

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoo.cn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

طرح های بازاریابی

دوران های رونق اقتصادی تسار تراییده ای به سارمانه های تروس وارد می اورند و همیصور که مشتریان از خرج [و خرید] خود می زنند معاملات کمتری دیده شده و ابعاد خرید [هم] کوچکتر است. تصمیم به خرید مشتری که با احتیاط پر زحمتی همراه است منجر به چرخه های فروش طولانی تر و مخارج بالاتر فروش می شود. درحالیکه بازیگران شکل تهاجمی تری به خود گرفته و برای یک رشته واحد معاملات خرد از هم سبقت جویی می کنند بر شدت فشار قیمت و رقابت افزوده می شود. در این حال بازیگران درشت پیوسته درشتتر می شوند چه، مشتریان، بیشتر به بازیگران «شناخته شده» روی می آورند تا به جدیدها یا نوآوران .

در واکنش به شرایط دشواری از این دست ما شاهد تمایلی از سازمانهای فروش بوده ایم که سیل جنب و جوش به راه اندازند ، هر چند این تحرکات اغلب بی ثمر است. هر چه بازاریابها و مدیران فروش بیشتر به بازدید ، تدارک نمایش و توضیح کالا دست می زنند و پشت سر هم پیشنهادهای بیشتری می دهند خود را بیش از پیش سرخورده و ناکام می یابند، چه، فروش و عایدات همینطور رو به کاهش سیر می کند. [پس] بازدید و نمایش بیشتر همیشه منجر به افزایش نرخ تبدیل^۱ نمی شود. همچنانکه معاملات خردتر می شوند بازاریابها باید انضباط بیشتری در تصمیم گیری بکار بندند که کدام معامله ها را دنبال کنند. پیگیری پایان ناپذیر معامله های خرد با اندک حاشیه سود تنها و تنها سطر آخر^۲ [حساب] را هرچه بیشتر تحت فشار می گذارد و همینطور که چرخه فروش طولانی تر می شود تلاش برای کوتاه کردن فرآیند با الگوهای بازدید تهاجمی تر تنها به آزدگی مشتریان ، فرآیندهای فروش زماندار یا بکلی پرت شدن از دور رقابت می انجامد.

ما در نتیجه تحقیقات و اقدامات [ناظر به] مشتری دریافتیم که سود دهی را می توان با رویکرد تمرکز یافته تری در فروش افزایش داد. برای مثال با تمرکز بر یافتن فرصت های

conversion rate (

bottom line (

جدید برای سسرس سهم بازار سبد مسری‌های پر رسد، بحاریری ان دسه ار مابع فروش که مهارتشان در ردیف این فرصتهاست و همچنین حذف فعالیت‌های بی ثمر منابع فروش ، مسئولین بازاریابی اقدامات لازم را برای شکوفا ساختن بهره وری نهفته بکار بسته و به نحو بهت‌آوری روندهای نزولی فروش و عایدات را از اینرو به آنرو می کنند.

استفاده اهرمی از راهبرد خرج بازاریابی برای نیرو بخشیدن به فرایند فروش

ما ابزار سودمندی بدست آورده‌ایم که می‌تواند بینشی به سازمانهای فروش دهد که برای تمرکز دادن به منابع و طراحی حساب شده رویکرد فروش خود با الگوی بند به بند^۲، لازم دارند. قیف اثر بخشی خرج بازاریابی ابزاری است برای تشخیص تنگناهای معین در راه مصرف و وفاداری شدید تر به [یک] مارک تجاری.

بکار بستن درک دقیقی از تنگناهای موجود در طول این قیف و علل و اسباب زیر بنایی آن ، مسئولین بازاریابی را قادر می سازد رویکردهای ابتکاری و هدفمندی برای غلبه بر موانع رشد شکل دهند. از همه مهمتر این شناخت به آنان امکان میدهد صرف منابع را برای از میان برداشتن تنگناهای حائز بالاترین اهمیت در بندهای دارای بیشترین پتانسیل هدف قرار دهند . در نتیجه آنها خواهند توانست فروش را به سرعت و بطور ثمر بخشی توسعه دهند. برای مثال بسیاری از مارک های جدید با تنگنایی در مرحله آگاهی مواجهند، بخصوص در مورد اقلام جدید که علت آن نارسایی شدت یا جذابیت سازنده در ارتباطات بازاریابی است .

در کارکرد فروش بین شرکتی تنگناها می توانند در هر یک از مراحل فرآیند فروش شکل گیرند - [مرحله] آگاهی ، بررسی ، گفتگوی فعال ، ارائه پیشنهاد، مذاکرات رسمی، بستن معامله و تکرار خرید^۳ (نگاه کنید به نمودار (۱) .

