

شماره سی
سال سیزدهم - تابستان ۱۳۹۶
فصلنامه خبری - آموزشی گروه شرکت‌های نگاه

فصلنامه پیام نگاه



- مدیریت بحران
- آموزش‌های فروش
- ویژگی‌های فروشنده حرفه‌ای
- نقش مدیران در ایجاد انگیزه
- چگونه تبدیل به یک فروشنده حرفه‌ای شویم



از سال ۱۳۲۸



تأسیس و دل خوشه



@Delpazirco



Delpazirco



از سال ۱۳۲۸

سس مایونز دلپذیر

در بسته بندی جدید



تازگی و دلچسپی



@Delpazirco

Delpazirco





از سال ۱۳۲۸



@Delpazirco



Delpazirco

نیاسالیم و دل خوشه

دلپذیر®

از سال ۱۳۲۸



نیاسال و دل خوش



از سال ۱۳۲۸



نیاسالم و دل خوشه



@Delpazirco



Delpazirco

فصلنامه پیام نگاه

نشریه داخلی گروه شرکت‌های پگاه
خبری - آموزشی
سال سیزدهم - شماره سی - ۱۳۹۶

صاحب امتیاز:

شرکت توسعه و سرمایه‌گذاری پگاه

سردبیر:

محمد اسماعیل قدس

مدیر مسئول:

دکتر مهرداد ظروفي

هیأت تحریریه:

فرهاد ظروفي، حجت اله قدس، سید علی میرکاظمی، لیدا دبیری

کارشناس اجرایی:

مریم عنایتی امانی

طراحی و اجرا:

شرکت راهیان سبز گرافیک

گرافیک:

یوسف محمدی

چاپ:

چاپ علوی

شمارگان:

۱۲۰۰ نسخه

با ما به این نشانی مکاتبه کنید:

تهران - بزرگراه فتح (جاده قدیم کرج) - انتهای خیابان فتح
هفتم - کوچه روزبه دوم - پلاک ۱
دفتر مرکزی شرکت پخش پگاه

پست الکترونیک:

info.hr@pegah.com

تماس با واحد نشریه:

تلفن: ۶۱۹۳۹۰۰۰

نمابر: ۶۱۹۳۹۱۰۵

نقل مندرجات فصلنامه پیام پگاه با ذکر مأخذ آزاد است.
اجازه دهید مقالات، نوشته‌ها و مطالب ارسالی‌تان نزد ما باقی بماند.

مقالات خود را بر روی یک کاغذ، با خط خوانا و ترجیحاً
تایپ شده ارسال و مأخذ و منابع مورد استفاده‌تان را حتماً ذکر
فرمایید.

فصلنامه پیام پگاه در انتخاب، ویرایش، حک و اصلاح مقالات
و مطالب دریافتی آزاد است.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرست مطالب / صفحه

- سر مقاله - مدیریت بحران / ۸
- آموزش‌های فروش / ۱۰
- اهمیت تمرکز لیزری در فروش / ۱۴
- ویژگی‌های فروشنده حرفه‌ای / ۱۷
- نقش مدیران در ایجاد انگیزه / ۲۲
- مسئولیت و مأموریت رییس مرکز پخش / ۲۵
- چگونه تبدیل به یک فروشنده حرفه‌ای شویم؟ / ۲۷
- نقش اسمارت‌فون‌ها در نرم‌افزارهای تجاری / ۳۰
- خلاصه کتاب: موقعیت صاحبان صنایع در ایران عصر پهلوی
زندگی و کارنامه علی خسروشاهی (بخش دوم) / ۳۳
- اندیشه‌های الهام بخش / ۴۱



مدیریت بحران

تهیه و تنظیم - لیدا دبیری
(مدیر منابع انسانی شرکت پخش پگاه)

سر مقاله



زمینه‌ساز ایجاد بحران‌های اجتماعی در جوامع و سازمان‌ها شده‌اند. پیچیدگی سازمان‌های اجتماعی و گستردگی ارتباطات میان جوامع خود منجر به بحران‌های جدیدی شده است. شناخت بحران و تجزیه و تحلیل مسائل مربوط به آن را برای ما روشن می‌سازد. در حقیقت وجود بحران، فشار را بر مدیران افزایش می‌دهد. عواملی نظیر تورم، کمبود منابع اولیه، انرژی، کیفیت نامطلوب، نارضایتی کارکنان، مسائل اجتماعی، مسائل روانی، نیز تشدیدکننده فشار بر مدیران جهت اداره سازمان‌هایی هستند که با بحران روبرو می‌باشند. اگر بخواهیم مطالب فوق را به طور منسجم ارائه دهیم می‌توان گفت: مدیران سازمان‌های امروزی تحت پنج نوع فشار قرار دارند که به شرح زیر می‌باشد:

اولین فشار از ناحیه زیستی می‌باشد. فضای زیستی روزبه روز تحت تأثیر فعالیت‌های سازمان‌های تولیدی تحت فشار بیشتری ناشی از آلودگی قرار می‌گیرد. این مسئله علی‌الخصوص برای مدیران در ایران علیرغم کم بها بودن آن دارای اهمیت خاصی می‌باشد.

دومین فشار از فضای اجتماعی سرچشمه می‌گیرد. فضای اجتماعی به تدریج با تکثیر نهادها و سازمان‌ها پیچیده‌تر می‌شود و باعث یک رشته عکس‌العمل‌های زنجیره‌ای می‌گردد.

سومین فشار از ناحیه فضای اطلاعاتی است. مدیران امروز نیاز به اطلاعات گسترده‌تری دارند تا بتوانند روابط واحدهای خود را با محیط پیچیده و متغیر پیرامون سامان دهند و تعادل شکننده را حفظ کنند به طور کلی می‌توان گفت که تمام سازمان‌ها و نهادها و واحدهای تولیدی برای حل مشکلات بیش از پیش به اطلاعات نیاز پیدا می‌کنند. مسئله فوق‌العاده‌ی علی‌الخصوص برای

واژه‌ی بحران (CRISIS) از پزشکی وارد علوم اجتماعی و اقتصادی شده است. در پزشکی وضعیت بحران به وضعیتی اطلاق می‌شود که ارگانیزم دچار بی‌نظمی شده و به خطر افتاده است. برخی عقیده دارند که در زمینه‌ی مسائل اجتماعی هم زمانی که جامعه و سازمان از نظم عادی خارج و دچار آشفتگی می‌شود وضعیت بحرانی حاکم می‌گردد. بحران شرایط غیرعادی است که در آن مشکلات ناگهانی و پیش‌بینی نشده‌ای پدید می‌آید در چنین شرایطی ضوابط و هنجارها و قوانین مرسوم دیگر کارساز نیست. بحران یا مستقیماً در یک سیستم به وجود آمده یا از تأثیر عوامل خارجی به سیستم تحمیل شده است. در هر دو حالت می‌توان تجزیه و تحلیل خود را به صورت ملاحظات سیستماتیک پیش برد. زیرا در نهایت وظیفه مدیریت بحران، اتخاذ تصمیمات مؤثر بر اساس اطلاعات صحیح در جهت کاهش خسارات و کنترل سریع بحران است. این فرایند در نهایت با شناخت کنش‌ها و واکنش‌های سیستماتیک انجام می‌شود. در غیر این صورت تصمیمات چیزی جز آزمون و خطا نخواهد بود و با توجه به سه عامل، محدودیت زمان، تهدید و غافل‌گیری نمی‌توان انتظار داشت جایی برای چنین رویکردی باشد.

اکثر سازمان‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و... در زمان‌های خاص با بحران رو به رو می‌گردند. امروزه بحران در سازمان‌های اقتصادی نمود بیشتری دارد که ناشی از بحران پولی و انرژی و رکود تورمی اقتصاد است و از طرف دیگر بحران در سازمان‌های اقتصادی با بحران در محیط زیست، جهش تکنولوژی و انفجار اطلاعات روز به روز تشدید می‌شود. بحران‌های اقتصادی خود



مصیبت بار استفاده کنند. همچنین باید مشخص شود که دقیقاً در چه شرایطی چه اقداماتی باید صورت پذیرد و در صورت عملی نشدن اقدامات اولیه، چه اقداماتی باید جایگزین آن‌ها گردند.

