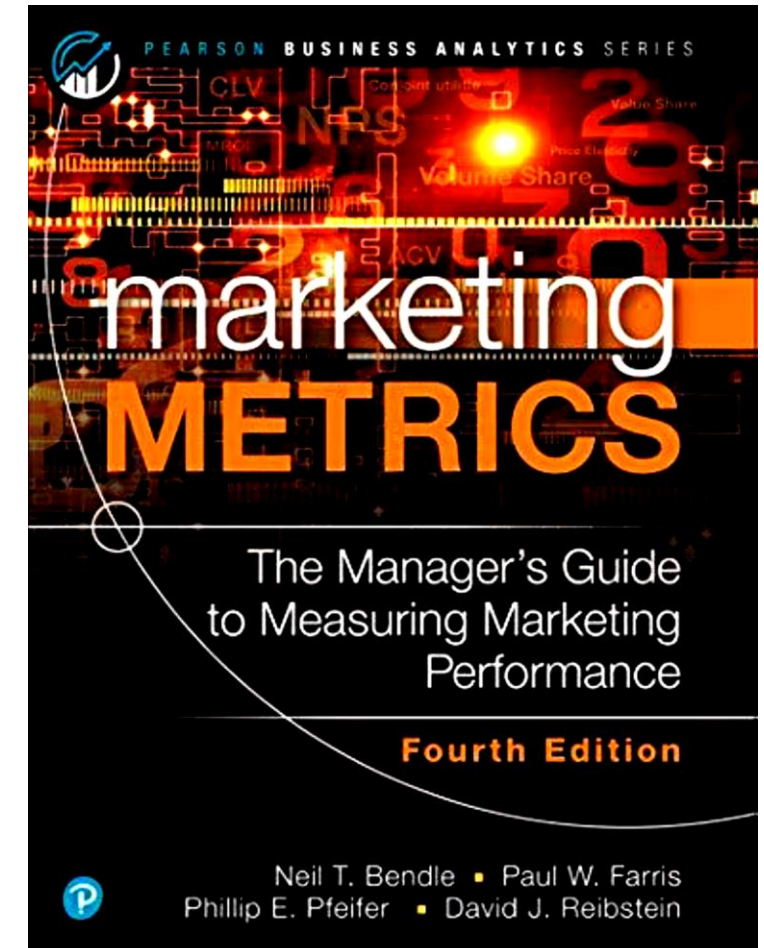
۱. مستند سازی، جمع آوری داده ها، شاخص سازی
۲. مهندسی مستندات/آنالیز/تحلیل
۳. طراحی و تدوین و گزینش استراتژی جدید
۴. پیاده سازی و اجرا **Buttle Neck**
۵. کنترل و ارزیابی عملکرد

تعیین معیارها – منابع در دسترس:

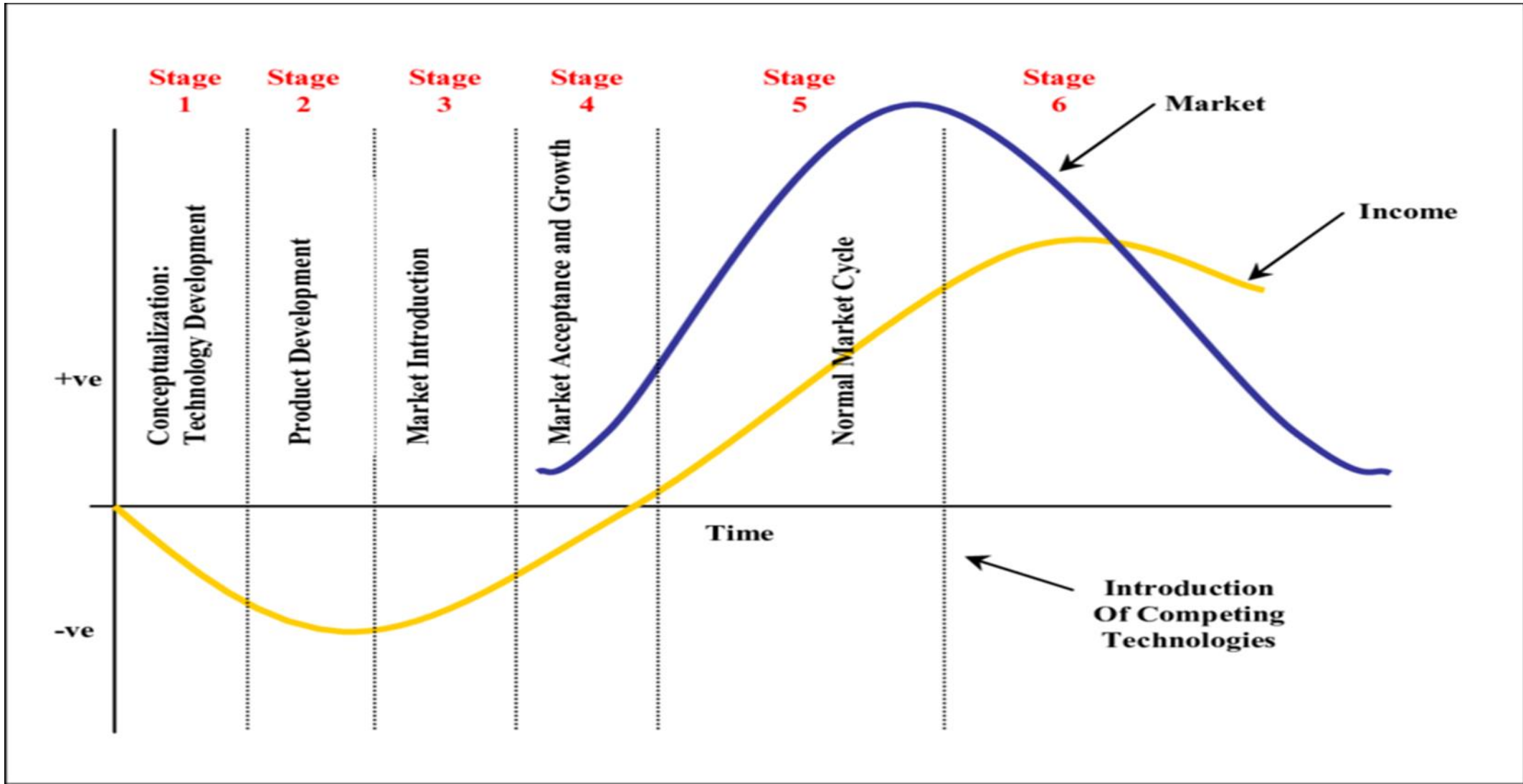


THE KPI INSTITUTE

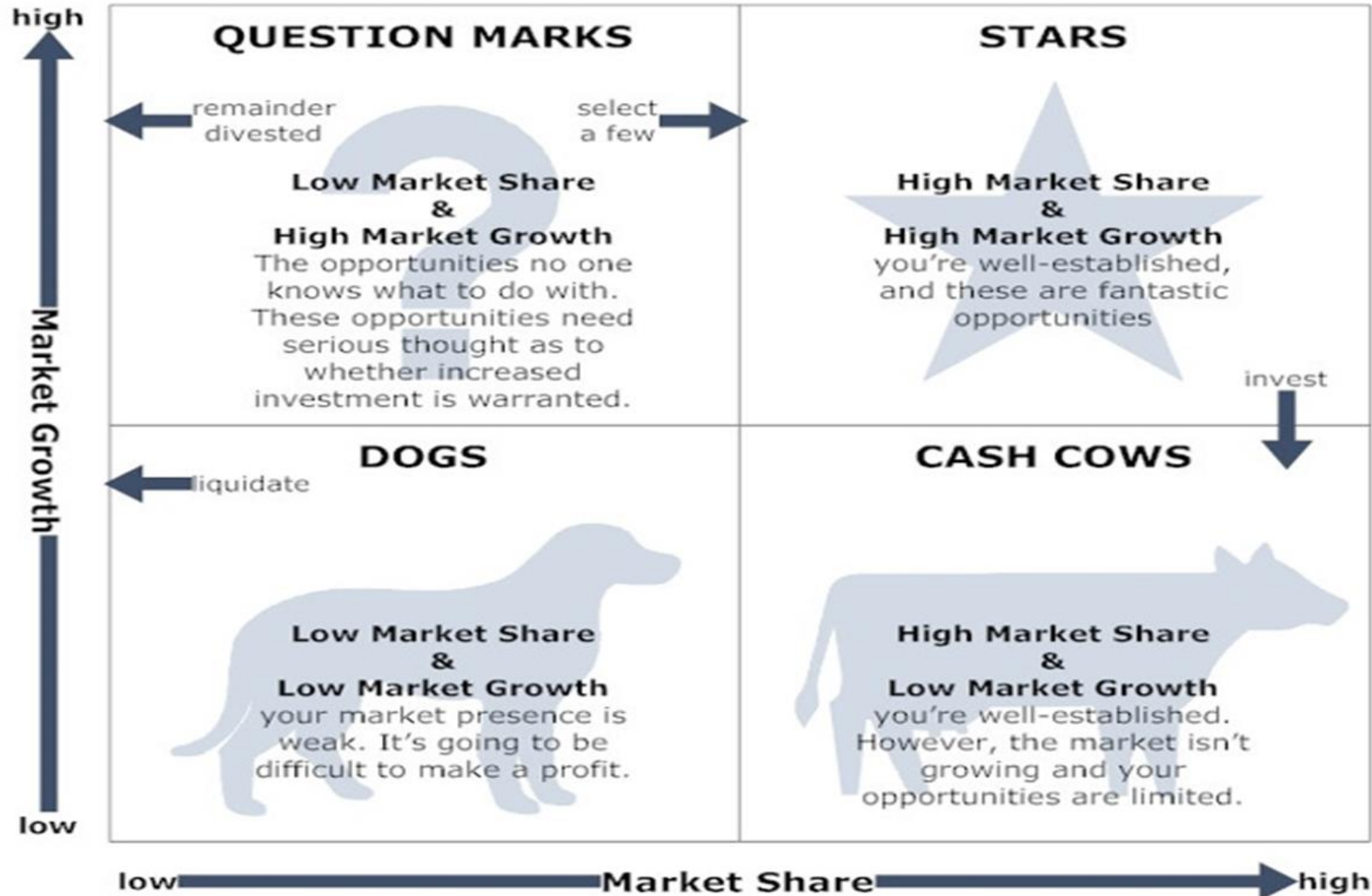
smartKPIs.com
The smart choice in performance management



روشهای برنامه ریزی فروش – شناخت وضعیت محصول از طریق PLC:

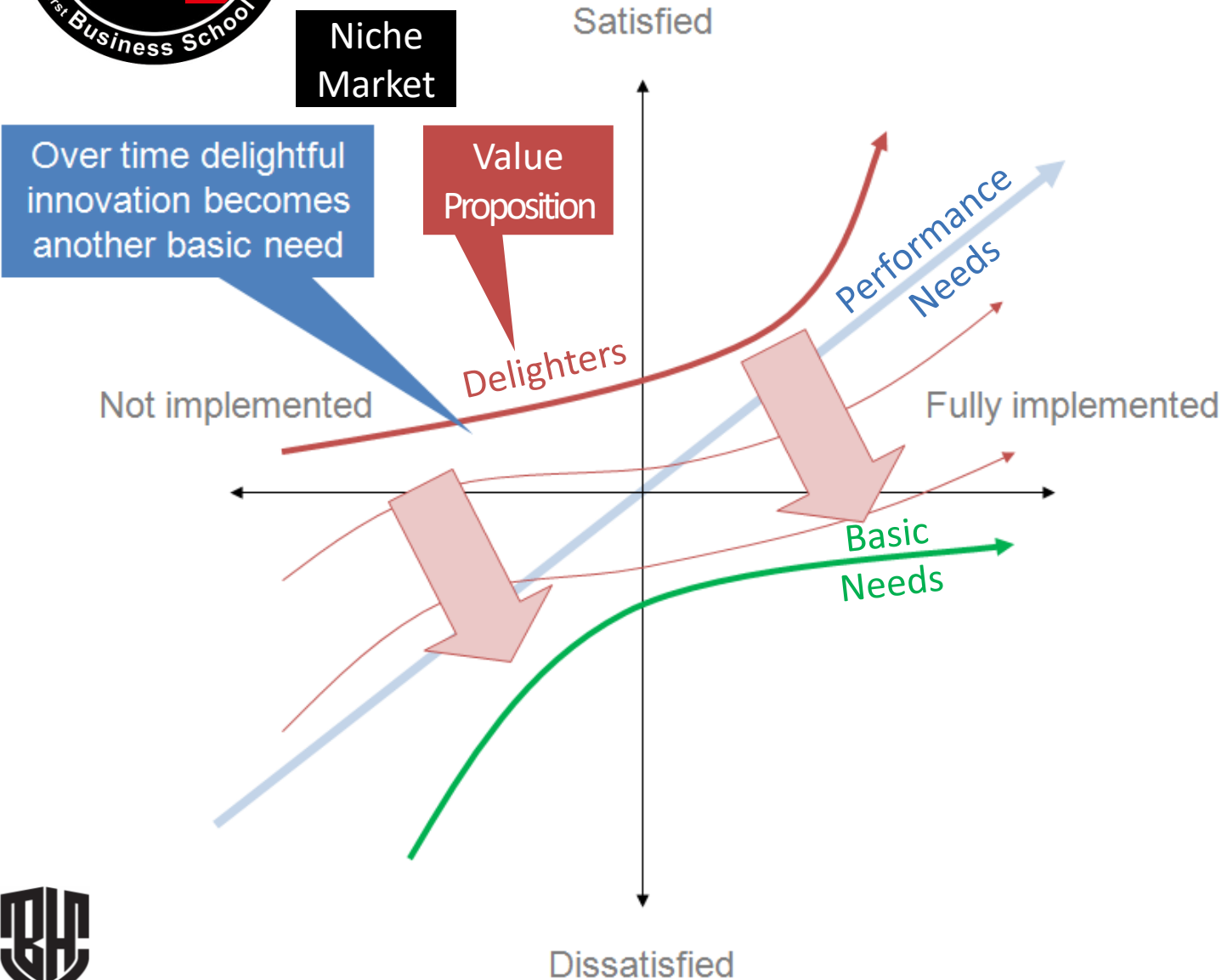


روشهای برنامه ریزی فروش - شناخت وضعیت محصول از طریق BCG:



The BCG Matrix approach has been developed by the Boston Consulting Group.

روشهای برنامه ریزی فروش – شناخت وضعیت محصول از طریق مدل کانو:

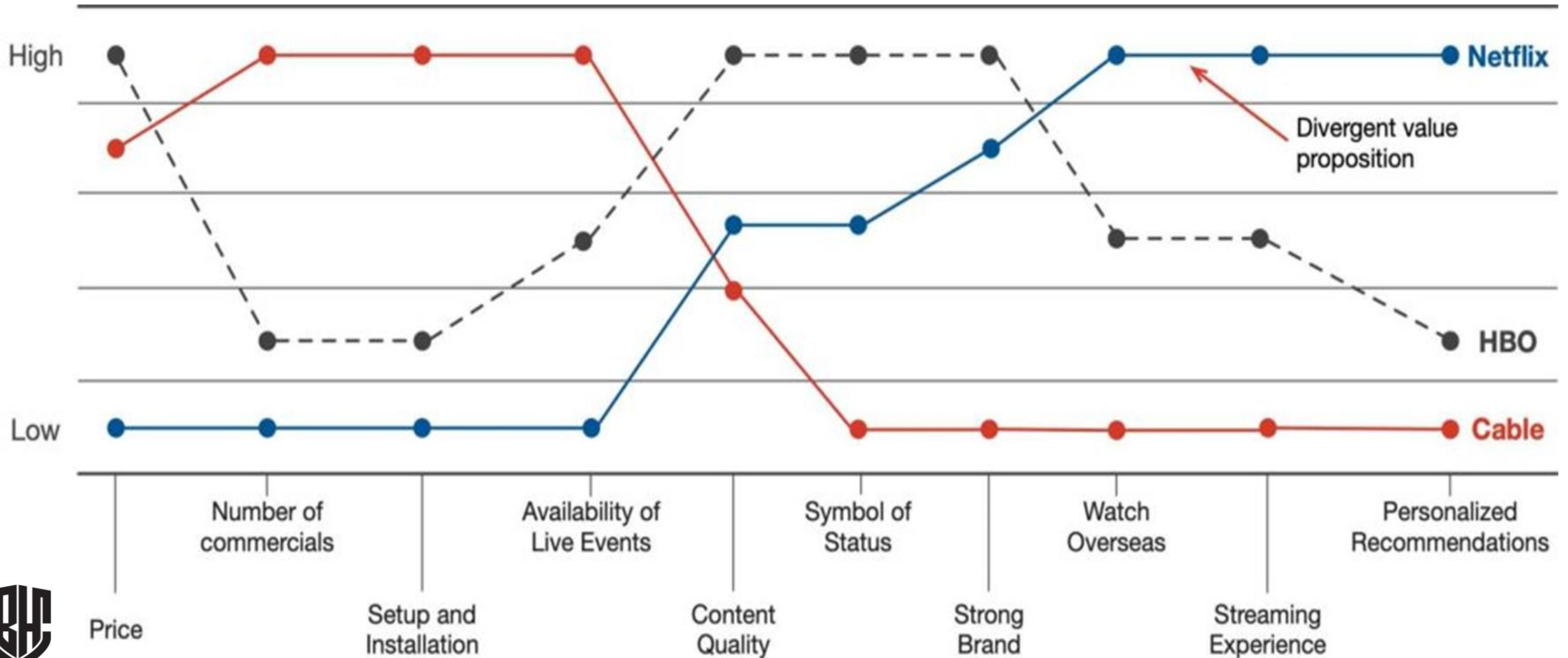


شناخت و کالبدشکافی محصول

توسعه محصول بر اساس رضایت مشتری

روشهای برنامه ریزی فروش - شناخت وضعیت شرکت از طریق Canvas:

SWOT



بخش دوم - مدیریت فروش

- مدیریت در حالت عام
- تحلیل و عرض یابی
- برنامه ریزی، پیش بینی، هدف گذاری
- سیستم سازی
- بودجه بندی

بهترین مدل پیش بینی فروش بر اساس شرایط سازمان :

داده های موجود و امکانات

۱

بودجه و زیر ساخت

۲

سطح بلوغ کارکنان و مدیران

۳

نرخ بازگشت سرمایه

۴

معیار انتخاب
مدل مناسب:

پیش بینی و هدف گذاری فروش :

بر اساس متغیرهای مختلف
با نگاه به گذشته و حال و بررسی
متغیرهای مهم فروش آینده را
پیش بینی میکنیم

تحلیل پتانسیل بازار

تحلیل تاریخچه فروش

روش شهودی

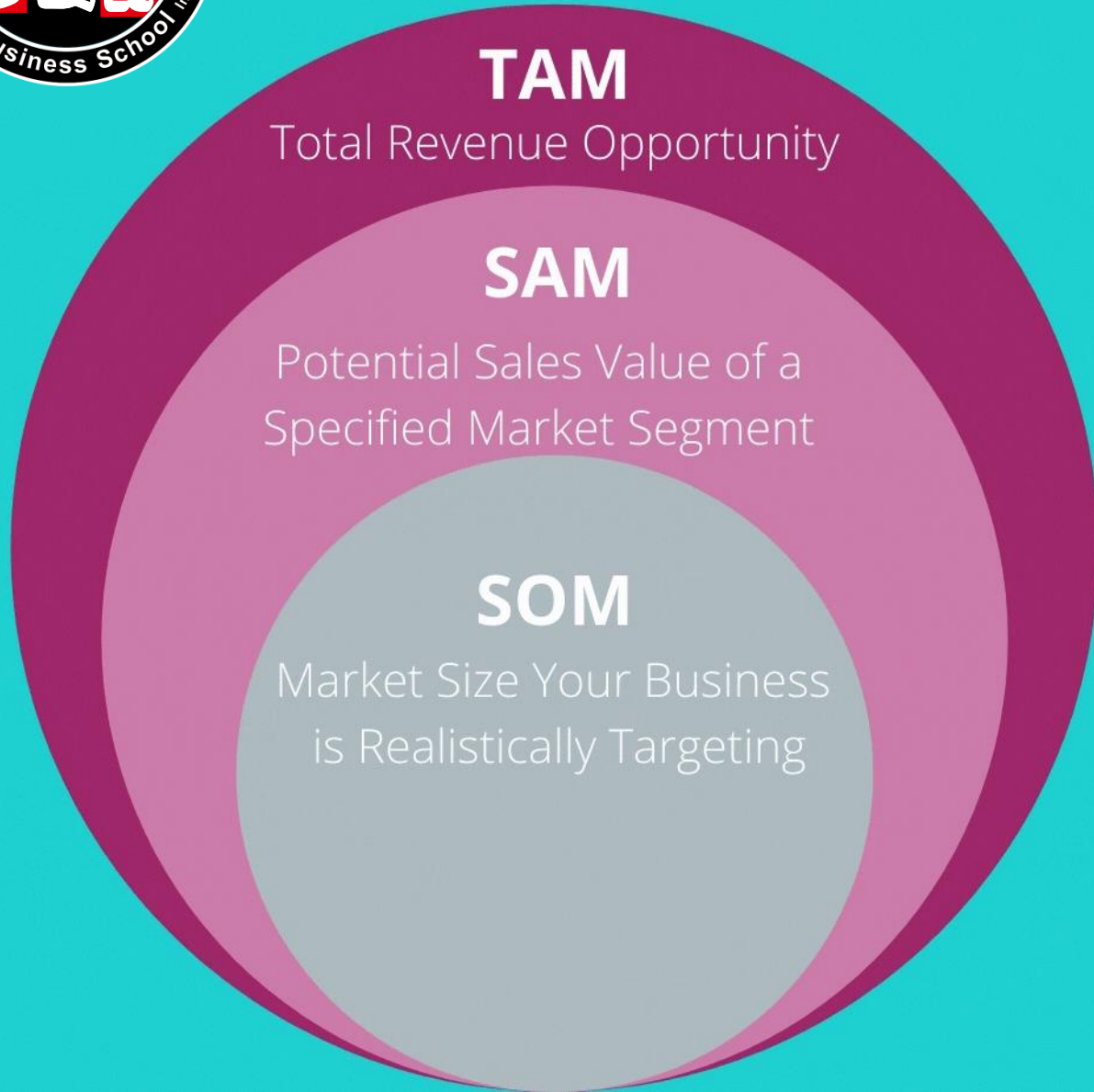
روش تحلیل قیف فروش

روش بررسی چرخه فروش

پایش و بررسی داده های بازار

پیش بینی
و
هدف

روشهای پیش بینی و هدف گذاری فروش – تحلیل پتانسیل بازار:



عامل اول : اندازه بازار

عامل دوم: فروش واقعی

محاسبه نهایی : سهم بازار هدف

روشهای پیش بینی و هدف گذاری فروش – تحلیل پتانسیل بازار:

از بالا به
پایین

1

پیش بینی پتانسیل بازار
برای یک صنعت مشخص

2

پیش بینی فروش شرکت
به عنوان بخشی از صنعت

3

پیش بینی فروش
مجموعه ای از پایگاه ها

4

پیش بینی فروش یک
فروشنده مشخص

4

جمع پیش بینی ها به
کل شبکه فروش

3

پیش بینی فروش توسط
هر عضو از شبکه فروش

2

پیش بینی فروش به هر
پایگاه از شبکه فروش

1

پیش بینی پتانسیل
فروش هر محصول

از پایین
به بالا

روشهای پیش بینی و هدف گذاری فروش – تحلیل پتانسیل بازار:

عامل اول : اندازه بازار

نکات مورد توجه:

- محصول (نرخ رشد یا کاهش مصرف محصول)
- جامعه هدف (نرخ رشد یا کاهش جمعیت مصرف کنندگان)
- سهم ما و رقبا



روشهای پیش بینی و هدف گذاری فروش – تحلیل پتانسیل بازار:

عامل دوم: ضریب نفوذ

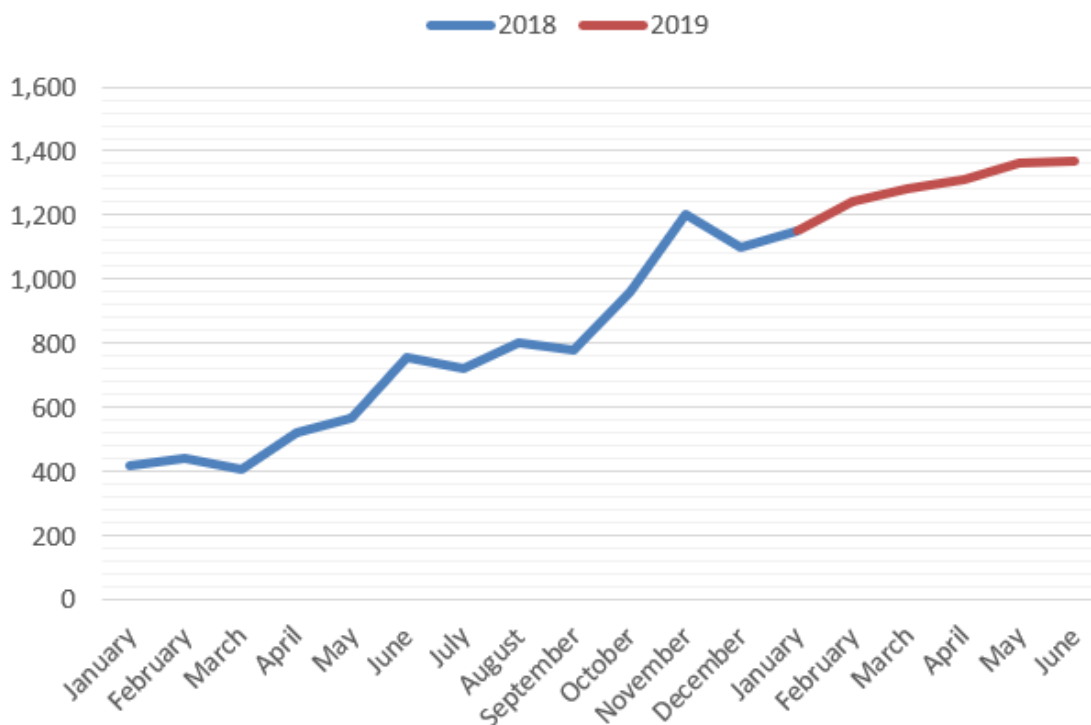
نکات مورد توجه:

- محدودیتهای منابع
- قوانین فعالیت نظیر واردات و صادرات (مجوزها – تعرفه ها)
- توان تیم فروش و ساختار آن
- جغرافیا (بخشبندی – تمرکز)



روشهای پیش بینی و هدف گذاری فروش – تحلیل تاریخیچه فروش:

	2018	2019
January	420	
February	440	
March	410	
April	524	
May	567	
June	755	
July	720	
August	800	
September	780	
October	960	
November	1,200	
December	1,100	
January	1,150	1,150
February		1,240
March		1,280
April		1,310
May		1,360
June		1,370



مبتنی بر :

- نمودار فروش (شیب ثابت)
- نمودار فروش (شیب نمایی)

مزایا:

- سهولت
- سرعت

معایب :

- متغیرهای بسیاری را نادیده می گیرد
- احتمال خطای آن بسیار بالا است
- خطای تعمیم

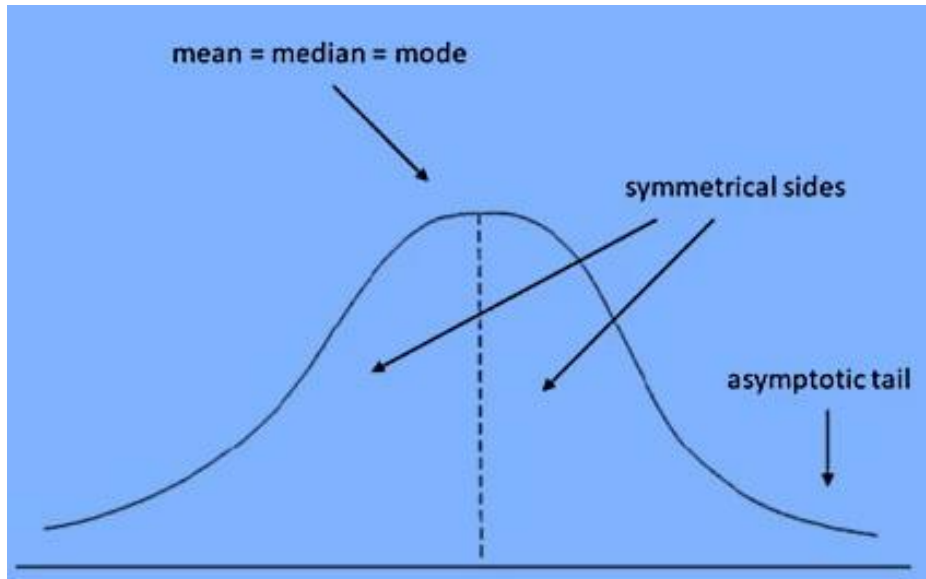
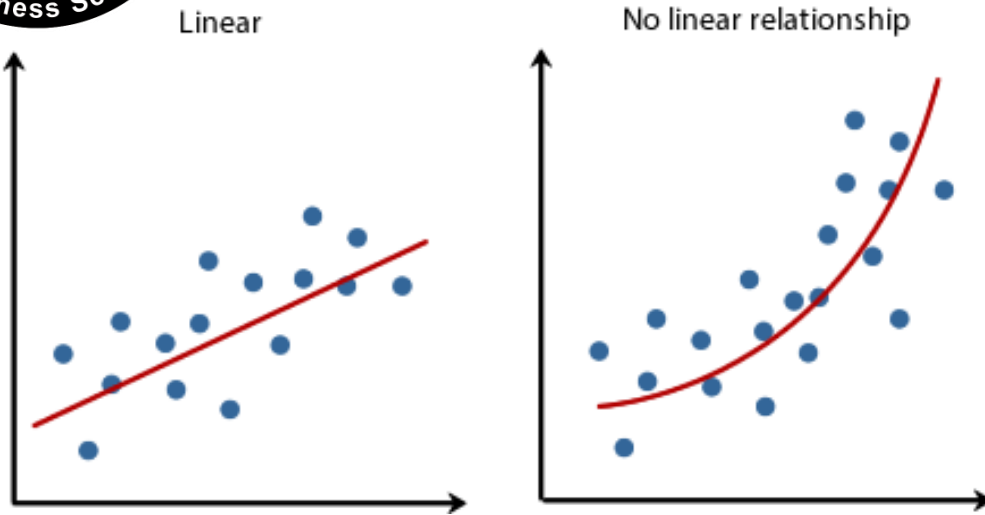
روشهای پیش بینی و هدف گذاری فروش – تحلیل رگرسیونی:

مبانی بر :

آنالیز آماری و نموداری (خطی و غیر خطی)

مزیت:

متغیرهای متعدد را در نظر می گیرد



ایرادات:

پیچیده است و نیاز به دانش عمیق از بازار دارد
 در صورتیکه رابطه وجود نداشته باشد کارساز نیست
 خطای تعمیم

نرم افزارها : SAS-SPSS-MATLAB-EViews

روشهای هدف گذاری فروش – روش معادل تمام وقت (FTE):

MOTION AND TIME



مبتهی بر:

- زمان مورد صرف شده برای انجام کار
- بازیینی و اصلاح
- اعلام زمان مجاز انجام کار

مزایا:

- سهولت
- سرعت

ایراد:

- فشار به نیروی کار
- افت کیفیت تولید



روشهای هدف گذاری فروش – روش معادل تمام وقت (FTE):

HOURS WORKED BY FULL-TIME EMPLOYEES PER PERIOD:

8 HOURS A DAY X 5 DAYS A WEEK

$$\left[\text{NO. OF WORKERS} \times 40 \right] \times 52$$

EXAMPLE:

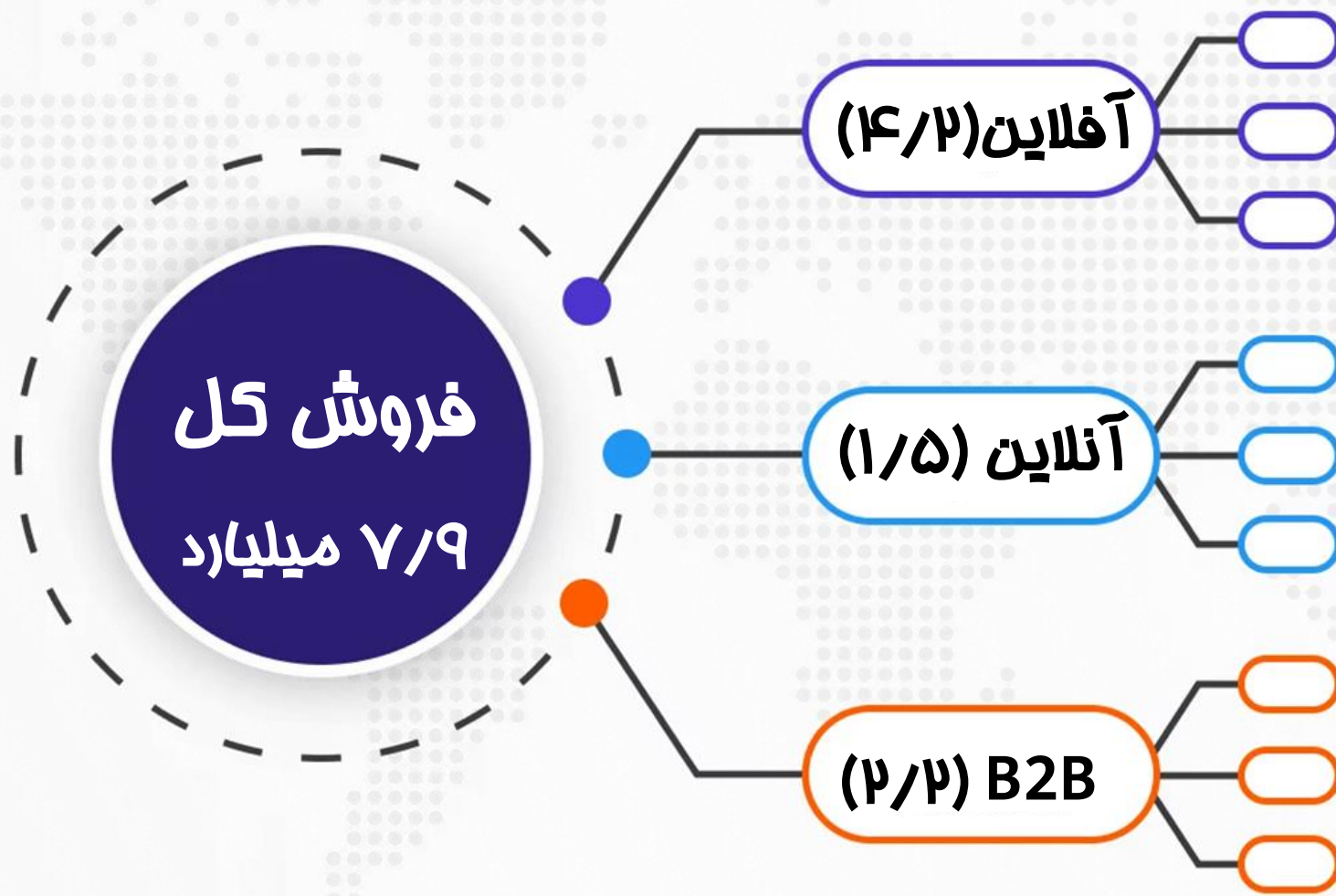
$$\text{NO. OF WORKERS} \times 40 \times 52$$

$$6 \text{ WORKERS} \times 40 = 240 \text{ HOURS}$$

$$240 \text{ HOURS} \times 52 = 12,480 \text{ FULL-TIME HOURS}$$

- تعداد فروشندگان تمام وقت
- هزینه سر به سر هر نفر
- نقطه سر به سر کلی
- حاشیه سود شرکت