»

share of wallet (

« » «

(

(

<p>علائم عمومی</p>	<ul style="list-style-type: none"> سطح نازل میزان مشارکت در مناقصه‌ها سطح نازل سهم از سبد شمار اندک ارجاعات 	<ul style="list-style-type: none"> شمار اندک معاملات سطح نازل نسبت تماس به قرار ملاقات شمار اندک مظنه‌های فعال
<p>تنگناهای زیربنایی</p>	<ul style="list-style-type: none"> نقصان ارتباطات بازاریابی استحکام رقیب‌ها نارسایی تمرکز بر اطلاعات سفارش‌یابی 	<ul style="list-style-type: none"> عدم آگاهی از استراتژی مشتری عدم مهارت‌های اجرایی سطح بالا ساختار پاداش‌های جبرانی، سد راه سرمایه‌گذاری در مورد مشتری عدم مهارت در خلق احساس نیاز فقدان دسترسی به افراد صاحب نفوذ [مشتری] فقدان گیرایی در ارزش پیشنهادی فقدان توانایی فروش در بازاریاب‌ها از دید اقدامات پیش‌تازانه و غیر انفعالی فقدان برنامه ریزی برای [مشتری‌های طرف حساب طراز اول]
<p>اهرم‌های رشد</p>	<ul style="list-style-type: none"> تمرکز بر فرصت‌های برخوردار از پتانسیل بالا تمرکز دهی اقدامات بازاریابی بر آگاهی بخشی بکارگیری گروه‌های محوری برای سفارش‌یابی 	<ul style="list-style-type: none"> هماهنگ‌سازی مهارت‌ها با پتانسیل [مشتری طرف حساب، بکارگیری افراد کارشناس تجدید نظر در ساختار پاداش به منظور تشویق برنامه‌ریزی / سرمایه‌گذاری در مورد مشتری‌های طرف حساب تهیه برنامه‌های ارتباطی در مورد [مشتری‌های طرف حساب طراز اول آزاد سازی ظرفیت بازاریاب‌ها برای فرصت‌یابی تشکیل پیمان‌های بین شرکتی [برای گسترش طرح‌ها و اطلاعات سفارش‌یابی

برای مثال ضعف در رساندن توانمندی های شرکت به افراد صاحب نفوذ صنعت یا نارسایی در تمرکز بر سفارش‌یابی^۱ می تواند رشد را در مرحله آگاهی محدود کند. تنگنا در انتقال از مرحله آگاهی به مرحله بررسی نوعاً در زمره دسترسی است که نتیجه عدم

<ul style="list-style-type: none"> ▪ سطح نازل گفتگوها ▪ تخفیف در حد بالا ▪ چرخه های مذاکرات طولانی 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ سطح نازل تکرار خرید ▪ سطح نازل فروش متقاطع^۱ / ▪ فروش محصول گرانتر هم‌رده^۲ ▪ ارزش قرارداد در سطح نازلتر / در همان سطح 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ سرعت پایین در پاسخ به مناقصه ها ▪ شمار اندک کتابچه های مرجع کیفیت ▪ فقدان گیرایی در نمایش کالا ▪ ضعف در کشاندن مجموعه کارشناسان ذیصلاح به حوزه [مشتری طرف حساب 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ فقدان ابزارهای مذاکراتی پیشرفته ▪ نقصان مأمورهای معامله با تجربه ▪ فقدان تصویر روشن از اقتصاد مشتری 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ پخش شدگی نماینده‌ها بطور پراکنده در سطح تعداد زیاده از حد [مشتری های طرف حساب ▪ کیفیت ضعیف اطلاعات سفارش بابتی ▪ نارسایی تمرکز بر ارزش معامله در مراحل اولیه چرخه 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ کیفیت ضعیف خدمات مشتری ▪ عدم حمایت ساختار پاداش از فروش محصول گرانتر هم‌رده ▪ نارسایی اطلاعات از موارد خاتمه و انقضا در حساب مشتری / معامله
<ul style="list-style-type: none"> ▪ اقدامات منظم در مرور موارد در دست اقدام توسط مدیران ▪ بکارگیری ابزارهای حمایتی فروش ▪ پایگاه اطلاعاتی پیشنهادات / ارجاعات ▪ کتابچه اطلاعات ساده شده فروش برای بازاریاب‌ها 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ بکارگیری ابزارهای حمایتی پیشرفته تصمیم‌گیری ▪ تخصیص مأمورهای معامله به گروههای کاری ▪ تدارک آموزش مهارت‌های مذاکراتی 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ کوتاه کردن فهرست [مشتری های طرف حساب ▪ تشویق مدیران به صرف وقت بیشتر در تعلیم پخش شیوه های برتر در سطح کل نماینده‌ها 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ بکار بستن الگوهای فروش چند کاناله ▪ استفاده اهرمی از ابزارهای مجهز به قابلیت‌های الکترونیکی ▪ به روز آوری پایگاه اطلاعات تماس ▪ معرفی رضایت مشتری بعنوان شاخص کلیدی

شناخت افراد ذیصلاح در سازمان مشتری است .

Cross

()

Cross- Sell (

+

« »

Up- Sell (

در مراحل بعد تعداد توانایی برارباب برای بحث و بادل نظر پیرامون مسائل بجاری در سطح اجرایی ، بیشتر اوقات مانع انتقال از مرحله بررسی به مرحله گفتگوی فعال می شود.