۳ - تشکیل تیم‌های مدیریت بحران و آموزش نیروی انسانی:

تیم‌های مدیریت بحران در سازمان‌ها با گروه‌های ضربت در نیروی انتظامی که برای برخورد با وضعیت‌های فوق‌العاده (مانند گروگانگیری) تشکیل می‌شوند، شباهت دارند. این گروه‌ها برحسب نوع بحران‌هایی که احتمال وقوع دارند، از تخصص‌های متعدد و متنوعی برخوردار می‌گردند.

۴ - تکمیل برنامه‌ها از طریق اجرای آزمایشی: گروه‌های

کنترل‌کننده بحران را می‌توان مانند گروه‌های ورزشی و یا تیم‌های اطفای حریق آموزش داد و برای افزایش «تجربه کار گروهی»، «اثربخشی» و «سرعت در واکنش» تحت تمرین و آزمایش قرار داد. در این مرحله، استفاده از «فنون شبیه‌سازی»، «تمرین عملی» و «تقلید کردن» بسیار سودمند است. البته مدیریت عالی باید از این گونه تمرین‌ها حمایت کند تا انگیزه افراد برای ایفای نقش‌های خود افزایش یابد و تمرین‌کنندگان، اهمیت کار خود را دریابند، بنابراین باید سیستم‌های اثربخشی و مناسبی برای پاداش دادن به تلاش‌های کارکنان در این زمینه استفاده شود تا آنان به تمرین جدی برای رویارویی با بحران برانگیخته شوند.

برای جلوگیری از شدید شدن بحران‌ها، از بین نرفتن روابط و مصون ماندن سازمان‌ها در مقابل تهدیدات و وقایع ناگوار، وجود مدیریت بحران ضروری است. ممکن است با وقوع بحران در بخش خصوصی، شرکت‌ها مشتریان خود را از دست بدهند. همچنین غیرانتفاعی اعتبار و اعضای خود را از دست بدهند. همچنین دولت‌ها متحمل دردهای فراوان شوند. شرکت‌هایی که دارای برنامه‌های مدیریت بحران هستند قادر خواهند بود، روابط کاری با رسانه‌های خبری برقرار کنند و افرادی را در ادارات شناسایی کنند که به آن‌ها در اشاعه اخبار برای عموم یاری می‌رسانند، در مواقع اضطراری اطلاعات دقیق و به موقع ارائه دهند، دغدغه خاطر مدیران اجرایی را به حداقل برسانند، رسوایی‌های مالی را کنترل کنند تأثیر وقایع بحرانی را بر شهرت سازمان به حداقل برسانند و تخصص و تعهد سازمانی را برای مواجهه با بحران افزایش دهند.

مراجع:

مدیریت در شرایط بحران. «علیرضا صالحیان» نشریه مدیریت «انجمن مدیریت ایران» ۸۴-۸۳
برنامه‌ریزی و مدیریت بحران، مرتضی ضیافی «مقاله ارائه شده به استاد مظلومی» ۸۴-۸۳ روزنامه تفاهم

مدیران ایرانی که به نظر می‌رسد در این مورد دچار ضعف‌هایی می‌باشند حائز اهمیت است.

چهارمین فشار از ناحیه فضای سیاسی جامعه است. قدرت‌های سیاسی امروزه دارای پیچیدگی‌های زیادی هستند که روی سازمان‌های جامعه تأثیر می‌گذارند زیرا امروزه روابط میان سازمان‌ها و نهادهای دولتی گسترش یافته و نظارت قدرت حاکمه بر فعالیت‌های سازمان‌ها بیشتر اعمال می‌شود.

پنجمین فشار از ناحیه افکار عمومی است. افکار عمومی با گسترش نظام‌های اطلاعاتی و ارتباطی و رسانه‌ها بیش از پیش در جریان فعالیت شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف قرار می‌گیرد و از آنجا که عملکرد این سازمان‌ها در زندگی جامعه اثر دارد نسبت به آن عکس‌العمل نشان می‌دهد.

همه مسائل فوق وظیفه مدیریت را روز به روز مشکل‌تر و پیچیده‌تر می‌کند و بحران در مدیریت را عمیق‌تر می‌سازد. علاوه بر فشارهای فوق مشکلاتی نظیر کمبود مواد اولیه، کمبود سهمیه ارزی، مسائل اجتماعی، مسائل اقتصادی، تورم، فشارهای روانی، فشارهای سیاسی و ... مدیران امروزی جوامع را احاطه کردند و سبب ایجاد شرایط بحرانی شده‌اند. مدیریت بحران نیازمند برنامه‌ریزی برای کنترل بحران می‌باشد و چهار مرحله برای برنامه‌ریزی و کنترل بحران باید انجام شود.

۱ - پیش‌بینی بحران و بررسی نقاط بحران خیز و آسیب‌پذیر: در ممیزی بحران از روش‌های منظمی برای یافتن نقاط بحران خیز و آسیب‌پذیر استفاده می‌شود. هنگامی که مدیران یک سلسله از پرسش‌هایی نظیر: چه خواهد آمد؟ اگر چنان شود و اگر چنین شود، چه پیش خواهد آمد؟ را مطرح می‌کنند، سناریوهای «حوادث ناگوار» موضوع بحث قرار می‌گیرند. در این مرحله، ممکن است استفاده از «طبقه‌بندی بحران‌ها» مفید و مثمرتر باشد. وقوع برخی از بحران‌ها نظیر مرگ ناگهانی یکی از مدیران کلیدی، برای همه سازمان‌ها محتمل است و باید توجه داشت که هر سازمان، با توجه به ویژگی‌های خاص خود، ضربه‌پذیری‌های خاص خود را دارد و باید برای مقابله با آن‌ها برنامه‌ریزی کند.

۲ - تهیه برنامه‌های اقتضایی برای مواجهه با بحران: برنامه‌های اقتضایی برای مواجهه با بحران‌های احتمالی، در قالب یک مجموعه برنامه پشتیبانی تنظیم می‌گردند تا در صورت بروز مشکل، مورد استفاده قرار گیرد. برنامه‌های اقتضایی باید به گونه‌ای تنظیم شوند تا حتی‌المقدور، کلیه علایم هشدار دهنده حوادث را مشخص کنند. در تنظیم برنامه‌های اقتضایی باید کاملاً به جزئیات امور توجه شود، به طوری که حتی گاهی باید پیش‌بینی کرد که در هنگام مواجهه با بحران، چه کسانی باید از رسانه‌های جمعی برای آگاه ساختن مردم از وقوع یک سانحه



آموزش‌های فروش

تنظیم: سید علی میرکاظمی (مدیر سابق آموزش شرکت پخش پگاه)
تلخیص از کتاب پدر پولدار پدر بی پول.
نویسنده: رابرت کیوساکی - نویسنده توانا و سرمایه گذار
(بخش دوم)