روشهای پیش بینی و هدف گذاری فروش - روش مبتنی بر بخش بندی:



- بخش بندی بازار
- هدف گذاری هر بخش
- محاسبه حاصل جمع اهداف

روشهای پیش بینی و هدف گذاری فروش - روش مبتنی بر محصول:

- فهرست کردن محصولات
- هدف گذاری برای هر محصول (بر اساس ظرفیت تولید و اندازه بازار)
- محاسبه حاصل جمع اهداف



روشهای پیش بینی و هدف گذاری فروش – بررسی چرخه فروش:



مبانی بر:

- مقایسه زمان مضور مشتری در یک چرخه ی کامل فروش در دوره های قبل احتمال فروش سنجیده میشود.

- نقش CRM در این روش مهم است.

روشهای پیش بینی و هدف گذاری فروش – تحلیل قیف فروش:

- هر جایگاه در قیف فروش دارای یک احتمال فروش است.
- هر مشتری یک پتانسیل پیش بینی شده برای فروش دارد.
- با ضرب این دو عدد حجم احتمالی فروش به هر مشتری معین میشود.
- نتایج با هم جمع شده و پیش بینی کلی فروش را معین می کنند.



معایب مشترک چرخه فروش و قیف فروش:

- اثر جایگاه: هر جایگاه در قیف فروش دارای یک احتمال فروش است.
- اثر انباشتگی: اطلاعات کهنه مانند اطلاعات جدید دیده شوند.
- وابستگی به سیاست ها: تأخیر در سیاست های فروش احتمالات را تأخیر می دهد.
- بی توجهی به تفاوتها: رفتار همه مشتریان یا حتی یک مشتری شخص یکسان نیست.



روشهای پیش بینی و هدف گذاری فروش – بررسی و پایش بازار:

مبانی بر :

- اطلاعات بازار
- اعتماد به تحقیقات میدانی
- امکان پایش متغیرهای متعدد
- لانچ محصول جدید و عدم دسترسی به اطلاعات

مزایا:

- دقت بالا
- مبانی بر واقعیت

ایرادات:

- پیچیدگی
- حساس به نمونه آماری
- زمان بر بودن



Target



Survey



Market Gap



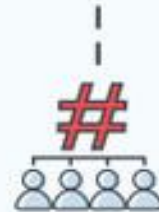
Analytics



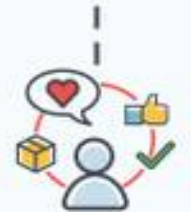
Statistics



Customer



Trends



Evaluation

روشهای پیش بینی و هدف گذاری فروش – بررسی و پایش بازار:



روشهای پیش بینی و هدف گذاری فروش – بررسی و پایش بازار:

برخی پارامترهای مهم بازار



روشهای پیش بینی و هدف گذاری فروش – بررسی و پایش بازار:

برخی عوامل موثر بر فروش و توزیع – کمیت و کیفیت توزیع:



	Numeric Handling Distribution		Weighted Handling Distribution	
Brand X	3/5 Stores	60%	\$50 / \$100	50%
Brand Y	2/5 Stores	40%	\$45 / \$100	45%
Brand Z	2/5 Stores	40%	\$65 / \$100	65%

روشهای پیش بینی و هدف گذاری فروش – شهودی:

مبتهی بر:

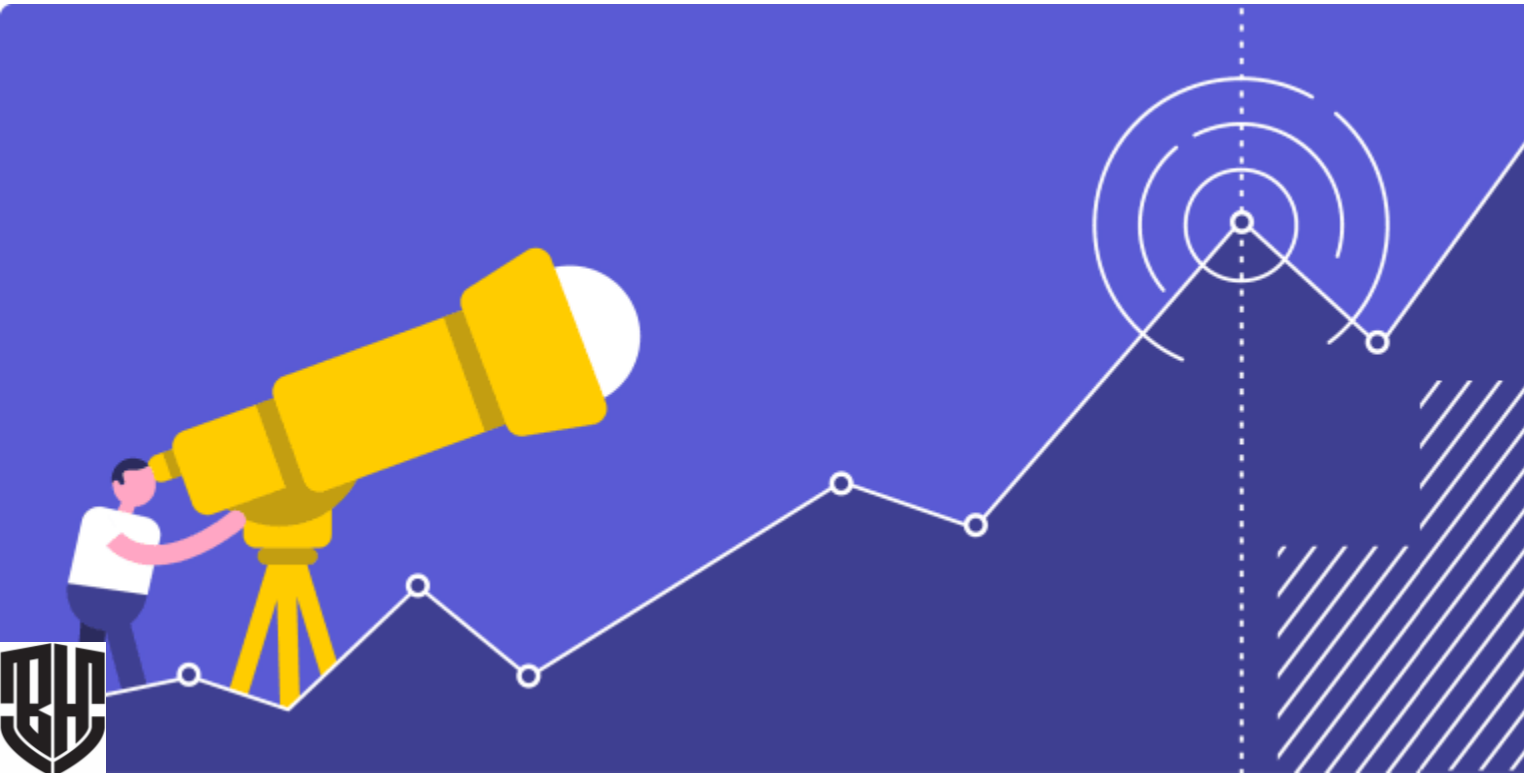
- اعتماد به پیش بینی فروشنده و اشخاص خبره
- تحقیقات بصری بازار
- لانچ محصول جدید و عدم دسترسی به اطلاعات

مزایا:

- سهولت
- سرعت

ایراد:

- عدم دقت کافی
- مبتهی بر تجربه و نه دانش
- فقدان داده منسجم



بخش دوم - مدیریت فروش

- مدیریت در حالت عام
- برنامه ریزی، پیش بینی، هدف گذاری
- سیستم سازی
- بودجه بندی

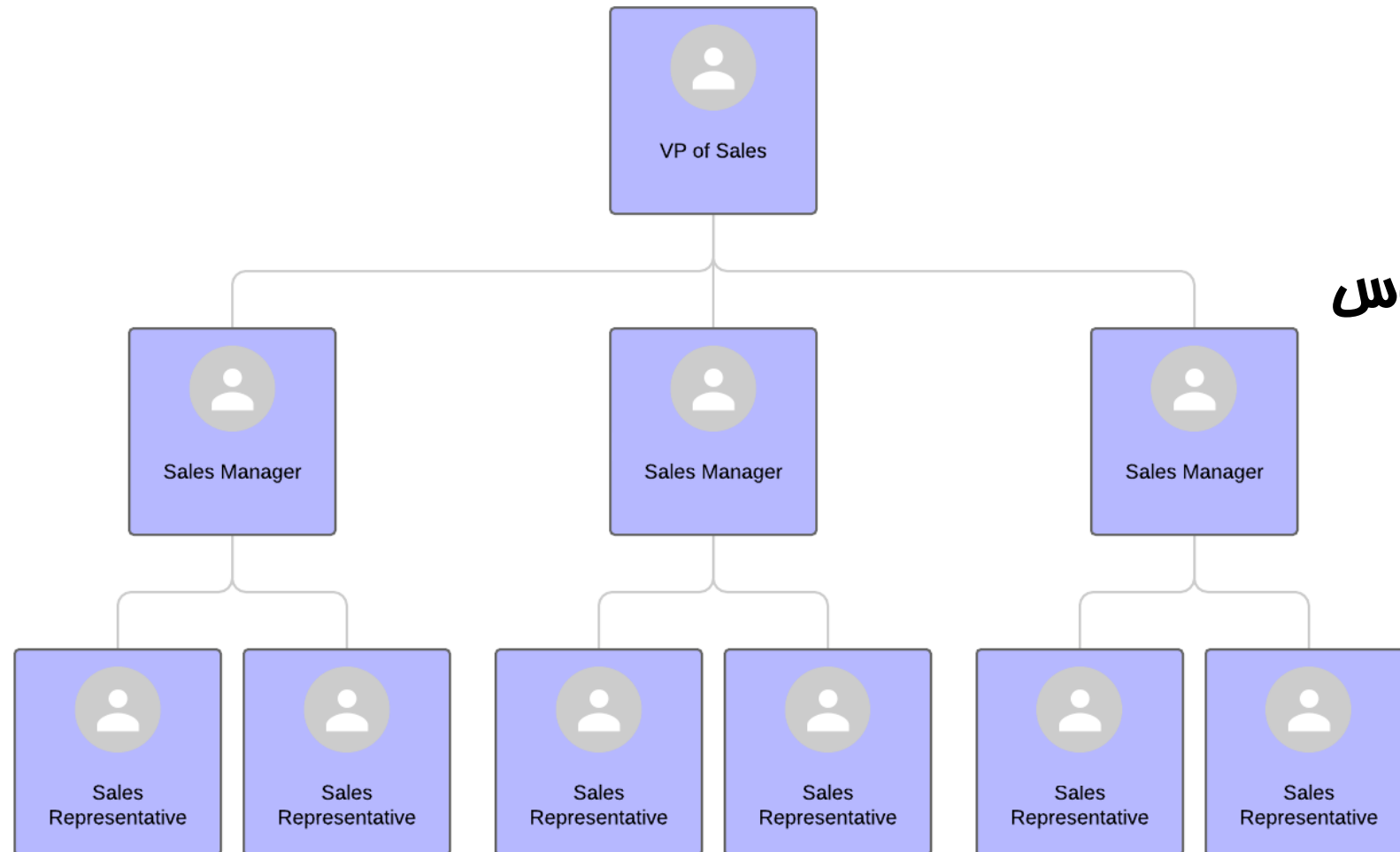
روشهای چیدمان تیم فروش – مستقل یا جزیره ای:

ساختار مبتنی بر:

- کارشناسان فروش در هر لاین
- لاین ها مستقل از یکدیگر
- تمام مسئولیت لاین با کارشناس

مناسب برای:

- کسب و کارهای ساده
- تعداد محصول کم
- معاملات زیاد



روشهای چیدمان تیم فروش – مستقل یا جزیره ای:



- اتکا به فرد
- تعمیم نقطه ضعف فروشنده
- عملکرد با پتانسیلهای متوسط



- سادگی طراحی
- سادگی اجرا
- سادگی عارضه یابی (اما سطحی)

روشهای چیدمان تیم فروش – روش خط لوله یا خط مونتاژ ساده:

ساختار مبتنی بر:

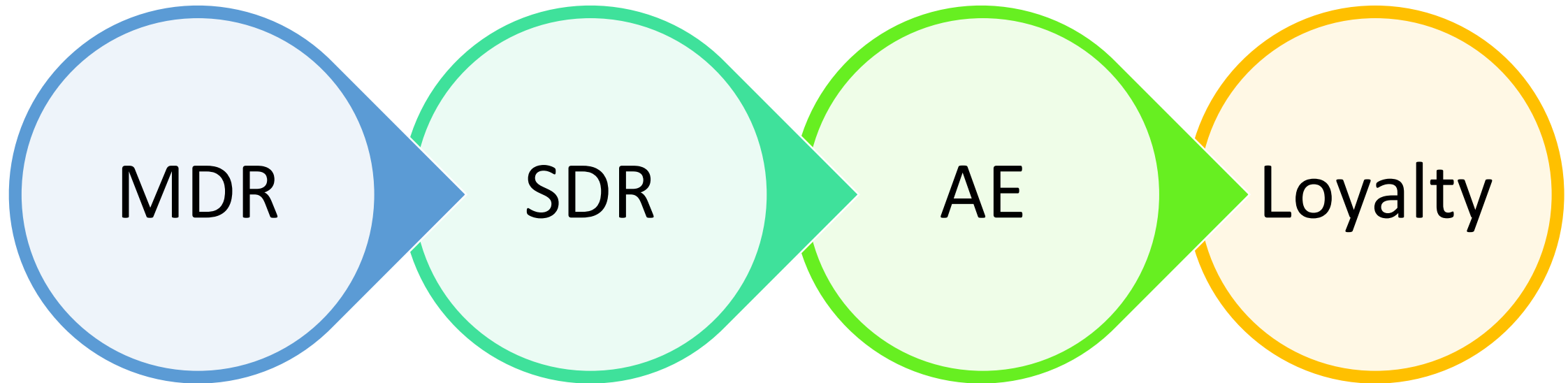
- هر لاین یک زنجیره مستقیم از پرسنل
- لاین ها مستقل از یکدیگر
- مسئولیت هر بخش از لاین با کارشناس همان بخش

مناسب برای:

- کسب و کارهای متوسط
- تعداد محصولات یا بخشها متوسط
- تعداد نیروها کافی



روشهای چیدمان تیم فروش – روش خط لوله یا خط مونتاژ ساده:



روشهای چیدمان تیم فروش – روش خط لوله یا خط مونتاژ ساده:

تیم توسعه بازاریابی – تیم تولید سرنخ:

وظایف:

- شناسایی سرنخها و جمعآوری اطلاعات
- اطمینان از اعتبار اطلاعات
- دادههای لازم را در اختیار تیم بعدی قرار میدهد
- بروز رسانی اطلاعات واحد CRM

MDR
Marketing
Development
Representatives

روشهای چیدمان تیم فروش – روش خط لوله یا خط مونتاژ ساده:

تیم توسعه فروش – تیم تولید سرنگ:

وظایف:

- برقراری تماس با سرنگها
- شناسایی نیازهای آنها و معرفی محصول شرکت به عنوان یک راه حل مناسب به آنها
- داده های لازم را در اختیار تیم بعدی قرار می دهد
- بروز رسانی اطلاعات واحد CRM



روشهای چیدمان تیم فروش – روش خط لوله یا خط مونتاژ ساده:

مدیران مساب ها:

وظایف:

- برقراری تماس با سرنگها
- برقراری تماس با مشتریان واجد

شرایط

- متقاعد سازی و نهایی کردن فروش
- تحویل گزارش فروشها به تیم بعدی
- بروز رسانی اطلاعات واحد CRM

AE
Account
Executives

روشهای چیدمان تیم فروش – روش خط لوله یا خط مونتاژ ساده:

تیم نگهداری مشتری:

وظایف:

- برقراری تماس با سرنگها
- تبدیل مشتری ناراضی به راضی
- تبدیل مشتری راضی به خشنود
- تبدیل مشتری خشنود به وفادار
- بروز رسانی اطلاعات واحد CRM

Loyalty

روشهای چیدمان تیم فروش - روش خط لوله یا خط مونتاژ ساده:



- نیاز به نیروی انسانی بیشتر
- هم راستا نبودن منافع وامدها
- امکان فراموشی چشم انداز کلی



- شرح وظایف تفکیک شده و شفاف
- کنترل پذیری بالا
- عارضه یابی عمیق و آموزش ساده تر

روشهای چیدمان تیم فروش – روش خط لوله یا خط مونتاژ موازی:

ساختار مبتنی بر:

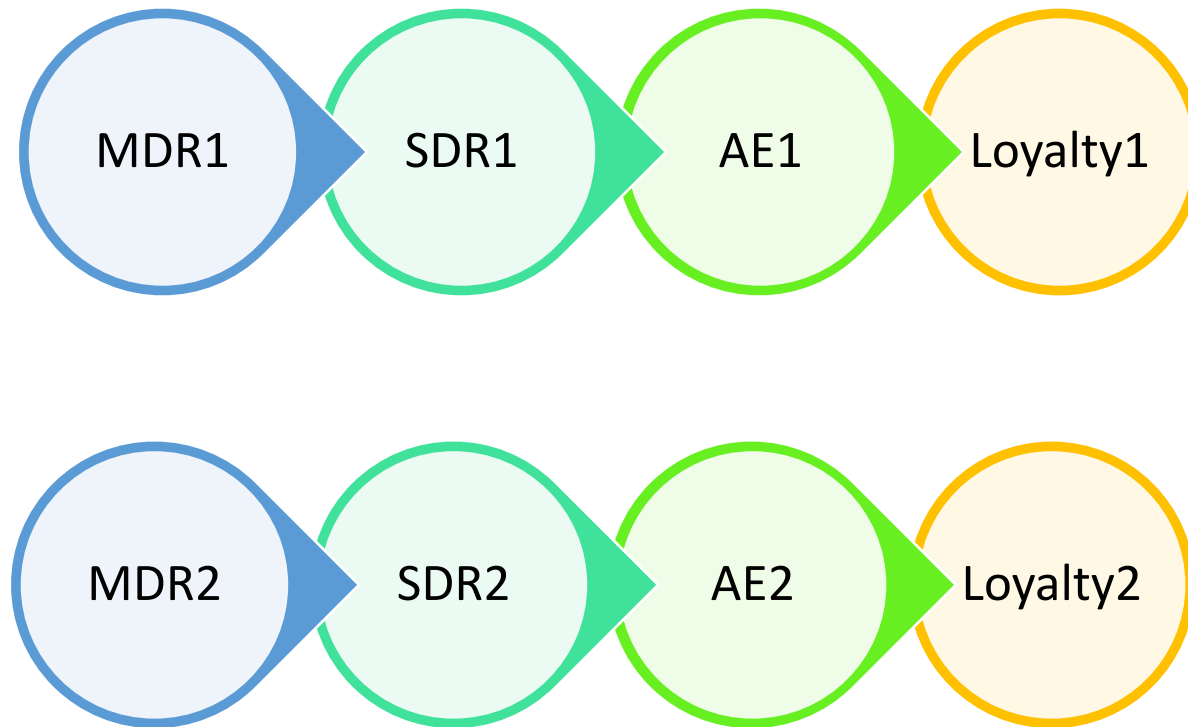
- هر لاین یک یا چند زنجیره از پرسنل
- لاین ها ممکن است با هم اشتراک داشته باشند
- مسئولیت هر بخش از لاین با کارشناس همان بخش

مناسب برای:

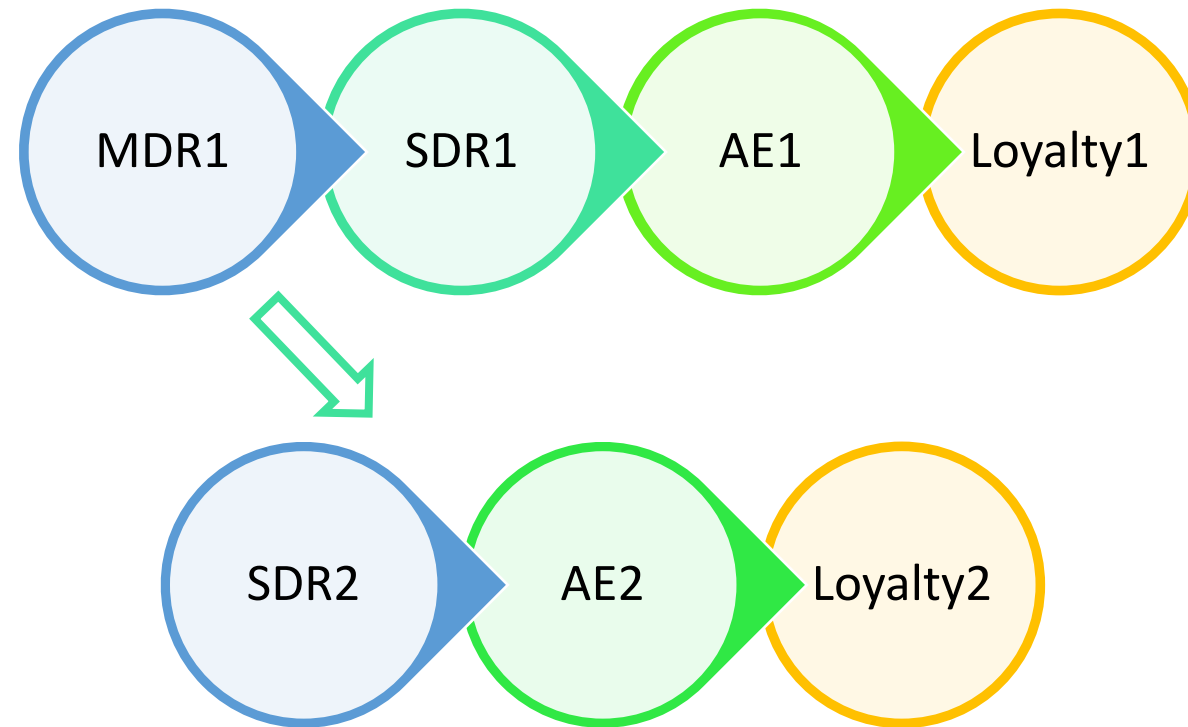
- کسب و کارهای بزرگ و پیچیده
- استارتآپ ها
- برخوردار از نیروی انسانی کافی