غالب شدن بر نخبگان مشتری نیازمند زیر ساخت فروش [با طبیعتی] پذیرا و تأثیر پذیر و همچنین ابزارهای پیچیده مذاکراتی است. سرانجام انتقال از بستن معامله به تکرار خرید لازمه اش خدمات دهی به مشتری در سطح عالی، چرخه بی زحمت تکرار خرید و اقدام سریع، غیر انفعالی و پیشتازانه در ابلاغ موارد انقضای قرار داد است.

افزاینده فروش [با الگوی] بند به بند و اقدامات تمرکز یافته در طول قیف -

کلیدهای رشد فروش

مهمترین بینش ها از درک این نکته نتیجه می شود که چگونه تنگناها در طول قیف فروش بر حسب بند مشتری فرق می کنند (نگاه کنید به نمودار ۲).
فعالیت محض نشانه رفته به سمت کل بازار با هر شدتی هم که صورت گیرد، نتیجه های دلخواه را به دست نمی دهد.

برای مثال ، سازمان فروش یک شرکت بزرگ Hi-Tech^۱ به ارزیابی قیف فروش در مورد ۵۰ [مشتری طرف] حساب^۲ طراز اول خود پرداخت . ارزیابی نشان داد که شرکت در ۴۰٪ فرصت های موجود در نزد این مشتریان دعوت به ارائه قیمت نمی شد. اما وقتی از شرکت خواسته می شد پیشنهاد دهد، از ۵۰٪ نرخ برد برخوردار بود . با این وجود سهم از سبد این مشتریان روی هم رفته تنها در حدود ۱۵٪ بود . موشکافی دقیقتر از این نکته پرده برداشت که مدیران [امور این دسته] مشتریان بیشتر روی حفظ جریان عایدی های موجود و مدیریت اجرای قرارداد تمرکز داشته اند تا روی شناسایی فرصتهای جدید در سراسر دیگر بخشهای این گروه از مشتریانشان . همانگونه که انتظارش می رفت ساختار پاداش سازمان فروش ، استمرار جریانهای فعلی عایدات را بر رشد موارد جدید مزیت

High Technology (

account (

« »

بندهای هدف	امشتری های طرف حساب متضمن فرصت بسیار بزرگ با ۵۰۰ میلیون پوند > پتانسیل عایدی	امشتری های طرف حساب متضمن فرصت بزرگ با ۱۰۰ میلیون پوند > پتانسیل عایدی	امشتری های طرف حساب کوچک / متوسط با ۵۰ میلیون پوند < پتانسیل عایدی
عایدات / سودآوری	<ul style="list-style-type: none"> سهم بالا / رشد بالا حاشیه [سودآوری] نزولی 	<ul style="list-style-type: none"> سهم پایین / رشد بالا ضامن حاشیه [سودآوری] پرجاذبه 	<ul style="list-style-type: none"> سهم پایین / رشد بالا حاشیه [سودآوری] اثبات
تنگناهای کلیدی رشد	<ul style="list-style-type: none"> نرخ نازل مشارکت در مناقصه ها افزایش نفوذ افراد تصمیم گیرنده کسب و کار انتقال به شمار بالاتری از خدمات / پروژه ها 	<ul style="list-style-type: none"> نرخ نازل [تبدیل] گفتگو [به] ارائه پیشنهاد عدم تأمین مشتری از دید نیازهای ویژه صنعتی فقدان آگاهی از محصولات نوآوری 	<ul style="list-style-type: none"> سطح نازل سهم کلی بازار روابط جاری با مؤسسات تولید ویژه و فروش مجدد نیاز به یکپارچگی احساس بازار از محصولات پیچیده
استراتژی	<ul style="list-style-type: none"> افزایش سهم از سبد مشتری سعی در جلب حمایت تصمیم گیرنده های جدید حفظ جریانهای عایدات فعلی 	<ul style="list-style-type: none"> فروش متقاطع محصولات جدید یافتن پایگاههای تست بتا^۱ در مورد فن آوری جدید 	<ul style="list-style-type: none"> افزایش حضور طراحی حساب شده پیام بازاریابی سود عملیاتی مضاعف
رویکرد فروش	<ul style="list-style-type: none"> [تشکیل] تیم های [مخصوص] مشتری تحت سرپرستی کارشناس اجرایی ارشد با مهارتهای مشاوره ای رشد دهی به معاملات نرم افزار / خدمات توسط سرپرست اختصاصی پروژهها آرایش مجدد بازاریابها به سمت خریداران وابسته به [بنگاههای] کسب و کار جدید گماشتن نماینده اختصاصی فروش تلفنی به اداره قراردادهای جاری 	<ul style="list-style-type: none"> تشکیل تیم های مشترک [مرتبط با] مشتری تحت سرپرستی مدیر [امور] مشتری - افراد کارشناس برای طراحی پروژه های بهتر [همکاری] طرفهای پیمان های فی مابین برای تهیه بهترین پروژه در نوع خود تمرکز بر موارد ارجاعی صنعت خدمات مشتری به کمک «وب»، همچنین ایجاد مراکز اختصاصی مدیریت امور مشتریان 	<ul style="list-style-type: none"> حذف مراجعات مستقیم رو در رو افزایش خرج بازاریابی دسته بندی منابع اختصاصی فروش تلفنی و «وب» برای تضمین تمرکز رضایتبخش همکاری نزدیک طرفهای [پیمانهای فی مابین] با دسته ها برای سفارش یابی و ترتیبات اجرایی خدمات مشتری به کمک «وب»، همچنین [خدمات تلفنی] شماره ۲۸۰۰ متمرکز بر درآمدیابی

بحسبیده بود. مصفا، سارمان تروس ار تعدادن مهارب در ایجاد اربباط همدام روبرو سدن

با خریداران جدید رنج می‌برد، بخصوص آن دسته که خارج از مجموعه خریداران سنتی قرار داشتند - یعنی کارشناسان حرفه‌ای IT^۱.