چند توصیه برای فروش

- با ایجاد ارتباط مؤثر با لطافت کلام و شیوایی لحن و استدلال سنجیده و مطمئن، سخت‌گیرترین مشتریان، منعطف، آرام و صمیمی می‌شوند.
 - مشتری را فوق‌العاده جلوه دهید و با آن‌ها مثل افراد فوق‌العاده برخورد کنید.
 - از هر مشتری یک شریک تجاری متعهد و وفادار بسازید.
 - به گونه‌ای رفتار کنید که مشتری احساس کند او یکی از دوستان صمیمی و از مشتریان شایسته شما است.
 - راه ارتباطی را پیدا کنید، بهترین و مؤثرترین روابط عاطفی و انسانی را با مشتریان برقرار کنید.
 - ارتباط مهمترین قسمت از تمام فعالیت‌های بشری است.
 - در اولین برخورد خاطره خوبی بیافرینید. کلام را با لحنی شیوا و آهنگی موزون و ترنم صدا بزرگ کنید.
 - ارتباط برقرار کنید فروش خود به خود حاصل خواهد شد.
- انتظارات عاطفی و پنهان مشتری را برآورده سازید.
 - با احترام، اخلاق نیکو و رفتار دوستانه و مشارکت در کارها، مشتری را مدیون خود کنید.
 - زندگی بدون توانایی ایجاد ارتباط ممکن نیست.
 - ارتباط یعنی تبادل و انتقال مفاهیم، احساسات، ایده‌ها، اندیشه‌ها و پیام‌های بین افراد است.
 - درک پیام به معنی تفهیم، تفاهم، متوجه شدن و رفع ابهام و شفاف‌سازی است.
 - ارتباط با مشتری، خنده ملایم همانند به خاطر آوردن یک دوست قدیمی با خنده بر لب و چشمانی سرشار از محبت برخورد کنید.
 - به سمت ایشان بروید، به او احترام بگذارید.
- ### ارتباط
- روانشناسان معتقدند در یک ارتباط گفتاری ۷٪ ارتباط از طریق واژه‌هاست.
 - ۳۸٪ ارتباط فرازبانی است، چگونگی آهنگ کلام و ریتم صدا و شیوایی لحن و زیبایی لهجه بسیار در میزان درک شنونده مهم است.





- ۵۵٪ حالت و نشانه‌ها
- تشخیص، حالت چهره وضعیت ظاهری و آراستگی هنگام سخن گفتن بیش از هر عامل دیگری، بر درک شنونده از پیام اثر می‌گذارد.
- اثر پیام بر مغز**
- پیام‌های دیداری ۸۰٪
- پیام‌های حسی و عاطفی ۷۹٪
- پیام‌های شنیداری ۴۵٪
- رموز برقراری ارتباط**
- توجه و حواس مخاطب را به خود جلب کنید.
- دلیلی برای مخاطب ایجاد کنید که به حرف شما گوش بدهد.
- با طرح سؤال، مخاطب را در بحث درگیر کنید.
- با زبان و فرهنگ مخاطب با او صحبت کنید و در او علاقه بوجود آورید.
- نکته زمینه تفکر مشترک پیدا و ایجاد کنید.
- تا حد امکان از عبارات و الفاظ صریح و نزدیک‌تر به هدف استفاده کنید.
- به جای استفاده از مفاهیم خشک و ذهنی، از مفاهیم قابل لمس، معمولی و با نشاط استفاده کنید.
- همدلی ایجاد نمایید.
- مدیریت نگاه**
- ارتباط چشمی
- چشم‌های گیرا (نافذ)
- وقتی شما مشتاقانه به شخص نگاه می‌کنید، این نگاه ضربان قلب او را افزایش می‌دهد.
- نگاه عمیق، به شما اجازه می‌دهد که یک متفکر باهوش و با تمرکز حواس قوی باشید.
- در مجموع نگاه باید نرم، مهربان، مؤدبانه و در عین حال محکم باشد تا جو صمیمانه و حاکی از اعتماد به نفس بر خواسته از صداقت گوینده باشد.
- نتیجه یک تحقیق نشان می‌دهد، فروشندگان قوی ۷۰٪ از زمانی که صرف مشتری می‌شود به صورت مستقیم با شرایط فوق به چشم مشتری نگاه می‌کنند.
- زمان زیر ۷۰٪ ارتباط چشمی را ضعیف‌تر می‌کند.
- تماس بیشتر، رفاقت بهتر
- معمولاً خریداران دوست دارند فروشنده تماس‌های منظمی با آن‌ها داشته باشد.
- بدیهی است که این تماس‌ها نباید بی‌هدف، بی‌علت، بی‌محتوا باشد.

✓ پس عالیترین بخش رویکرد فروش مبتنی بر برقراری رابطه قوی بین خریدار و فروشنده است.

✓ در بازاریابی نوین به جای داشتن سبد محصولات باید به داشتن سبد مشتریان توجه داشت.

✓ در بازاریابی سنتی شاخص موفقیت «سهم بازار» است ولی در بازاریابی چهره به چهره شاخص موفقیت «سهم از مشتری» است.

✓ بازاریابی تک به تک و چهره به چهره را مدیریت ارتباط با مشتری نیز می‌گویند.

✓ اگر بتوانید راه برقراری ارتباط را پیدا کنید در هر رشته و در هر بازار و در برابر هر رقیبی در هر زمانی پیروز میدان موفقیت خواهید بود.

✓ فروش برطرف کننده نیازهاست.

امواج تحولات

در طول تاریخ هرگاه طوفان تغییرات اساسی بر پا خاسته و امواج تحولات سرب‌آورده‌اند آنان که هوشیارتر بوده‌اند، زوتر نشانه‌ها را دریافته‌اند.

این موج سواران شجاع، برندگان تاریخ بوده‌اند.

امواج بیکران اقتصاد مشتریان نیز فروشندگان با اراده فولادین، ذهن گیرنده، فرهنگ بالنده، تشخیص شایسته و برخوردار از قانون فکر و اندیشه که شرایط و صفات لازم را در برخورد با موج‌ها بر خود هموار نموده باشند به تفریح و تفرج می‌طلبند.

فروش موفق زمینه ساز: کارآفرینی و بسترساز تحولات و

شما می‌توانید با دلایل و بهانه‌های زیر با مشتری ارتباط برقرار کنید:

■ هنگام نیاز به خدمات شما

■ هنگام تغییر قیمت کالاهای شما

■ هنگام ارائه کالای جدید و بیان استعاره از آن

■ هنگام برنامه‌های تبلیغاتی و افزایش انگیزه مصرف

■ هنگام تغییراتی در سیاست‌ها و خط‌مشی‌های فروش شما

■ هنگام اخبار جدید از بازاریان

■ هنگام تغییر فعالیت‌های رقبا

■ هنگام تغییر در قوانین، محصولات، خدمات یا

سرویس‌های شما

■ به هر حال سعی کنید در هر تماس یا در هر ملاقات نکته

یا خبر یا مطلب جدید و تازه‌ای برای گفتن داشته باشید.

مدیریت ارتباط با مشتریان

✓ ۴۰٪ از فرآیند فروش در مدیریت تماس و برخورد اولیه است.

✓ برقراری ارتباط، ایجاد اعتماد و اطمینان در مشتری است.

✓ ۳۰٪ از فرآیند فروش موجودی‌گیری و شناسایی نیازهای واقعی مشتری در ارتباط با محصول است.

✓ دو عنصر اعتماد و تشخیص نیازهای مشتری ۷۰٪ مکالمات فروش را تشکیل می‌دهد. ۲۰٪ راهکار فروش، چگونگی معرفی محصول است.

✓ ۱۰٪ از فرآیند فروش گرفتن سفارش و قطعی کردن آن است.





این نیازها گروهی از محرک‌ها هستند و انگیزه‌ها و احساسات هستند به طور مثال:
رقابت، حسادت، پرستیژ، عشق، محبت، امنیت و شاخص بودن در گروه.

فواید موجودی‌گیری

- راهگشایی است برای تقویت حس کنجکاوی فروشنده
 - برای پی بردن به نیاز مغازه‌دار
 - صرفه‌جویی در وقت درخواست‌گیری
 - حصول فروش منطقی
 - آگاهی از نفوذ رقیب
 - بررسی اعتبار مغازه‌دار
 - درک از سلیقه مغازه‌دار
 - پیشگیری از فاسد شدن محصول
 - پیشگیری از انباشته شدن محصول
 - پیشگیری از راکد ماندن سرمایه مغازه‌دار
- همان‌طور از متون فواید موجودی‌گیری مشاهده می‌کنیم. ثبت موجودی فروشگاه در سیستم اطلاعاتی یکی از راهکارهای خدمات پس از فروش و به نوعی مدیریت صحیح فروشگاه در جهت کاهش هزینه‌ها و سودآوری بیشتر و تازه‌گی همیشه محصولات است.