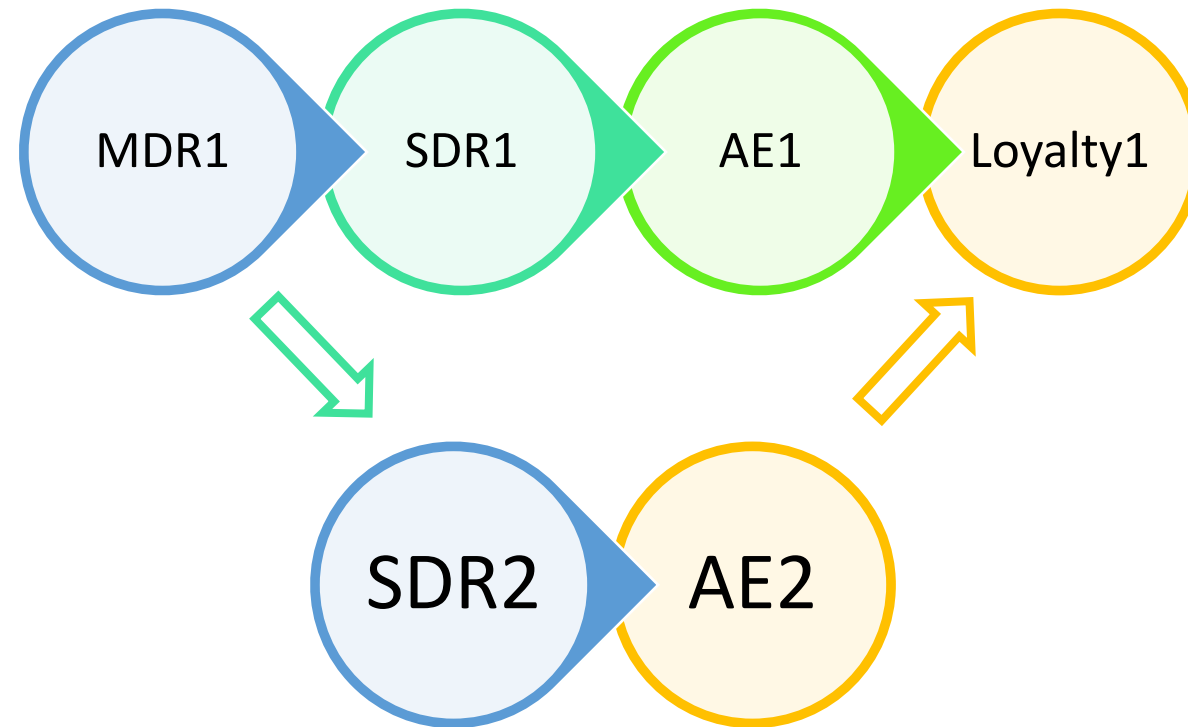
روشهای چیدمان تیم فروش – روش خط لوله موازی – خط مونتاژ:



روشهای چیدمان تیم فروش – روش خط لوله موازی – خط مونتاژ:



روشهای چیدمان تیم فروش – روش خط لوله موازی – خط مونتاژ:



روشهای چیدمان تیم فروش – روش خط لوله موازی – خط مونتاژ:



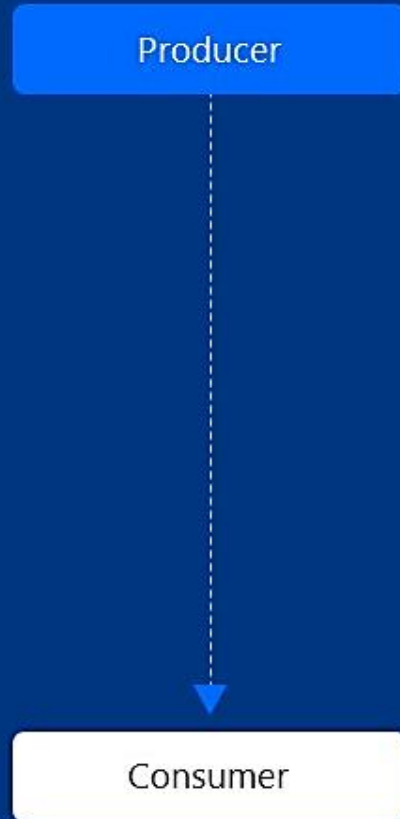
- احتمال درجا زدن به دلیل تخصصی شدن
- تضاد منافع بین بخشها
- نیاز به نیروی انسانی وسیع



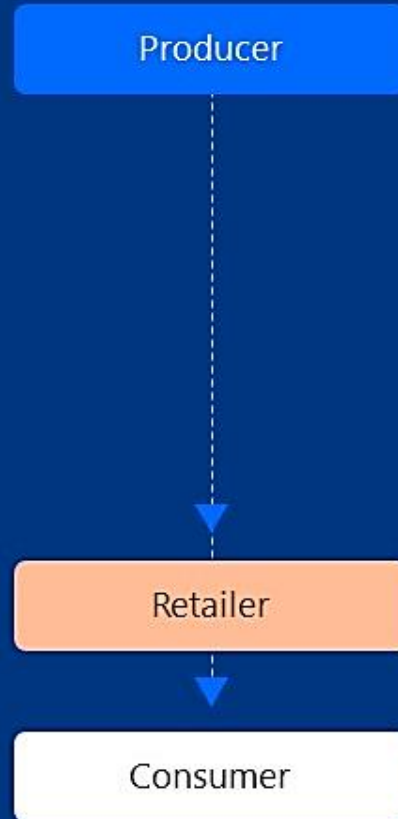
- تمرکز بر جزییات ساده تر میشود
- رقابت بالاتر میرود
- چابکی و انعطاف بالاتر میرود

کانالهای فروش و توزیع و تفاوت آنها:

DIRECT CHANNEL



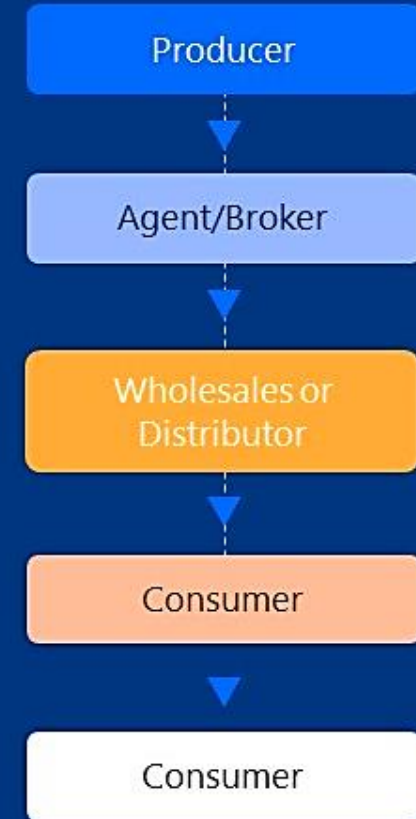
RETAIL CHANNEL



WHOLESALE CHANNEL



AGENT CHANNEL



روال بودجه بندی فروش:



پیش بینی فروش

01

پیش بینی فروش
سالانه، ماهانه،
هفتگی و روزانه

هدف گذاری فروش

02

ارتباط محصولات و
خدمات به پیش
بینی فروش و شبکه
بغرافیایی

تقویم فروش و محصول

03

تقویم فروش به ازای هر
محصول و سبد محصول
و مناسبه پارامترهای
مهم فروش

ساختار تیم فروش

04

اجرای مزایات هدفگذاری،
تقویم و نمونه فروش بر
چیدمان تیم فروش

محاسبات بودجه فروش و KPI

05

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





تمرین:

سوال

استفاده کسی که یک فروشنده کامل و مرفه ای است، صمیم است یا خیر؟



بخش سوم - اجرا

- تیم سازی و منابع انسانی
- رهبری
- توانمند سازی
- انگیزش
- بهینه سازی

بخش سوم - اجرا

- تیم سازی و منابع انسانی

- رهبری

- توانمند سازی

- انگیزش

- بهینه سازی



اشتباهات کشنده در استخدام:



- عدم شناخت کافی از شرح وظایف
- روشهای نادرست جذب
- تحلیل ضعیف رفتارها، شایستگیها و مهارتها
- بزرگ نمایی در مورد نکات مثبت سازمان
- عدم بررسی مناسب سوابق کاری کاندیداها

مراحل جذب و استخدام



۱. توصیف دقیق کار:

در آگهی یا درخواست استخدام این موارد باید نوشته شود:

- شرح شغلی
- مهارت‌های ضروری
- انتظارات عملکردی
- مسئولیت‌ها
- تحصیلات
- تجربه



فواید:

- صرفه جویی در وقت (استفاده از سیستمهای جدید بجای گشتن و سپردن در بازار).
- درک زوایای پنهان کاندیدا ها در رزومه (فواصل بین شغلها، دست آوردها و غیره).
- ایجاد جدول مقایسه ای.
- اولویت بندی کاندیداها.

باید درست، مرفه ای و در مسیر صحیح قلاب بیندازیم.

یادآوری ابزارها و فنون مدیر فروش:



۲- بررسی رزومه - رتبه بندی:

ردیف	نام کاندیدا	سابقه شغلی کلی	امتیاز سابقه کلی	سابقه شغلی مرتبط	امتیاز شغلی مرتبط	تحصیلات	امتیاز تحصیلات	تحصیلات مرتبط	امتیاز تحصیلات مرتبط	سابقه کار شرکت خارجی	امتیاز سابقه کار شرکت خارجی	خودروی شخصی	امتیاز خودروی شخصی	جمع کل امتیازات
1	احمد نصرتی	6	2	دارد	4	دیپلم	2	ندارد	1	ندارد	1	دارد	2	12
2	پارمیدا جلالی	8	3	دارد	4	لیسانس	4	ندارد	1	ندارد	1	ندارد	1	14
3	یاسر شریفی	3	1	ندارد	1	دیپلم	1	ندارد	1	دارد	2	دارد	2	8
4	محمود کامیاب	5	2	ندارد	1	فوق دیپلم	3	دارد	3	ندارد	1	ندارد	1	11
5	محمد زارع	9	3	ندارد	1	لیسانس	4	ندارد	1	دارد	2	ندارد	1	12
6	مهدی کارگر	12	4	دارد	4	دیپلم	1	ندارد	1	ندارد	1	ندارد	1	12
7	علیرضا ناصری	0	0	ندارد	1	دکتر	5	دارد	3	دارد	2	ندارد	1	12
8	شهاب مرادویسی	1	1	ندارد	1	لیسانس	4	ندارد	1	ندارد	1	دارد	2	10
9	ابراهیم ونداد	2	1	دارد	4	دیپلم	1	دارد	3	دارد	2	ندارد	1	12
10	لیلا پیله ور	8	3	ندارد	1	لیسانس	4	ندارد	1	ندارد	1	دارد	2	12

معیارهای مهم: امتیاز سابقه شغلی مناسب (دانش بازار، علم فروش، شناخت مشتریان، دانش سازمانی) و تحصیلات (دانش عمومی، مهارت‌های تفکری)

باید ها و نباید ها:

- رزومه ها را از قبل بخوانید
- هماهنگ نکنید
- زیر ۱۰ دقیقه زمان بگذارید
- اول کوتاه معرفی کنید (خودتان، شرکت و شغل)
- از قانون ۸۰-۲۰ استفاده کنید
- اجازه بدهید طرف مقابل بیشتر صحبت کند
- فایل داشته باشید.