شناخت این تنگناها به شرکت امکان داد تا رویکرد هدفمندی را برای پرداختن به حوزه‌های مسئله دار استقرار دهد. مثلاً، مدیریت تیم هایی را به کار گرفت که مسئولیت منحصر به فردشان شامل رشد کسب و کار جدید از طریق افزایش شمار گفتگو با تصمیم گیرنده‌های کلیدی بود. کارشناسان تیمی بازاریاب‌های عمومی را که به ارائه پروژه به خریداران غیر سنتی می‌پرداختند با پشتیبانی تخصصی تدارک می‌دیدند. نمایندگان اختصاصی فروش تلفنی مسئولیت اداره جریانهای عایدات حفظ [مشتری]^۲ را بعهده داشتند. این اقدامات منجر به افزایش ۸ تا ۲۰ درصدی سهم از سبد بزرگترین [مشتریان طرف] حساب شان شد.

وقتی همان شرکت [مشتری‌های طرف] حساب کوچکترش (با کمتر از ۵۰ میلیون پوند عایدی) را مورد ارزیابی قرار داد اذعان داشت که فاقد حضور کلی در این بند است. [از طرف دیگر] مصاحبه ها نشان داد که بنگاه‌های تجاری خرد محصولاتشان را راحت و بی دردسر یا قیمت گذاری شده با وجهه رقابتی نمی‌دیدند. بعلاوه این بنگاه‌ها با مؤسسات محلی تولید ویژه و فروش مجدد^۳ در ارتباط بودند که به دلیل حاشیه سود ناکافی رغبتی به فروش محصولات شرکت نشان نمی‌دادند. در اینجا اقدامات لازم برای عبور از تنگنا با آنچه که برای پرداختن به [مشتریان] بزرگ [طرف] حساب صورت گرفته بود تفاوت بسیار داشت. شرکت به دایر کردن ترکیبی از استراتژی بازاریابی کششی^۴ در

Information Technology (

retention revenue (

Value Added Resellers (VARs) (

Pull Marketing (

Push Marketing

میان بندهای تجاری حرد و سدیل پیمان با موسسات نوید ویره و تروس مجدد با هدف افزایش سهم [حضور] در ذهن [مشتری] اقدام کرد. افزون بر این آنها مبادرت به تشکیل دسته های بنگاههای تجاری خرد کردند که با جدیت توسط یک «سرپرست دسته بنگاههای تجاری خرد» اداره می شد. سرپرست به منابع اختصاصی فروش تلفنی و «وب» دسترسی و اختیار آنها را در دست داشت. این ترتیبات قدرت سازمان فروش را برای رسیدگی به مؤسسات محلی تولید ویژه و فروش مجدد و توسعه برنامه های بازاریابی محلی بهبود بخشید.

چهار اهرم پر اثر

در حالیکه پر پتانسیل ترین تنگناها و همچنین بندها بسته به شرکت فرق می کنند، ما چهار اهرم بدست آورده ایم که دارای عالی ترین تأثیر در خلال دوران رکود هستند:

۱- میزان مشارکتان در مناقصه ها را افزایش دهید.

برای رسیدن به مشارکت بالاتر در مناقصه ها، هم روی کیفیت تماسهایتان تمرکز داشته باشید و هم بر شفافیت ارتباطاتتان. در مورد مبتدیان، اغلب بازاریاب ها تمایل به ماندن در کنار کسی یا چیزی را دارند که می شناسند. آنها وقت کافی در پیشقدم شدن برای شناسایی فرصت های تازه بخصوص در مقر مشتری فعلی خود صرف نمی کنند. برای مثال بازاریاب چه بسا شناختی عالی از خرج [و خرید] گروه مرکز داده های یک شرکت از [لیست] فرچن ۵۰۰^۲ و پروژه های گوناگون موجود آن داشته باشد اما ممکن است اندک اطلاعی از سایر فرصتهای حاضر در سرتاسر آن شرکت در دست داشته باشد، [آنها] اگر داشته باشد. بازاریابها مکرراً [این نکته را] به مدیریت انتقال می دهند که مشتری یا منطقه ای را تحت پوشش دارند. حال آنکه در حقیقت ندارند.

mind share (

Fortune 500 (

Fortune

بعلاوه مسریان ادب از صیف حامل قابیب های تروسده اسه بیسند . ار باب مساں شرکتی بعنوان تهیه کننده سیستم های صوتی / داده‌ای شناخته شده اما در مورد پروژه‌های اینترنتی فاقد شهرت بود. این [ضعف] معمولاً نتیجه نارسایی در پیام رسانی محصولات و قابلیت های شرکت توسط بازاریاب‌ها است، یا به این دلیل که به ایجاد ارتباط حساس با تصمیم گیرنده ها نپرداخته اند یا اینکه از مهارت‌های لازم برای بحث و بررسی پروژه‌ها و خدمات پیچیده تر بی بهره اند . [اما] نتیجه ؟ این بازاریاب‌ها در مذاکرات موضع مسلط را در اختیار نمی‌گیرند و بنابراین از توانمندی ضعیفی در تأثیر گذاری بر مشخصات معامله و قیمت برخوردارند.