دگرگونی‌ها و ارزش افزایی‌هاست.

موجودی‌گیری و تشخیص نیاز

- فروش به راحتی آب خوردن است: اگر،
♦ نیازهای مشتری را جستجو و پیدا کنید، (موجودی‌گیری کنید) تا به نیازها پی ببرید.
- ♦ ایده‌آل و آرزوهای مشتری را بشناسید.
 - ♦ کیفیت مورد انتظار او را بشناسید.
 - ♦ سازمان و محصول خود را خوب معرفی کنید.
 - ♦ اعتماد مشتری را با موجودی‌گیری بدست آورید.
 - ♦ ترس او را با اعتماد متقابل بریزید.

شناخت و درک نیازها: نیازسنجی

نیازهای مادی - نیازهای غیرمادی - ذهنی (محرک‌ها)
در بین نیازها، نیازهای ترکیبی هم وجود دارد. نیازهای پنهان - نیازهای آشکار - عاطفی و احساسی.
شناخت و درک نیازهای مشتری مهمترین مرحله در فرآیند فروش است.
هرچقدر بتوانیم نیازهای مشتری را خوب تشخیص دهیم موفق‌تر خواهیم بود.

ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های ارتباطی فروشنده جهت برقراری ارتباط و تشخیص نیاز از اهمیت بالایی برخوردار است.
نیازهای مادی - میزان سودآوری - حجم و تعداد - کیفیت محصول - نوع محصول - زمان و مکان - نیازهای ذهنی



اهمیت تمرکز لیزری در فروش

نویسنده: کیوان جلواریان (مسئول آموزش و توسعه منابع انسانی شرکت پخش پگاه)

که از خود ساطع می‌کند فقط در یک نقطه متمرکز می‌نماید از ترکیب دو واژه تمرکز و لیزر به ویژگی می‌رسیم که می‌تواند ما را سریع‌تر از گذشته به سمت اهدافمان سوق دهد. از آنجایی که محوریت فعالیت سازمان ما بر فروش است سخن ما نیز بروی کسانی است که در خط مقدم فروش ایفای نقش می‌کنند.

همه ما در دوران زندگی تمرکز در فرایند رسیدن به موفقیت را تجربه کرده‌ایم و به اهمیت آن واقف هستیم به عنوان مثال: زمانی که می‌خواستیم در کنکور دانشگاه قبول شویم یا زمانی که خیلی روی موضوعی خاص متمرکز می‌شویم خوابمان نیز رنگ و شکل آن موضوع را به خود می‌گیرد، حتی زمان صحبت کردن با دیگران به دنبال فرصتی برای اشاره به آن موضوع می‌گردیم گویی تمام وجودمان شده آن موضوع و لذت در سایر مسائل را در دستیابی به آن می‌بینیم.

تا به حال پیش آمده وقتی مشغول کار کردن هستید ناگهان همکاران سؤالی از شما می‌پرسد، شما در فکر فرو می‌روید تا پاسخی برای سؤالش پیدا کنید و هنگام فکر کردن صفحه تلگرام خود را چک می‌کنید و بعد از یک ساعت متوجه می‌شوید در حال نگاه کردن به فیلمی هستید که به اشتراک گذاشته شده و

ابهت شیر به یال و کویال او نیست بلکه روی عزم و اراده او برای شکار است هنگامی که شیرها قصد شکار حیوانی را دارند، تمام حواس خود را بر روی هدف متمرکز می‌کنند ممکن است حتی تا ساعت‌ها در کمین بنشینند اما حتی لحظه‌ای چشم از هدف خود برنمی‌دارند. به این نوع تمرکز، تمرکز لیزری با حذف هرگونه عامل انحرافی می‌گویند.

زمان اقدام که فرا می‌رسد با صرف حداکثر انرژی کلیه اندام‌های خود، با بالاترین عزم و اراده به سمت هدف خود حمله می‌کنند و نتیجه این تمرکز و تلاش چیزی جز رسیدن به هدف نخواهد بود ما فروشندگان نیز باید هنگام انجام فرایند فروش به همین شیوه عمل کنیم یعنی تمرکز لیزری روی هدف، بررسی همه جانبه و حرکت با تمام انرژی.

در تعریفی کلی، تمرکز یعنی، توانایی ثابت نگه داشتن توجه و دقت روی موضوع یا کاری که به میل و اراده انتخاب شده است و مانع شدن از اینکه این دقت و توجه به سوی موضوعات دیگر منحرف گردد (شش دانگ حواس روی موضوع مورد نظر)

کارکرد لیزر نیز بگونه‌ای است که تمام پرتوهای نوری را



FOCUS

"You can never achieve what you want if you do not focus entirely on your strength."



دستیابی به اهداف فروش غیرممکن به نظر می‌رسد. در پاره‌ای از مواقع پای صحبت هر یک از اشخاص که در تیم فروش نقشی دارند، می‌نشینم و دلیل موفقیت و عدم موفقیت هر کدام را که جویا می‌شویم، یکی از عوامل اصلی و تفاوت میان همین افراد، دارا یا عدم دارا بودن تمرکز است. فروشندگانی که تمام تمرکز لازم را روی فروش می‌گذارند و تمام انرژی خود را روی اهدافشان منعکس می‌کنند بسیار موفق‌تر از افرادی می‌نمایند که تمرکز روی حرفه مورد نظر ندارند و بر حرفه خود در اولویت چندین و چندم نگاه می‌کنند. جالب‌تر این که در میان همین افراد موفق نیز، در میزان دستیابی به اهداف، تفاوت‌هایی وجود دارد، افرادی که تمرکز لیزری بر معقوله فروش دارند در رتبه اول دستیابی به اهداف قرار می‌گیرند.

اما سؤال اینجاست که آیا دارا بودن تمرکز امری ذاتی است یا از طریق تمرین و آموزش می‌توان آن را بدست آورد و عوامل انحرافی که موجب از بین رفتن تمرکز می‌شود چیست؟ خبر خوش اینجاست که ایجاد تمرکز امری اکتسابی است، بیشتر افراد گمان می‌کنند که تمرکز یک امر ذاتی و تغییر ناممکن است در حالی که تمرکز امری اکتسابی است و باید هر روز پرورش و جهت داده شود و هرکس با هوش عادی خود می‌تواند به آن دست یابد. پس گفتن این جمله که من ذاتاً آدم حواس پرتی هستم کاملاً غلط است و همین ذهنیت نادرست باعث می‌شود تا انسان نتواند از تمرکز عادی برخوردار گردد. حواس پرتی و عواملی که موجب انحراف از تمرکز می‌گردد یا منشأ ذهنی و درونی دارد یا منشأ بیرونی و محیطی. حواس پرتی درونی یا ذهنی عبارت است از: اشکالات فکری انسان

کارتان نیمه کاره رها شده، شما فقط یک لحظه تمرکز خود را از دست دادید و همراه با آن یک ساعت از کار مفیدتان را هم صرف تماشای کلیپی بیهوده از دست داده‌اید.

در هنگام فروش و قرار گرفتن در مسیر ویزیت روزانه نیز موضوعاتی پیرامون ما اتفاق می‌افتد که مانع از تمرکز ما در جهت به ثمر رسیدن اهدافمان می‌شود ۸۰ درصد اوقات دلیل اینکه فروشمان به سرانجام نمی‌رسد عدم داشتن تمرکز در موضوع فروش است و اگر بتوانیم تمرکز داشته باشیم ۸۰ درصد کارهایمان را سریع‌تر و تنها با ۲۰ درصد انرژی تمام می‌کنیم این یعنی تمرکز لیزری در فروش، راهی برای اینکه سریع‌تر اهدافمان را محقق کنیم.