۴- مصاحبه حضوری

بخش اول - مرغه ای ولی خودمانی باشید

- لمن مصاحبه - با آرامش شروع کنید:

چیزی میل داری؟

رامت اینجا را پیدا کردی؟

- رامت صحبت کنید - ارزش تاثیر اولیه:

از اینکه با شما آشنا میشم خوشحالم

دوست دارم شما رو بیشتر بشناسم



پرفی را کنترل کنید



دادگاه درست نکنید



سوال باز پرسید



مرتبط
پرسید



هتر دیدن و
شنیدن
(زبان بدن)



۳- مصاحبه حضوری - سوالات پیشنهادی

- خودتان را معرفی کنید (داستان، روند، لمن، ادب، ...).
- درباره تجربیات خودتان در حوزه فروش توضیح دهید (نامهای تجاری موفق، مدت، شغل، ...).
- به نظر شما وظیفه اصلی یک فروشنده چیست (ارتباط با مشتری، تحقق اهداف، ...)?
- فکر میکنید کدام جنبه فروشندگی از بقیه مهمتر است (ارتباط با مشتری، دانش بازار، ...)?

لیست

نهایی

مقایسه

کنید

در سیستم

ثبت کنید

یادداشت

بردارید

- اگر فرد مورد تایید شما بود:

در جا جواب مثبت ندهید.
بقیه متقاضیان را هم بررسی
میکنیم و با شما تماس خواهیم
گرفت.

- اگر فرد مورد تایید شما نبود:

در جا جواب منفی ندهید.
بعدا ایمیل یا پیامک ارسال کنید
(از ملاقات با شما خوشحال
شدیم. این جایگاه تناسب کافی
با توانمندی های شما ندارد. ما
رزومه شما را برای فرصت های
شغلی بعدی نگاه خواهیم داشت.



بخش سوم - اجرا

- تیم سازی و منابع انسانی
- رهبری
- توانمند سازی
- انگیزش
- بهینه سازی





سوال

تعریف رهبری از نظر شما چیست؟



• رهبر فروش **اهداف**، **پشم انداز** و **فرهنگ** تیم را به سمت موفقیت **خلق** و **هدایت** می کند.

• رهبر فروش همچنین منبع **الهام** بخشیدن و ایجاد **انگیزه** در تیم خود برای درک اهداف و فرآیندها است و به آنها کمک می کند تا به **اشتیاق** فردی برای آن اهداف دست یابند تا به نفع کل تیم باشند.



اعتماد سازی



فضای انگیزشی



خلق واضح اهداف



اختیار و حمایت



تعهد به پیگیری



شنیدن فعال



تعیین چشم انداز



تیم سازی



تمرکز بر افراد

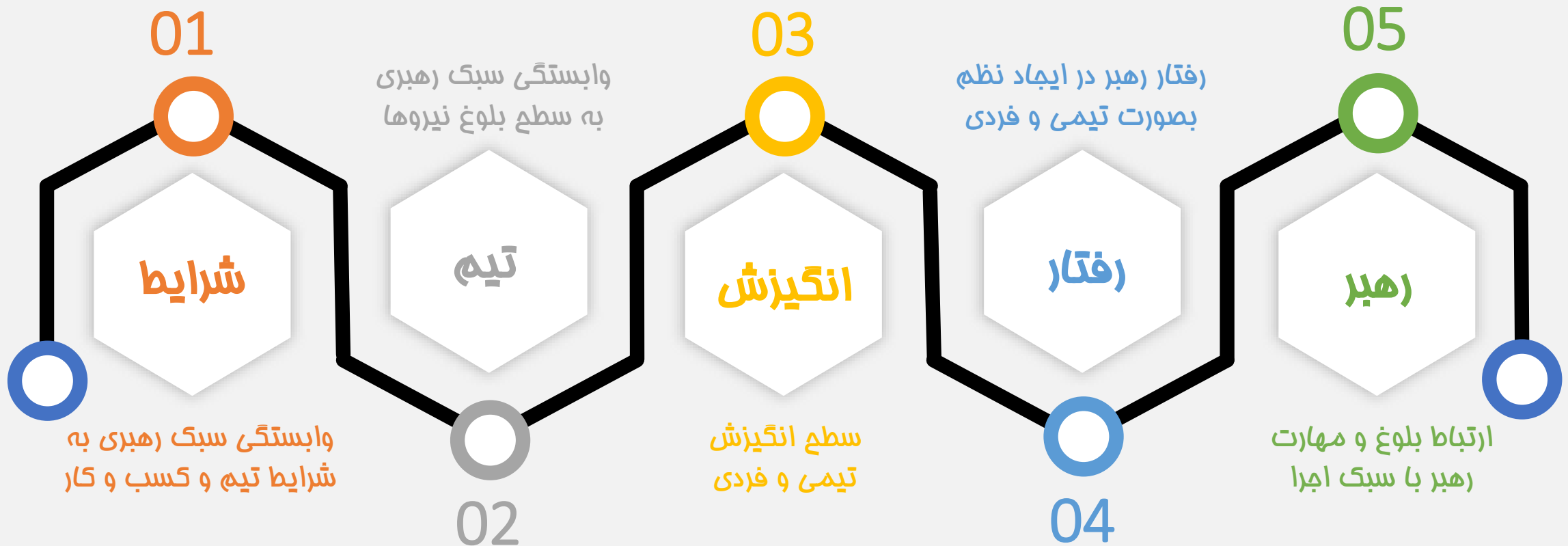


دانشگاه هاروارد تحقیقی از دنیل گلמן (Daniel Goleman)

منتشر کرده که بهتر به این سوال جواب داده است:

- رهبرانی بهترین نتایج را کسب میکنند که به **سبک های مختلف** رهبری مسلط هستند و به **اقتضای هر موقعیت**، سبک مناسب را انتخاب میکنند.
- موفقترین رهبران، افرادی هستند که در بکارگیری **هوش هیجانی**، موفق عمل میکنند و میتوانند **انعطاف پذیری** لازم را برای استفاده از **سبک های مختلف رهبری** را داشته باشند.

سبکهای رهبری متفاوت – چرایی و علل تفاوت:



سبکهای متداول رهبری – سبک اجبارگرا (Coercive or Directive):



نتایج

- اثر کوتاه مدت
- کاهش انگیزه و خلاقیت
- افزایش نظم و انضباط
- تاثیر منفی بر فرهنگ شرکت در بلندمدت
- مسئولیت تصمیم گیری با رهبر
- تصمیم گیری سریع

شرایط

- وقوع بحران و یا مشکل جدی
- سرپیچی کارکنان علی الخصوص از سوی پرسنل با تجربه
- مضمور پرسنل بسیار کم تجربه یا جدید
- عدم دست یابی به اهداف

خواستار اقدام فوری، بدون چون چرا (Command-and-control)

سبکهای متداول رهبری – سبک اقتدارگرا (Autocratic):

شرایط

- کمبود انگیزه تیمی
- تیم صرفه ای و متفحص
- کارکنان قابل اعتماد و مطیع
- اعضای تیم خلاق
- وقوع بحران یا مأموریت سخت
- درک روشن از قوانین و مقررات

نتایج

- افزایش درجه آزادی
- افزایش انگیزه
- اثر مثبت و بلند مدت
- خلاقیت در مد میانه
- موثرترین سبک در انگیزش



سبکهای متداول رهبری – سبک رهبر پیشتاز (Pace-Setting):

شرایط

- انگیزه بالای تیمی
- نتایج درخشان قبلی
- تیم حرفه ای و متفحص
- نظم و انضباط پایین

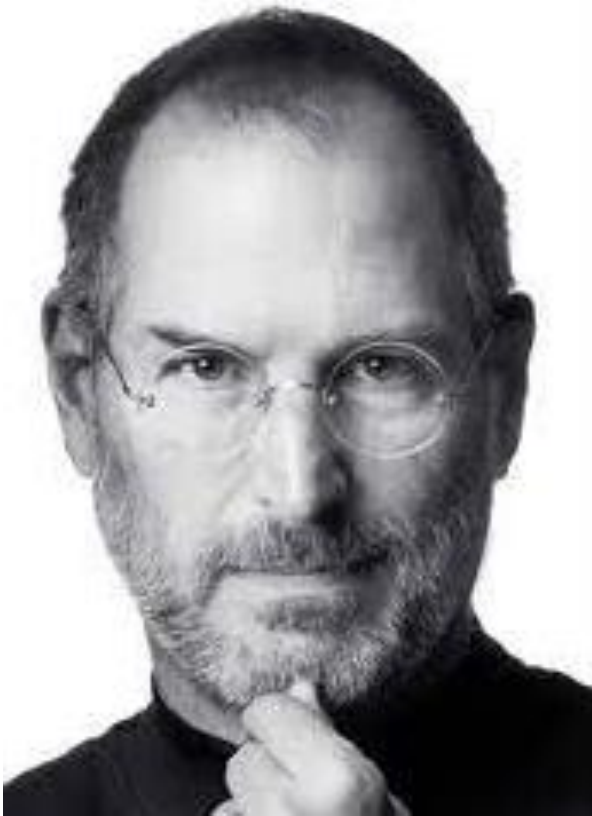
نتایج

- افزایش انگیزه
- استانداردها و رکوردهای جدید
- بی اثر در افراد فنثی
- افزایش سطح استرس و
- فرسودگی شغلی



(Focus on perfection, lead by example) رهبران به عنوان یک الگوی استاندارد بالا

سبکهای متداول رهبری – سبک الهامی (Democratic or Visionary):



نتایج

- افزایش انگیزه و رضایت مندی
- افزایش مس مالکیت
- دیدگاه متنوع – نتایج جدید
- تصمیم گیری زمانبر
- تأثیر منفی در صورت عدم توافق
- در مدیران با تجربه

شرایط

- انگیزه کم مدیران
- تیم حرفه ای و متفحص
- رهبر به تازگی به تیم اضافه شده
- عدم اطمینان رهبر در مورد ایده های خود

سبکهای متداول رهبری – سبک مربیگری (Coaching):



نتایج

- افزایش انگیزه
- پرورش کارکنان قوی
- افزایش عملکرد
- تشویق به فکر کردن و خلاقیت
- زمان بر مخصوصا برای رهبر
- جانشین پروری

شرایط

- تمام سطوح انگیزه
- دانش یا تجربه ناکافی به ویژه برای نیروهای جدید و کم تجربه
- عملکرد پایین تیمی-فردی
- شناخت نقاط ضعف و قوت تیم

با تمرکز بر توسعه افراد موجب رشد کل شرکت میشود (Cultivate employees)

شبکه‌های متداول رهبری – سبک پیوندگرا (Affiliative):

شرایط

- انگیزه کم کارکنان
- ارتباطات بین فردی ضعیف
- تیم از هم گسیخته
- حجم کار و استرس بالا
- اعضای مرده ای و با سابقه

نتایج

- فرهنگ سازمانی مثبت
- تقویت روحیه و استقلال کارکنان
- دشواری در هماهنگ کردن اعضا
- افزایش انگیزه
- اثر منفی در مدیریت زمان
- بیشترین مد تفویض اختیار



۱

روحیه تیمی قوی
مستلزم وجود ویژگی
های رهبری در همه
اعضا است. این
قابلیت ها را در خود
پرورش دهید.

۲

مدیریت معمولاً از
طریق ساختاری از بالا
به پایین عمل می
کند، در رهبری رویکرد
متفاوت است.

۳

برای رهبری بر
دیگران نیاز به
داشتن یک جایگاه
مدیریتی نیستید.

۴

رهبری یک قابلیت
ذاتی نیست، بلکه از
طریق تلاش و
فداکاری فردی
ساخته می شود.