پنج اقدام می تواند میزان مشارکتان را در مناقصه‌ها بطور معنا داری بالا ببرد :

(۱) در مورد [مشتریان طرف] حساب طراز اول خود ، برنامه ارتباطی در برگیرنده کارشناسان صنعت یا محصول / خدمات هدف ترتیب دهید که قادر به تشریح اقدامات لازم برای افزایش آگاهی مشتری باشند و [از طرف دیگر] اقدام به تعلیم آن‌دسته مسئولین اجرایی/ بازاریاب‌ها نمایید که مسئولیت رسیدگی به این مشتریان را بر عهده دارند.

(۲) برای تیم های [مخصوص مشتری طرف] حساب طراز اول، منابع فروش با توانایی بالا را بکار بندید که مهارتشان به دقت در ردیف نیازمندیهای خاص افراد صاحب نفوذ مشتری باشد .

(۳) به تشکیل پیمان با شرکتهایی بپردازید که از فرصتهای حاضر در نزد [مشتریان طرف] حساب هدف با خبر یا از روابط زنده با تصمیم گیرنده های کلیدی مشتری برخوردار باشند.

(۴) ظرفیت بازاریاب‌ها را برای تمرکز بر شناسایی فرصتها آزاد کنید .

(۵) با تجدید نظر در ساختار پاداش ، اولویت بالا را به ایجاد رابطه [اختصاص] دهید تا به تأمین سهمیه [فروش منظور شده برای بازاریاب] .

۲- تعداد گفتگوهایی را افزایش دهید که مبدل به پیشنهادهای قطعی

بی بهره بودن بازاریاب از درک فرصت خاص یا ناتوانی در جزء جزء کردن طیف کامل مزیت‌ها بر پایه فهم [ویژگیهای] کسب و کار مشتری [از یک طرف] و [اختصاصات] محصولات و خدمات رقابتی [از طرف دیگر] یک تنگنای متواتر در انتقال از گفتگو با مشتری به مرحله [ارائه] پیشنهاد است. بازاریاب‌ها ممکن است متوجه نباشند که فرصتی راستین، در حقیقت، وجود ندارد. در عین حال ساعات متمادی وقف پیگیری گفتگوهای می‌کنند که در نهایت راه به جایی نمی‌برد. اقدامات سه‌گانه زیر می‌تواند نرخ [تبدیل گفتگو به ارائه] پیشنهاد را بطور معنی‌داری بالا ببرد.

■ اقدام به یک ارزیابی قبلی مبتنی بر حقیقت، از احتمال قطعی کردن معامله در سرانجام کار را در پیش گیرید.

در یک شرکت نرم‌افزاری، طبقه بندی مجدد [مشتریان طرف] حساب براساس پتانسیل [انجام معامله در] آینده آشکار ساخت که رشد [عایدات] نه به واسطه مشتریان بزرگ فعلی بلکه به واسطه مشتریان میانه بازار حاصل خواهد شد که در انتظار پروژه‌های کلی به سر می‌برند. این دسته مشتریان جدید نماینده ۶۰ درصد فرصت رشد عواید بودند. برای ارزیابی فرصتی از این دست، پاره‌ای شرکتها مبادرت به تشکیل شوراهای موقت مرکب از مدیران ارشد فروش می‌کنند تا به ارزیابی احتمال بستن معامله و برنامه‌ریزی اقدامات عملی مورد نیاز برای سردادن معاملات در دست اقدام، بپردازند.

■ بیمی یا مجموعه مهارت‌ها و تخصص‌های مطلوب برای تعیین معیشت‌ها و

پرداختن به نیازهای مشتری در مراحل اول کار تشکیل دهید.

برخی شرکت‌های کالا با بسته بندی^۱ [منفرد] اقدام به سازماندهی مجدد نیروهای فروش خود حول تیم‌های [مخصوص] کسب و کار مشتری کرده اند که با متخصصین نماینده مقولات مختلف تأمین می شوند. این تیم‌ها توسط یک مدیر لجستیک، مسئول هدایت سیستمها، معامله‌گر مالی و یک کارشناس [سیستم] قیمت گذاری متمرکز حمایت می شوند.

■ به سازماندهی ساختار پاداش به منظور حمایت از پیشبرد موقعیت‌های

پیچیده تر فروش به مرحله [ارائه] پیشنهاد اقدام نمائید.