هرکدام از ما بر حسب تجربه که در ادوار مختلف زندگی کسب کرده‌ایم موقعیت‌هایی را شناسایی کرده‌ایم که با قرار گرفتن در آن‌ها تمرکزمان افزایش پیدا می‌کند شاید جالب باشد اگر بدانیم تمام افراد موفق دنیا متوجه این معقوله مهم شده‌اند و خواسته یا ناخواسته تمرینات منظمی برای افزایش تمرکز انجام می‌دهند برای مثال استیو جابز عادت داشت برای افزایش تمرکز قدم بزند یا لئوناردو داوینچی نقاشی را راهی برای افزایش تمرکز می‌پنداشت.

از آنجایی که هریک از ما بیشتر زمان روزانه خود را صرف انجام فعالیت در کسب و کار خود می‌نماییم اهمیت تمرکز بیشتر و بیشتر چشم‌نوازی می‌کند. در حرفه فروشندگی در سطح خرده‌فروشی ما در قامت یک فروشنده در طی یک روز کاری ۲۵ مشتری را ملاقات می‌کنیم، هریک از این مشتریان دارای طیف‌های شخصیتی گوناگونی هستند و برای هریک از آن‌ها برنامه فروش ویژه‌ای داریم بنابراین بدون داشتن تمرکز لازم





می آید که موجبات عدم تمرکز و حواس پرتی او را فراهم می کند این عوامل می تواند منشأ درونی داشته باشد یا بیرونی مانند عدم برنامه ریزی قبل از رفتن به مسیر، مسیربندی نادرست، عدم اصلاح اولویت بندی مشتریان، استرس، نخوردن صبحانه، ضعف جسمانی، کم خوابی و ...

هریک از عوامل فوق الذکر در عدم ایجاد تمرکز برای یک فروشنده می تواند نقش به سزایی ایفا کند، این عوامل انحرافی را یک فروشنده موفق شناسایی و در جهت رفع آنها تلاش لازمه را از خود به خرج می دهد، در صورتی که فروشنده به تنهایی قادر به حل و فصل هر یک از موارد نباشد، باید از طریق ارائه آموزش های لازم و یا با کمک مدیر مربوطه اقدام به شناسایی هر یک از عوامل کرد و با تلاش در جهت رفع آنها تمرکز لازم را در فروشنده ایجاد نمود و شاهد بالا رفتن بهره وری مفید در او بود.

با مدیریت هر یک از عوامل فوق یک فروشنده می تواند طعم لذت بخش تمرکز در کار را بچشد و نتیجه خوشایند حاصل از آن را لمس کند.

و اندیشه هایی که موانعی بر سر راه توجه دقیق به انجام کسب و کار و تمرکز حواس ایجاد می کنند این موانع شامل مواردی از قبیل: درد و رنج، غم و غصه، نگرانی، گرسنگی و تشنگی، ترس، خشم، شادی، سر درد و .. می باشد.

حواس پرتی بیرونی و محیطی به محیط پیرامون فرد یا تحریکات غیر عادی که توسط حواس مختلف انسان ایجاد می شود، ارتباط پیدا می کند. مانند نور شدید و ضعیف، صداهای ناهنجار، شبکه های اجتماعی و رسانه های صوتی و تصویری، بی شک حواس پرتی بیرونی آسان تر از عوامل حواس پرتی درونی برطرف می گردد از این رو می توان بدون توجه به عوامل محیطی مانند شبکه های اجتماعی و شلوغی تمرکز حواس خود را حفظ کرد اما نمی توان در حال گرسنگی و تشنگی شدید، نگرانی و ناراحتی فکر و اندیشه با تمرکز به کسب و کار پرداخت و فروش خود را به ثمر رساند، بنابراین در میان عواملی که منجر به عدم تمرکز حواس می شود باید نگاه ویژه ای به عوامل درونی داشت و در جهت رفع هر چه سریع تر آنها اقدامات مؤثر را انجام داد.

در مسیر ویزیت روزانه یک فروشنده نیز عواملی پیش



ویژگی‌های فروشنده حرفه‌ای

نویسنده: امیر حسینی - محمدجواد آئینه (فروشنده‌گان تهران یک شرکت پخش نگاه)



فروشنده حرفه‌ای:

ما به عنوان کسانی که کارآفرین هستیم، به عنوان کسانی که یک بنگاه اقتصادی را اداره می‌کنیم، باید بدانیم که بازاریابان و فروشندگان حرفه‌ای چه افرادی هستند و تعریف یک فروشنده و بازاریاب حرفه‌ای دارد چیست؟

بدیهی است اگر ما هم بتوانیم به این تعریف دست بیابیم، می‌توانیم به عنوان یک فروشنده و بازاریاب حرفه‌ای در کسب و کار خود موفق شویم. فروشندگان و بازاریابان حرفه‌ای افرادی هستند که از انرژی بسیار بالایی برخوردارند و برای کارهای طولانی، تحرک و پویایی بسیار زیادی دارند. آن‌ها به کار خود عشق می‌ورزند و هیچ وقت ناامید نمی‌شوند و برای بهره‌گیری از فرصت‌های بازار، نهایت سعی و تلاش خود را بکار می‌گیرند. فروشندگان، بازاریابان و کارآفرینان حرفه‌ای، عزت نفس و اعتماد بنفس بالایی دارند. برای انجام هر کاری و برای مذاکره با هر فردی، اعتماد به نفس دارند و هیچ کاری برای آنان غیر ممکن نیست. از مذاکره با مدیر عامل شرکت‌های بزرگ هیچ واهمه و ترسی به دل راه نمی‌دهند. با مشتریان خود، با اعتماد به نفس بالا، برخورد می‌کنند و کالای خود را برای آن‌ها تشریح می‌کنند. چشم‌ها و گوش‌های بازاریابان، فروشندگان و کارآفرینان حرفه‌ای برای شکار فرصت‌ها حساس است. از هر فرصتی

برای بازاریابی و فروش کالاها و خدمات خود استفاده می‌کنند. در واقع، آن‌ها فرصت شناس‌های بسیار خوبی هستند و سعی می‌کنند در صورت پیدا شدن فرصت، سریعاً از آن استفاده کنند. فروشندگان حرفه‌ای، انسان‌های موفقیت‌جو و کمال‌طلبی هستند. آن‌ها دنبال بهترین‌ها، دنبال ایده‌آل‌ها و دنبال موفقیت‌های بزرگ هستند و هنگامی که به موفقیتی در فروش می‌رسند، از شادی در پوست خود نمی‌گنجند و سعی می‌کنند این شادی را به هر شکل بروز دهند. فروشندگان و بازاریابان حرفه‌ای، مهارت عجیبی در همدردی و همدلی با دیگران دارند. در واقع آن‌ها با همدلی و همدردی با مشتری می‌توانند اعتماد آن‌ها را جلب کنند. می‌توانند صداقت خود را به مخاطب نشان بدهند.

فروشندگان، بازاریابان و کارآفرینان حرفه‌ای، نقش یک مشاور را بازی می‌کنند، در واقع مشاور مشتریان و مصرف‌کنندگان خود هستند. آن‌ها سعی نمی‌کنند که کالا و خدمات بفروشند، بلکه سعی می‌کنند به مشتری مشاورت بدهند. اگر مشتری احساس کند که شما دلسوز او هستید، به شما اعتماد می‌کند و همین اعتماد است که پایه فروش و بازاریابی است. فروشندگان و بازاریابان حرفه‌ای، توانایی عجیبی در نفوذ در دل مشتریان دارند. در واقع با هر مشتری جوری برخورد می‌کنند که به راحتی با او صمیمی می‌شوند و به راحتی

که باب میل آنان نبوده است، ناراحت نمی‌شوند. انسان‌هایی بسیار با گذشت هستند و سعی می‌کنند بدی‌ها و اتفاقات بدی که در زمان کار برای آنان اتفاق افتاده است را کاملاً فراموش کنند. فروشندگان و بازاریابان انسان‌های بسیار صبوری هستند. حتی اگر یک روز یا یک هفته، هیچ فروشی نداشته باشند با این حال امید خود را از دست نمی‌دهند و با صبر و بردباری سعی می‌کنند تا مشتریان جدیدتر و بهتری را جذب کنند. آنان انسان‌های بسیار خونسردی هستند و به کار خود مسلطند و سعی می‌کنند فنون مختلف را یاد بگیرند. بازاریابان و فروشندگان حرفه‌ای انسان‌های بسیار یادگیرنده‌ای هستند و سعی می‌کنند از هر اتفاق و حادثه و از هر مشتری، چیزی یاد بگیرند و در زندگی خود و در کار خود از آن استفاده کنند. بازاریابان و فروشندگان حرفه‌ای قدرت انعطاف‌پذیری خیلی بالایی دارند. باید بدانیم که همه چیز در حال تغییر است. اگر همه چیز در حال تغییر است پس ما هم باید انعطاف‌پذیر باشیم. انعطاف‌پذیری قوه خلاقیت انسان‌ها را بیشتر می‌کند.