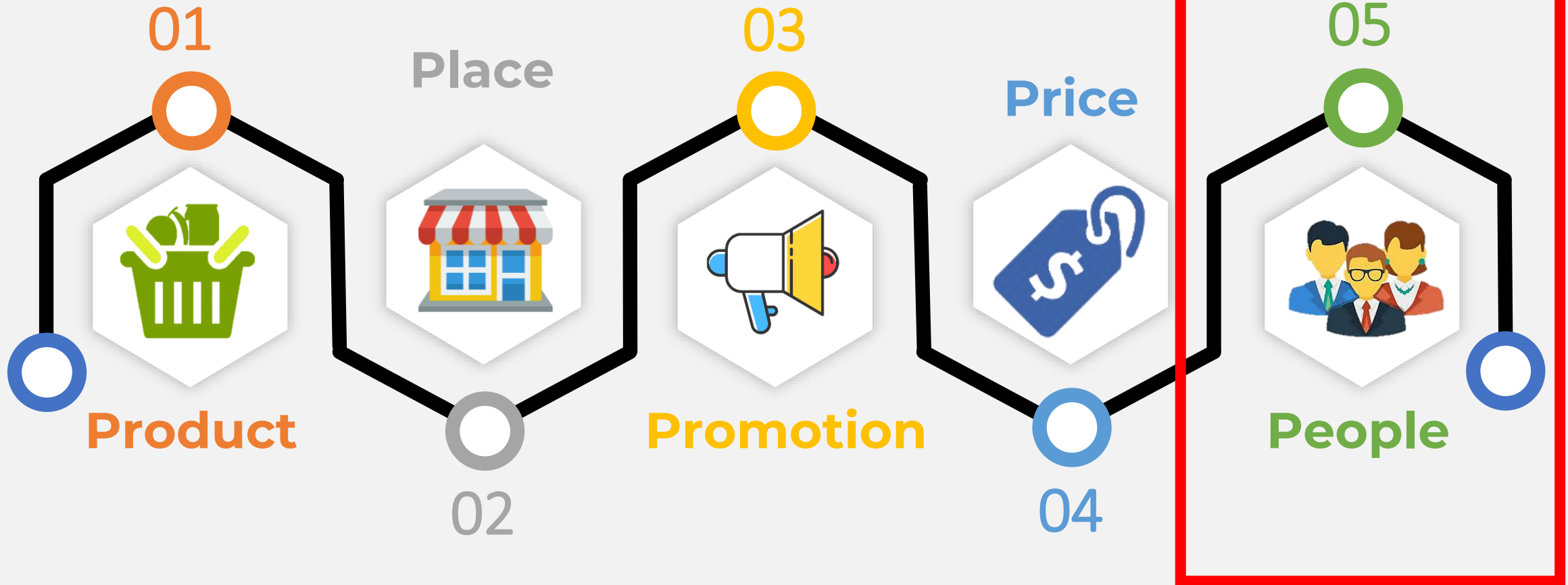
نکته:

- سبک رهبری **مطلقا مناسب نداریم**. در واقع رهبران فروش، با تقویت هوش هیجانی خود به جایگاهی میرسند که مانند یک بازیگر مرفه ای، **متناسب** با **موقعیتهای مختلف** پیش روی خود و سازمان، **سبک رهبری درست** را انتخاب میکنند.
- به بهانه **عدالت** در سازمان با همه پرسنل **یکسان** برخورد نکنید. **عدم تمایز** در رفتار رهبر با افراد مختلف موجب **وفاداری پرسنل معمولی و ترک پرسنل خوب و با کیفیت** می شود.
- بپذیرید که **جو سازمان** را برای کسب **نتایج مالی** اثر عمیقی دارد و جو سازمانی بشدت تحت **تأثیر سبک رهبری** است.

بخش سوم - اجرا

- تیم سازی و منابع انسانی
- رهبری
- توانمند سازی
- انگیزش
- بهینه سازی

اثر نهایی در آمیخته بازاریابی :



قانون ۷۰-۲۰-۱۰

ضمن خدمت، از طریق عمل

70%

10%

فرصت‌های آموزش رسمی

20%

کار با همکاران و مربیگری مدیران

- تخصصی شغل مربوطه (محمولات، شرکت، ارزشها، رقبا، صنعت)
- فروش و فروشندگی (فروش استاندارد، مرحله به مرحله، رعایت اصل انطباق)
- ارتباطات و رابطه سازی (رسوخ به قلب مشتری، ایجاد رابطه برد-برد بلند مدت)
- مهارت های فردی (دانش و آگاهی عمومی، مالی، نرم افزاری)
- فنون مذاکره (خوب گوش کردن، جمع بندی کردن، حل مساله، به توافق رسیدن)
- هوش هیجانی (شناخت و آگاهی، کنترل، بهبود واکنش)
- رفتار فردی (آراستگی، ادب، وقت شناسی، ایجاد اعتماد)

بخش سوم - اجرا

- تیم سازی و منابع انسانی
- رهبری
- توانمند سازی
- انگیزش
- بهینه سازی



پاداش های بیرونی:

اثر بخش هستند

اما

تا زمانی که:

مقوق بهتری از طرف رقیب پیشنهاد داده نشود
زمان ارتقا شغلی یا حقوقی فرا نرسد

ضمناً

شما نمی توانید این ابزارها رو مداوما بکار ببندید.

• حقوق و مزایا

• دفتر کاری و محیط کاری

• مزایای جانبی (خودرو، بیمه تکمیلی و...)

• مشوقهای فروش

MOTIVATION



تصمیم‌گیری برای تعیین حقوق:



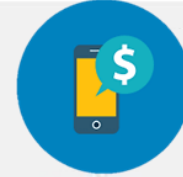
پاداشهایی را برای
تلاش فردی و گروهی
در نظر بگیرید



پاداشها را باید به
عملکرد بالا مرتبط کنید



پرداخت‌ها باید با پرداخت
سایر شرکتها در همان
مرفه متناسب باشد.



پرداختها و مزایا عامل
اول در پذیرش یا رد
شغل نیست

پاداش های درونی:

- محیط کاری چالش بر انگیز (اهداف عملکردی بالا)
- رشد و توسعه فردی و شغلی مبتنی بر ساختار
- کسب شایستگی برای مسئولیتهای بیشتر
- جو سازمانی مثبت و محیط دوستانه
- رفتار عادلانه چه در ارتقای شغلی و چه در برخوردها

H

T

W

O

R

G



بخش سوم - اجرا

- تیم سازی و منابع انسانی
- رهبری
- توانمند سازی
- انگیزش
- بهینه سازی

چگونه کنترل و ارزیابی کنیم:

- انتخاب **معیارهای** صحیح و کارآمد بر اساس شرح وظایف شغلی.
- کارکنان از اهدافی که باید به آن دست یابند و انتظاراتی که باید برآورده کنند کاملاً **آگاه** باشد.
- کارکنان بایستی **دانش** و **مهارت** لازم برای انجام کار را داشته باشند.
- کارکنان از **امکانات** و **اختیارات** لازم برای خوب انجام دادن کار برخوردار باشند.
- به اندازه هر ۴ مورد بالا باید بگوییم از **انرژی** و **انگیزه‌های** بالا برخوردار باشد.

رشد و توسعه کارکنان

موفقیت‌های شخصی و سازمانی

انگیزش و پیشرفت



G

GOAL

What do you want to achieve?

Why is it important to you?



R

REALITY

Where are you in relation to the goal?

What is the current reality?



O

OPTIONS

What are all of the available options?

Think outside of the box.



W

WILL

What will you do to achieve this goal?

When will you do it?



Continue Doing

این اقدامات را ادامه دهید

Stop Doing

این اقدامات را متوقف کنید

Start Doing

این اقدامات را شروع کنید



کنترل و بهینه سازی عملکرد:



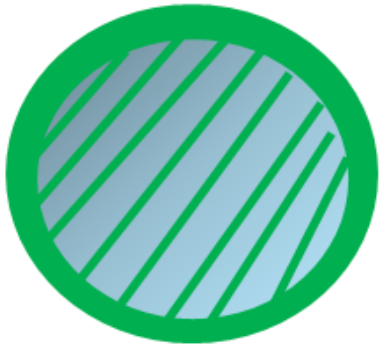
Manager Name																				
Area - Branch																				
Month																				
Key Performance Indicators	Source	POSITIVE	Criteria	Winner																
				RREP code	Rep 1		Rep 2		Rep 3		Rep 4		Rep 5		Rep 6		Rep 7		Rep 8	
				Name																
				Weight	score	result	score	result	score	result	score	result	score	result	score	result	score	result	score	result
Dress appropriate	Physical evidence	Pre-call Activities		2%	3	0.06	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.04	3	0.06	2	0.04	3	0.06
Punctuality				2%	3	0.06	3	0.06	2	0.04	3	0.06	1	0.02	1	0.02	1	0.02	3	0.06
Physical materials				2%	2	0.04	2	0.04	2	0.04	1	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02	3	0.06
Cycle materials				2%	2	0.04	2	0.04	1	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	1	0.02	3	0.06
Coverage and Call	BI - ERP Name - Report Name	Selling Ideas	Check comment	15%	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30	3	0.45	3	0.45
First & Last visit (working hours)	BI - ERP Name - Report Name		44 H per week	2%	3	0.06	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06
Ave Time visit	BI - ERP Name - Report Name		10-15 min	2%	3	0.06	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	3	0.06	3	0.06
Hit Rate	BI - ERP Name - Report Name		1<%70	8%	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24
Availability	BI - ERP Name - Report Name		%71<2<%9	10%	2	0.20	2	0.20	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20
Cycle Sales Objective	BI - ERP Name - Report Name		0	8%	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16
WD 70%	BI - ERP Name - Report Name			3%	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Extra Activities	BI - ERP Name - Report Name			2%	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02
ISF Maintenance	Back check, OTJ, Physical evidence	Implement & Impact		10%	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30
Trade Execution				10%	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20
Relationship With Peers and Retailers				2%	2	0.04	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	3	0.06
Accurate data entry	BI - ERP Name - Report Name	Post-call Activities		10%	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.30
Reconciliation	BI - ERP Name - Report Name			10%	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30
				100%		2.00		2.00		2.40		1.62		1.35		1.39		1.54		2.62
						Successful		Successful		Successful		Successful		Needs to improve		Needs to improve		Successful		Out standing



کنترل عملکرد – از ابتدا مطرح کنید:

Outstanding

10%

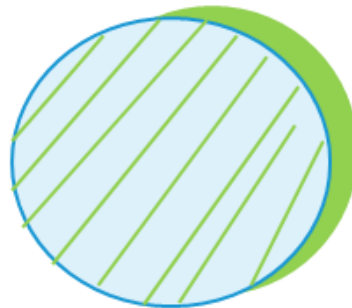


Exceeded expectations across all defined objectives, with positive impact on others and/or;

Delivered significant stretch

Exceeds Expectations

20%

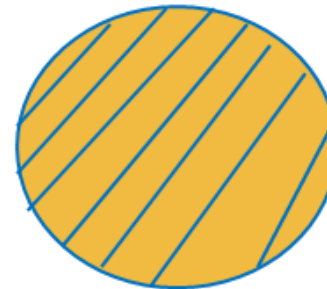


Above expectations across majority of defined objectives, and/or;

Delivered some stretch

Meets Expectations

60-65%

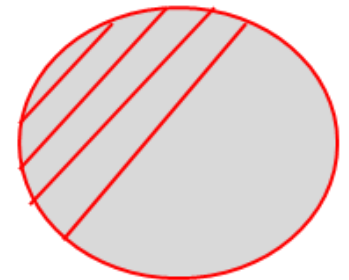


Met expectations across all defined objectives and;

Occasionally out-performed in some objectives

Requires Improvement

5-10%



Not achieved several objectives although some objectives have been completed successfully



Thank You

Babak Hosseinpour