بیشتر سازمانها بازاریاب‌ها را در ازای عواید حاصل از معاملات قطعی شده پاداش می‌دهند که [این امر] بازاریاب‌ها را تشویق به انتخاب فرصت‌های فروش بی دردسری می‌کند که می‌دانند قادرند آنها را به سرعت قطعی کنند. برای ترغیب به سرمایه گذاری در [فرصتهای] فروش پیچیده تر ممکن است برنامه‌های پاداش نیازمند [این رویکرد] باشند که هر [مرحله] پیشرفت در چرخه فروش را به عنوان یک [مورد] انعقاد [معامله] فرض و پاداش دهی به بازاریاب‌ها را براساس درصدی از کل حق‌العملشان منظور کنند.

۳- اقدام به راهبرد برنامه ریزی برای مذاکرات قراردادی پیچیده تر نمائید.

برای قطعی کردن معامله و تحقق بخشیدن به بالاترین قیمت ممکن لازم است بازاریاب‌ها اقدام به راهبرد برنامه ریزی قبلی برای مذاکرات قراردادی پیچیده تر کنند. برای مثال گسترش مشخصات پیشنهاد قیمت به منظور گنجاندن پروژه‌های پرارزشتر امتیازی رقابتی برای شرکت فراهم می‌کند. این مذاکرات پیشاپیش [برنامه ریزی شده] چگونگی اجرای ترتیبات قراردادی را چه در مراحل اول کار چه بعداً زمانی که ساختار معامله شکل می‌گیرد، تحت تأثیر قرار می‌دهد. بیشتر تصمیم‌گیریهای ناظر به قیمت گذاری، پیامدهای عرضه / تقاضا و برنامه‌های صنعت و دیگر اثرات ثانوی - اقتصادی یا

رقابری - را در نظر نمی گیرند. این آمارسای ۱ در غالب موارد به بارده پایبندی می انجامد. از طرف دیگر مذاکره کننده های موفق در مراحل اولیه چرخه قیمت گذاری از ابزارهای پشتیبانی تصمیم گیری منجمله نظریه بازی^۱ و طرح برنامه [صنعت]، برای تدوین استراتژی مذاکره سود می جویند. این ابزارها درکی مبتنی بر واقعیت از اهداف هر بازیگر، گزینه های قیمت (مثلاً حفظ یا کاهش آن) زمانبندی (مثلاً مکرر یا منحصر به یک دوره)، منحنی هزینه و همچنین برنامه های خاص رقابتی و [آینده] تقاضا، فراهم می کند.

تجربه ما نشان می دهد کمتر از ۲۰٪ بازاریابها مهارت و آموزش خام [تر از آن] دارند که [بتوانند] مذاکره کننده موفق باشند. اغلب آنها بدون درکی قابل اتکاء از اقتصاد معاملات یا از موقعیت خاص مشتری که ممکن است نیازمند ساختارهای معاملاتی سازنده نظیر پیشنهادی زیر قیمت به امید جبران در آینده باشد، وارد مذاکرات می شوند. همراه ساختن شیوه های مذاکراتی دارای بهترین عملکرد با مجریان حد وسط اغلب می تواند بطور متوسط ۲ تا ۳ درصد بر قیمت تحقق یافته بیفزاید. مذاکرات پیچیده تر چه بسا به ایجاد یک نقش [حرفه ای] «مأمور معامله» نیازمند باشد، بخصوص در مورد پر کشش ترین و مهمترین مشتریان. برای مثال در یک شرکت صنعتی ایجاد پست پیشوای قیمت گذاری^۲ و اشاعه شیوه های مورد استفاده و قیمت های کسب شده توسط بازاریاب های طراز اول منجر به توانایی تحقق قیمت ها در محدوده ای بالاتر در مورد ۷۵٪ معاملات تکمیل یافته شد و تخفیف در معاملات کم حجم را بنحو معنی داری کاهش داد.

از این گذشته بیشتر بازاریابها همیشه ابزارها یا دانش [لازم] جهت تعیین سطوح قیمت گذاری مقتضی برای یک معامله یا مشتری بخصوص را در اختیار ندارند. «آبشار

game theory (

Pricing guru (

guru

مبوع با تیماده « ابراری اسب نه سعایب نیه اجرای تیمب ریعى رح رسمى ، تخفیف‌های رقابتی ، هزینه هدایا، آموزش ، هزینه خدمات مثل نصب و همچنین بخش توسعه و تحقیقات ویژه مشتری) را فراهم می‌کند. این [وضوح] بازاریاب‌ها را در درک مبلغ پرداختی رایج برای هر مشتری و تأثیر هر یک از اجزای قیمت بر برداشت مشتری از بهای کالا [یاری می‌دهد. برای مثال چه بسا مشتری «الف» با استرداد وجه تخفیفی عامل صرفه جویی که در پایان سال بدست آمده بیشتر تحت تأثیر قرار گیرد ، حال آنکه مشتری «ب» ممکن است تخفیف مستقیم روی قیمت رسمی را ترجیح دهد.