ما باید خود را با مشتری تطبیق بدهیم نه اینکه انتظار داشته باشیم مشتری خودش را با ما تطبیق بدهد. پس ما باید انسان‌های انعطاف‌پذیری باشیم تا بتوانیم با هر مشتری، برخورد مناسب داشته باشیم و با هر مشتری، طبق علایق و طبق اعتقادات او برخورد کنیم. باید به فرهنگ مشتری، به بینش مشتری و به اعتقادات مشتری احترام بگذاریم. یک فروشنده و بازاریاب حرفه‌ای دائماً در حال یادگیری و استفاده از فن‌آوری‌های جدید است.

دائماً سعی می‌کند تسلط خود به کامپیوتر را بالا ببرد. یک فروشنده و بازاریاب حرفه‌ای سعی می‌کند وجوه تمایز خود نسبت به رقبای هر روز افزایش بدهد تا بتواند جایگاه مناسبی در

در دل آن مشتری نفوذ پیدا می‌کنند. می‌توانند به راحتی ذهن آن‌ها را بخوانند که به چه کالا و خدماتی نیاز دارند. می‌توانند با انعطاف‌پذیری خود، از پس هر مشتری بر آیند. فروشندگان و بازاریابان حرفه‌ای، جسارت و ریسک‌پذیری عجیبی در کارهای خود دارند و بیش از اندازه احتیاط نمی‌کنند. دائماً در حال برنامه‌ریزی و انجام ریسک‌های متفاوت هستند. دائماً در حال تصمیم‌گیری‌های بزرگ و کوچک‌اند. از هیچ عامل و مانعی در زندگی خود واهمه ندارند. فروشندگان و بازاریابان حرفه‌ای بهتر است با صنعتی که در آن کار می‌کنند، آشنایی نزدیک داشته باشند. در واقع باید بتوانند تمام نکات و مسائل کسب‌وکار خود را کاملاً بشناسند و سعی کنند بیشتر و بهتر از رقبا، به مشتریان خود ارزش بدهند.

آن‌ها بهتر درک می‌کنند که مشتری چه می‌خواهد؟ چگونه می‌خواهد این کار را انجام بدهد؟ و چه انتظاراتی دارد؟ فروشندگان و بازاریابان حرفه‌ای، سؤالات مشتریان را خوب مدیریت می‌کنند. دقت داشته باشید که این حق مشتریست که سؤالات او به صورت دقیق و کامل پاسخ داده شود.

توصیه می‌کنیم، لیستی از سؤالات احتمالی مشتریان را تهیه کنید و دائماً لیست خود را به روز و کامل کنید و هر سؤال جدیدی که ایجاد می‌شود آن را به همراه پاسخ بنویسید و سعی کنید دائماً برای سؤالات مشتریان جواب‌های بسیار درست، شفاف و دقیق داشته باشید. بدون شک، مشتری با دریافت پاسخ سؤالات خود، به شما اعتماد می‌کند و نیاز خود را از طریق شما رفع خواهد کرد.

بازاریابان و فروشندگان حرفه‌ای انسان‌هایی بسیار مجرب، خونسرد، مسلط، با گذشت و صبور هستند. خیلی زودرنج نیستند و از این که مشتری از آن‌ها نخریده یا مطلبی گفته است





تهیه شود که بتواند در مشتری ایجاد انگیزه کند. خیلی مواقع ما نیاز به نامه‌نگاری و نوشتن جملات خوب داریم، پس باید به نوشتن و نامه‌نگاری اهمیت بدهیم.

مهارت‌هایی مثل بازاریابی تلفنی، سخنرانی، نوشتن و تایپ کردن را در خود تقویت کنیم. یک فروشنده باید هر روز مهارت‌های خود را بیشتر کند، زیرا بازار دائماً در حال تغییر و در حال رشد و توسعه است. سواد، بینش و فرهنگ مشتریان هر روز بالاتر می‌رود پس فروشنده هم هر روز باید سطح دانش خود را ارتقا دهد. فروشنده‌ای که دنبال یادگیری فنون جدید نیست، به تدریج از مشتریان خود عقب می‌افتد و دیگر قادر به پاسخگویی به نیاز مشتریان نخواهد بود.

ویژگی‌های فروشنده حرفه‌ای:

۱- فقط به فروش فکر نمی‌کنند بلکه می‌خواهند یک کسب و کار راه بیندازند. فروشنده‌گان حرفه‌ای فقط به دنبال این نیستند که چیزی بفروشند، بلکه می‌خواهند یک کسب و کار راه بیندازند. زمانی که شما به چیزی فراتر از صرفاً یک فروش فکر می‌کنید، توجه دیگران را بسیار راحت‌تر جلب می‌کنید. آن‌ها به آنچه می‌خواهید بگویند علاقه‌ی بیشتری نشان می‌دهند، زیرا آنچه می‌گویید فراتر از یک فروش ساده است.

۲- کسب و کار خود را هر بار بر یک مشتری متمرکز

ذهن مشتری بدست آورد. دائماً سعی می‌کند به کالا و خدمات خود تنوع بدهد و کیفیت آن‌ها را افزایش دهد. هر روز سعی می‌کند کالا و خدمات خود را با روشی جدید و خلاقانه به مشتری ارائه کند.

هر روز سعی می‌کند خدمات بهتری به مشتری بدهد. فروشنده خوب حتماً باید به هنجارها و فرهنگ مشتری احترام بگذارد. فروشنده موفق خود را معلم فرهنگی نمی‌داند و قرار نیست به مشتری بگوید چه چیزی خوب است و چه چیزی خوب نیست. ما تنها حق داریم که فرهنگ مشتریان را بشناسیم به آن احترام بگذاریم.

باید به اصول و فنون مذاکره اهمیت بدهیم و سعی کنیم در مذاکرات خود، هر روز بهتر از روزهای قبل عمل کنیم و در مذاکرات خود طوری رفتار کنیم که هم طرف مقابل و هم خودمان احساس برنده بودن داشته باشیم. فروش موفق زمانی اتفاق می‌افتد که هر دو طرف، احساس برنده بودن داشته باشند. یک فروشنده و بازاریاب حرفه‌ای، دقت عجیبی در گوش دادن دارد. سعی می‌کند چیزهایی که می‌شنود را تجزیه و تحلیل کند. سعی می‌کند ابتدا بر روی مطالب فکر کند و سپس جواب بدهد. یک فروشنده حرفه‌ای حتماً باید با اصول و تکنیک نامه‌نگاری آشنایی داشته باشد. در واقع نامه‌ی فروش بگونه‌ای



۶- همیشه به دنبال راه‌های جدید، بهتر و سریع‌تر برای افزایش فروش هستند. به زمان اهمیت دهید. فروشندگان حرفه‌ای دائماً به پیشرفت کارشان توجه می‌کنند و به دنبال راه‌های سریع‌تر برای به سرانجام رساندن معاملات هستند.

۷- علاقه‌مند به سرمایه‌گذاری در روابط اجتماعی هستند، چون می‌دانند فاصله‌ی بین تماس و قرارداد با «رابطه» پر می‌شود. مشارکت‌تان را در انجمن‌هایی که در آن‌ها عضو هستید بیشتر و در آن‌ها سرمایه‌گذاری کنید و به عنوان هزینه به آن نگاه نکنید، چرا که به توسعه‌ی این روابط نیاز دارید.

۸- در مورد فروش تعصب دارند. ذهن فروشندگان حرفه‌ای شدیداً درگیر مشتریان و رشد کسب و کارشان است.

۹- برای کسب نتیجه به اقتصاد بازار اتکا نمی‌کنند، بلکه به فعالیت‌های خودشان وابسته هستند. اگر حرفه‌ای هستید، در هر اقتصادی موفق خواهید شد، چون اقتصاد خودتان را خلق می‌کنید. شما خودتان مسیر را مشخص می‌کنید و باعث تحقق هر چیز، صرفنظر از محیط و شرایط می‌شوید.

۱۰- اطرافشان مملو از افراد موفق است و زمان کمی برای کسانی می‌گذارند که فرصت‌ساز نیستند. این افراد گاهی ظاهراً بی‌علاقه به دیگران به نظر می‌رسند، اما واقعیت این است که آن‌ها به بازدهی پایین علاقه‌ای ندارند. فروشندگان حرفه‌ای نمی‌خواهند وقت خود را با کسانی هدر دهند که هیچ کاری انجام نمی‌دهند.

می‌کنند و همیشه از طریق آخرین مشتری به مشتری‌های دیگر می‌رسند. هیچ‌گاه فروشی انجام ندهید که پس از آن مشتری را فراموش کنید. آخرین فروشی که انجام می‌دهید باید دروازه‌ای برای روابط و مشتریان جدید باشد. در این زمینه جلب رضایت مشتری اهمیت ویژه‌ای دارد.

۳- بیشتر از صحبت کردن، گوش می‌دهند تا با درک نیازهای مشتری، راهکاری برایش پیدا کنند. فروشندگان حرفه‌ای همیشه از مشتریان خود می‌پرسند، چرا می‌خواهند کاری انجام شود. با گوش کردن بیشتر، شما می‌توانید خواسته‌های آن‌ها بهتر درک کنید.

۴- همیشه بیشتر از آنچه قول داده‌اند، عمل می‌کنند و تعهد می‌دهند. یک جمله‌ی قدیمی معروف در فروش می‌گوید «کم تعهد دهید و بیش از حد تحویل دهید»، اما «کاردون» توصیه می‌کند باید «بیش از حد تعهد دهید و بیش از حد نیز تحویل دهید».

۵- زمان خود را روی چیزهایی (افرادی) صرف می‌کنند که اثر مثبت بر درآمدشان دارد و از صرف زمان روی چیزهایی (افرادی) می‌پرهیزند که برای‌شان هیچ بازگشتی ندارد. فروشندگان حرفه‌ای می‌دانند چگونه زمان خود را روی چیزی بگذارند که برایشان سودمند است. زمان خود را با فعالیتی هدر ندهید که هیچ منفعتی برایتان ندارد یا در حال حاضر و حتی آینده نیز برایتان سودآور نخواهد بود.



۱۶- آن‌ها برای آموزش، پیشرفت و انگیزه‌های شخصی خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، چون می‌دانند این موارد ابزار فروش حرفه‌ای هستند. شما باید به سرمایه‌گذاری در کار خود ادامه دهید، مثل بازیکن فوتبالی که همیشه تمرین می‌کند.

۱۷- آن‌ها برای شغل، کسب و کار و مشتریان خود سرمایه‌گذاری می‌کنند. دویاره باید تأکید کرد، همه چیز یک سرمایه‌گذاری است. روی امکانات و تسهیلات سرمایه‌گذاری کنید و بدانید که همه‌ی این‌ها مانند آب دادن به یک گیاه است. اگر مراقبت شغل، کسب و کار و مشتریان خود باشید، پول هم به دنبالش خواهد آمد.

۱۸- خود را مقید به رعایت استانداردهایی می‌کنند که حتی بالاتر از انتظارات مدیرانشان است. هیچ مدیری ظرفیت واقعی شما را نمی‌داند. فقط خودتان از آن خبر دارید، پس استانداردهایی بالاتر از آنچه دیگران در شما می‌بینند، برای خودتان تعیین کنید.

۱۹- نیازی به پاسخگویی به افراد دیگر ندارند. آن‌ها افرادی مسئولیت‌پذیر با حس رهبری، انگیزه و هدف هستند.

۲۰- دائماً در حال فکر کردن، برنامه‌ریزی و آماده شدن برای تداوم روابط با مشتریان خود هستند و همیشه انرژی دارند. هیچ وقت نباید دکمه‌ی «خاموش» داشته باشید.

۱۱- هیچ چیز را به اندازه‌ی کافی خوب نمی‌دانند. این افراد نیازی به دیگران ندارند تا آن‌ها را مدیریت کنند و خودشان مشوق خود هستند.

۱۲- ناکامی در تلاش برای فروش را شکست نمی‌بینند، بلکه آن را نوعی سرمایه‌گذاری در این فرآیند می‌دانند. اگر نتوانستید یک معامله را به انجام برسانید، فکر نکنید تلاش‌تان شکست خورده است. باید بدانید بعضی تلاش‌ها به نتیجه می‌رسند و بعضی نتیجه‌ای ندارند، اما همه‌ی آن‌ها سرمایه‌گذاری در کسب و کار هستند.

۱۳- هرگز دست از مشتریانی بر نمی‌دارند که چیزی از آن‌ها نخریده‌اند، چون می‌دانند بالاخره آن‌ها هم روزی خرید خواهند کرد. به یاد داشته باشید شما کسب و کارتان را توسعه می‌دهید، پس اگر تجربه‌ی تلاش ناکامی داشتید، آن را به عنوان فرصتی برای آینده ببینید.

۱۴- آن‌ها ساعت‌ها را بر حسب دقیقه و هفته‌ها را بر حسب روز می‌شمارند. فروشندگان حرفه‌ای با زمان مثل شعبده‌بازها رفتار می‌کنند. آن‌ها زمان را مدیریت نمی‌کنند، آن را خلق و برای خود کارآمد می‌کنند.

۱۵- مشکلات را همچون فرصت می‌بینند. زمانی که به مشکلی برمی‌خورید، آن را به عنوان یک فرصت ببینید. اگر هیچ مشکلی نداشته باشید، یعنی هیچ ارزشی ندارید.





نقش مدیران در ایجاد انگیزه

نویسنده: مهدی غیاث (رییس دفتر فروش تهران چهار شرکت پخش پگاه)



مقدمه:

نقاط ضعف آنان با ارائه راهکار در جهت بهبود اقدام نماید و نقاط قوت را پرورش دهد. مدیران باید در فروشندگان شور و شوق ایجاد کنند تا با انرژی بیشتری به فعالیت خود ادامه دهند. و از تیم خود انتظاراتی را داشته باشند که در توان آنها باشد. باید در افراد و تیم خود انگیزش ایجاد کند تا برای رسیدن به هدف‌هایی که در پیش رو دارند هدایت و به آنها دست پیدا نمایند.

با وجود اینکه تحقیقات زیادی صورت گرفته است و تأکیدهای زیادی برای لزوم ایجاد و حفظ انگیزه در کارکنان شده است ولی متأسفانه به قدر کافی به آن پرداخت نشده و اجرا نشده است، لذا اگر این عمل به درستی صورت پذیرد باعث اثربخش بودن بیشتر این افراد و رشد سازمان خواهد شد. برای به کارگیری افراد باید یک روحیه انگیزشی درونی در فرد ایجاد کرد که خود مایل به انجام آن کار باشد و برای انجام آن کار از تمام نیروهای مهارتی و توانایی خود جهت انجام اثربخش بودن وظایف اقدام کند. راهکارهای متفاوتی برای ایجاد انگیزش وجود دارد. آن هم بسته به نوع سیستم فعالیت شرکت‌ها متفاوت

تیم فروش قلب یک سازمان است که با جذب صحیح افراد و پرورش دادن آنها از طریق آموزش‌های صحیح فکری و ذهنی به پیش در می‌آید. این امر اگر به درستی صورت پذیرد موجب خود شکوفائی فرد و سازمان خواهد شد. همه افراد اعم از کارکنان تا مدیران ارشد سازمان نیازمند به اطلاعات روز دنیا می‌باشند و با کسب این اطلاعات می‌توانند دانش و تجربیات خود را در اختیار دیگر افراد سازمان قرار داده تا آنها هم به کار برند.