۴- به تمرکز دهی منابع فروش پردازید

سازمانهای فروش نوعاً و بخصوص در دوران رکود منابعشان را بصورت بی‌اندازه پراکنده در سطح فرصتهای بسیار زیادی پخش می‌کنند. یا اینکه گاهی در فرصتهای معینی به قیمت [کنار گذاشتن] فرصتهای دیگر زیاده سرمایه گذاری می‌کنند. این می‌تواند منجر به وقت ناکافی فروش برای هر یک از بازاریاب‌ها شود که ناچارند با تردستی او در آن واحد [به مشتریان متعددی رسیدگی کنند و نتیجتاً در غالب اوقات هر گز به «کف ۱۰ درصدی تلقی شده» در مورد [آن مشتری طرف] حساب نمی‌رسند که به آنها اختصاص یافته است. دیگر اینکه صرفاً «کشاندن افراد بیشتر» به حوزه معدودی از [مشتریان طرف] حساب کلیدی می‌تواند به هزینه های بالاتر فروش بدون هیچگونه پیشرفتی از دید نفوذ در مشتری انجامد.

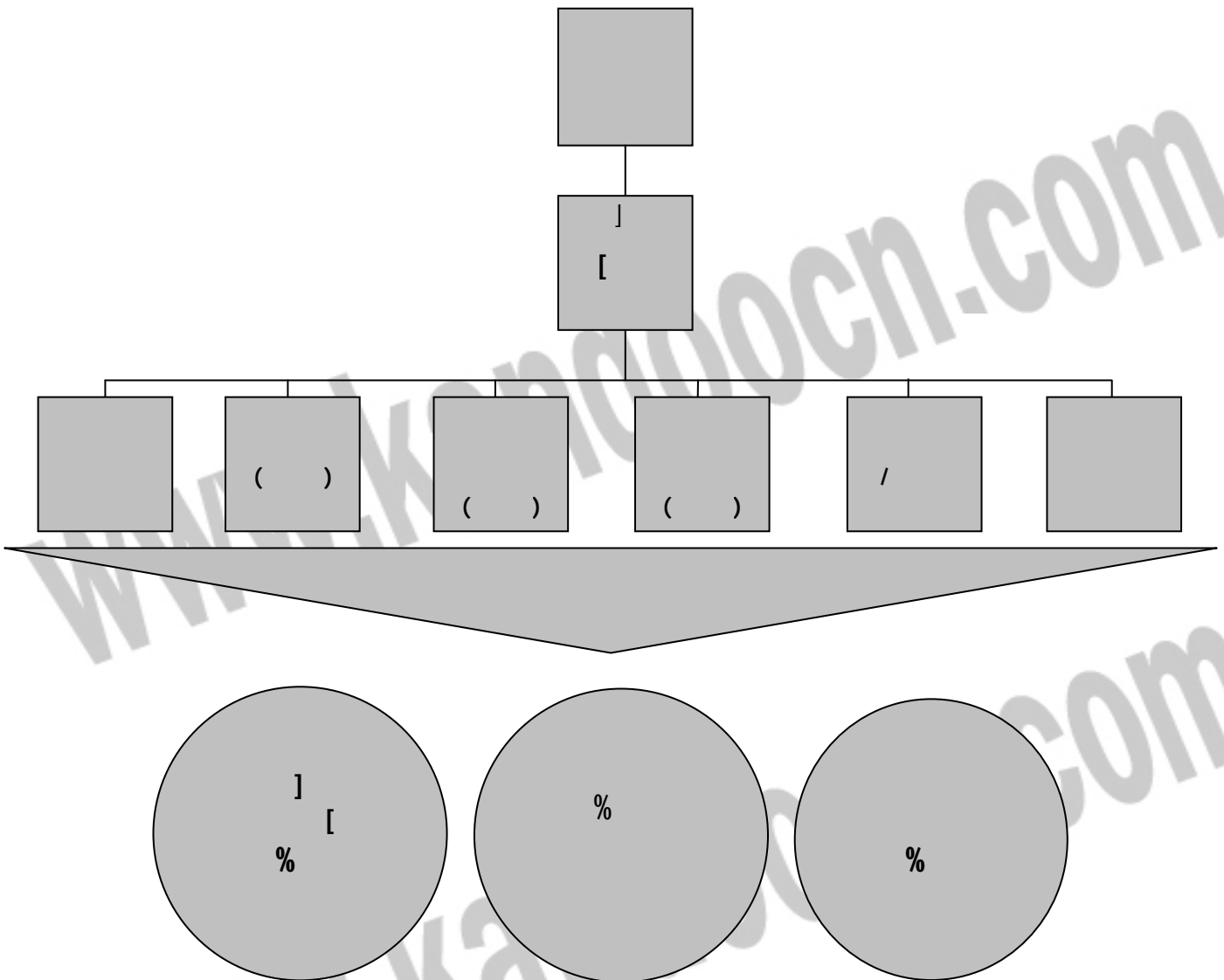
با آرایش مجدد نوع و میزان منابع فروش و خدمات، به تناسب اندازه فرصت ، ما شاهد ۳۰ تا ۴۰ درصد افزایش بهره وری بوده ایم . بخش اعظم این پیشرفت از پیاده کردن الگوی فروش و خدمات چند کاناله ریشه می‌گیرد.

برای مثال نارامدیرین روس ربودن یب مورد تروس مسوره ای توو پیسرتنه مسسرم بازاریاب‌های [مذاکره] رو در روست که از قدرت بند بند کردن [و تشریح] امتیازات خدمات ، ایجاد روابط در سطح اجرایی ، ایده بخشیدن به مشتریان و به مذاکره گذاشتن قرارداد ها برخوردار باشند. با این وصف به منظور خدمات رسانی به [مشتری طرف] حساب در سطح برتر و فعالیتهای سفارش‌یابی نمایندگان فروش تلفنی می توانند کارایی بالاتری داشته باشند - آنها امکان پوشش دهی [مشتریان طرف] حساب بیشتری نسبت به بازاریاب‌های [مذاکره] رو در رو در اختیار و در مورد آنها به اطلاعات جاری زیادتري دسترسی دارند.

یک توزیع کننده مواد شیمیایی امکان یافت با استفاده از الگوی بازاریابی چند کاناله حوزه فعالیت جمعی را از دید سطح تا ۴۵ درصد بالا ببرد. این رویکرد کاهش ۵۰ درصدی در بکارگیری بازاریاب‌های رو در رو ، افزایش بهره‌گیری از بازاریاب‌های داخلی^۱ و استفاده از موتور اینترنتی خدمات و تدارکات را به همراه داشت .

الگوی چند کاناله ، افزون براین ، بازاریاب‌ها را از مسئولیتهای غیر درآمدزا همچون اقدامات اداری ، بررسی اعتبارات و جلسات آزاد می کند (نگاه کنید به نمودار ۳). افزایش ۳۰ درصدی ظرفیت ، نمونه یک نتیجه در تخلیه وظایف از بازاریاب‌ها به کانالهای دیگر است . [در این روش] نماینده‌های اعتبارات موارد وصول [وجه] را ترتیب می دهند، یک تیم اداری به برنامه زمانبندی و کارهای دفتری می پردازد و نماینده خدمات مشتری رسیدگی به صورتحسابها را به دست می گیرد.

در یک شرکت عمده نرم افزاری بازاریاب ها ۶۰٪ وقتشان را صرف فعالیت غیر فروش نظیر کارهای دفتری و صورتحساب نویسی می کردند . استفاده از نرم افزار و دستورالعمل‌های متحد الشکل مدیریت قرارداد همراه با بکار گیری معاونت اداری ۱۵ تا



۲۰ درصد به زمان فروش هر بازاریاب افزود. این بهبود به ازای هر بازاریاب ۵۰۰۰۰ تا ۱ میلیون پوند عایدی اضافی عمل آورد.

در حضور رکود اقتصادی لازم است سازمانهای فروش بر نیاز به تعدیل سریع الگوها و رویکردهای فروش خود به منظور تأثیر ثمر بخش در سطر آخر [حسابهای] شرکتهایشان اذعان دارند. عده زیادی از سازمانها دریافته اند که افزایش فعالیت فروش در غیاب یک استراتژی تمرکز یافته بی ثمر بوده، در غالب اوقات مشتری ها را با احساس بیزاری روبرو ساخته و بر اثربخشی هزینه اثر منفی دارد. همانطور که دیدیم شرکتهای دارای بهترین

عمدرد اهرم تیف اثر بحسی حرج برارایی را در ترایند تروس بدار می بددد ن بیسی برگیرند که بتواند سازمانهای فروش را یاری رساند تا به تنظیم منابع و طراحی حساب شده رویکرد فروش براساس الگوی بند به بند اقدام کنند. با هدف گرفتن تنگناهای حیاتی رشد در چهار مرحله^۱ پر اثر قیف فروش و پیاده کردن ابتکارات به دقت دستچین شده برای پرداختن به تنگناها - این شرکتها ضمن افزایش فروش، هزینه را کاهش داده و بر سطر آخر [حسابها] اثری ناب می گذارند.

در بخش *Marketing Practice* از شرکت *Mckinsey* رولاند جان، جورج کرشباومر و یورگن شرودر عهده دار ریاست، استفان تورازر دستیار ریاست و تانوجا راندیری مشاور هستند.

برای اطلاعات بیشتر یا نسخه های اضافی با شماره های زیر تماس حاصل نمایید

انگلیس ۶۹۸۴ ۹۶۱ ۲۰۷ ۴۴+

آلمان ۴۹۸ ۶۹ ۱۳۶ ۲۱۱ ۴۹+

اسکاندیناوی ۱۸ ۲۶ ۸۶ ۲۲ ۴۷+

یا به این آدرس ایمیل ارسال دارید

mckinsey_european_marketing_ractice@mckinsey.com

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoocn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۵۱۱ تماس حاصل نمایید

Filename: Document1
Directory:
Template: C:\Documents and Settings\hadi tahaghoghi\Application
Data\Microsoft\Templates\Normal.dotm
Title:
Subject:
Author: Oran
Keywords:
Comments:
Creation Date: 3/18/2012 11:31:00 PM
Change Number: 1
Last Saved On:
Last Saved By: hadi tahaghoghi
Total Editing Time: 0 Minutes
Last Printed On: 3/18/2012 11:31:00 PM
As of Last Complete Printing
Number of Pages: 17
Number of Words: 3,490 (approx.)
Number of Characters: 19,896 (approx.)