افراد را باید در کار گروهی بسیج کرد تا استعدادهای آنان از نظر فکر و اندیشه قابل شناسائی باشد و مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرد. یکی از وظایف مدیران تقویت فکر و اندیشه افراد و تشویق کردن آنان می‌باشد که باعث برانگیخته شدن رشد و بالندگی افراد و موجب پرورش فکر مثبت آنان می‌شود. یک مدیر یا سرپرست تیم باید قابلیت شناخت و توانمندسازی را داشته باشد که بتواند افراد را از طریق فراگیری علوم مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد و نقاط ضعف و قوت آنها را پیدا کرده و به



است که چگونه طراحی و انجام پذیرد.

تجزیه و تحلیل انگیزش

انگیزش چیست؟ عبارت است از میل و اراده فرد به انجام کار. برای ایجاد انگیزه از ساختار دستوردهی و نظارت باید پرهیز کرد و به سمت توصیه و توافق حرکت کرد تا شور و شوق در افراد به وجود آید. مثال: مانند پرداخت پاداش در قبال کار خوب.

در چه کسی باید ایجاد انگیزه کرد؟

سابقاً ایجاد انگیزه از رده بالا به سمت رده پایین بود در حالی که باید تمامی افراد همکاران خود را تشویق کنند و شور و شوق آن‌ها را جهت انجام امور سهیم سازند. به طور مثال: کارمندان را با یک تقدیر نامه کتبی یا شفاهی یا معرفی کارمند خوب به مدیریت ارشد سازمان که موجبات احساس با ارزش بودن در فرد را فراهم می‌کند و بر توانایی و ایجاد و خلق ایده‌های نو تأثیر می‌گذارد.

شیوه‌های ایجاد انگیزه در افراد مختلف

همانگونه که اشاره شد برای تمامی رده‌های شغل در سازمان باید ایجاد انگیزه صورت پذیرد به گونه‌ای که:

۱ - برای مدیر ارشد:

با ارائه دادن راهکارهای جدید و برنامه‌ریزی‌های نو جهت بهبود اطلاعات سیستمی با استفاده از تکنولوژی روز.

۲ - برای مدیر:

با ارائه تکنیک‌های ایجاد انگیزه برای زیر دستان و برانگیختن سایر همکاران.

۳ - برای همکاران:

با حمایت و راهنمایی‌های لازم جهت اهداف سازمان مانند

تنظیم یک برنامه مشترک برای حفظ سهم بازار.

۴ - زیر دستان:

با همکاری و مشارکت تیمی بین همکاران باعث رضایت خاطر خودشان خواهد شد. (واگذاری مسئولیت انجام کار)

شیوه‌های ایجاد انگیزه

انگیزه باعث پایداری افراد به وظایف محوله خود و جدیت و نشاط در کار می‌باشد. با مشاهده بی‌انگیزی در افراد نسبت به کار محوله باید منتظر وقایع ناگوار آن در عرصه کار خود باشیم.

رفتارهای نشان‌دهنده بی‌انگیزی

۱ - عدم همکاری در کار گروهی و تیمی

۲ - عدم تلاش و همت بیشتر

۳ - بی‌نظمی در ساعات کاری

۴ - هدر دادن اتلاف وقت در کار

۵ - عدم پیگیری کارهای روزانه

۶ - کاهش کیفیت در انجام امور محوله

۷ - شکایت از موضوعات ساده

۸ - عدم اطاعت از دستورات مافوق

چگونه از بی‌انگیزی افراد جلوگیری کنیم:

بهترین تکنیک برای جلوگیری از بی‌انگیزه شدن افراد نشان دادن واکنش‌های انسانی که حاکی از درک و ابراز همدلی با افراد است. در مورد مشکلات با آن‌ها صحبت شود و شنونده خوبی باشیم. مشکلات افراد را به خوبی گوش کنیم سپس به شناسایی علل اصلی آن بپردازیم.

تشخیص نیازهای اولیه در محیط کار

۱ - حقوق و مزایا: شامل درآمد اولیه، پاداش، تعطیلات

سطح انگیزش آنان پی برد. مثلاً افرادی که با علاقه و اشتیاق کار خود را با موفقیت به پایان می‌رسانند و چهره‌ای گشاده و خندان دارند و برعکس آن افرادی که در کار ناموفق بوده‌اند از خود چهره‌ای خسته نمایان می‌کنند.

الگوهای رفتاری در ایجاد انگیزه

الگوهای رفتاری که باعث دستیابی به نیازهای فردی می‌شود، شامل موارد ذیل می‌باشد:

- ۱ - بلند پرواز و قاطع
 - ۲ - مهربان و حمایت‌گر
 - ۳ - تحلیل‌گر و محتاط
- هر یک از این خصوصیات در شخصیت هر فرد جای دارد.

نتیجه‌گیری:

کارکنان خود را جهت کارهایی که انجام می‌دهند حمایت و تشویق نماییم، هر چند که وظیفه کاری خود را انجام می‌دهند اما تشویق کردن رفته رفته تعهد و علاقه‌مندی و ایجاد انگیزه در افراد ایجاد می‌نماید. تعلیم و آموزش باید در فرد اعتماد به نفس و توانایی و یک هیجان اولیه‌ای را ایجاد کند که شیوه‌های مدیریتی انجام آن ایجاد راهکار، فراهم کردن امکانات و ابزار و مسئولیت دادن به فرد می‌باشد. باید نقطه نظرات آن‌ها را گوش دهیم و به نتیجه کار امیدوارشان سازیم و پیشرفت‌هایشان را مورد تشویق قرار دهیم. با مسئولیت دادن یا همان تفویض اختیار به افرادی که دقت بالا دارند و از توانایی، اشتیاق و تعهد کافی برخوردارند، از آن‌ها در انجام فعالیت‌هایشان حمایت کنیم. افرادی که کارشان را جدی می‌گیرند نیاز چندانی به نظارت و مدیریت مستقیم ندارند، برای این افراد باید شیوه‌های رهبری و مدیریت متفاوت، نظیر اندازه‌گیری عملکرد و ... انتخاب شود و از این طریق این افراد را حمایت کرد.

منابع:

- * کتاب رهبری مدیر یک دقیقه‌ای (نویسنده: کنث بلانکارد - ترجمه غلامحسین اعرابی)
- * کتاب مدیریت انگیزشی (نویسنده: رابرت هلر مترجمان دکتر خدایار و علی میرزایی)
- * کتاب فن رهبری سازمان (نویسنده: دکتر کارول اوکاتر، ترجمه مریم ذبیحی)

۲ - شرایط کاری: شامل ساعت کار، طراحی محیط داخلی

و محل کار

۳ - خط مشی شرکت: شامل مجموعه قوانین و مقررات

رسمی و غیررسمی حاکم

۴ - منزلت اجتماعی: به وسیله مقام، مرتبه و نوع ارتباط

فرد با دیگران

۵ - امنیت شغلی: به معنی میزان اطمینان فرد نسبت به ادامه

کار در سازمان

۶ - نظارت و استقلال: به میزان کنترل فرد به محیط و نحوه

اجرای یک شغل مربوط می‌شود.

۷ - زندگی اداری: به معنی سطح و نوع روابط میان فردی

در محیط کاری فرد است.

۸ - زندگی شخصی: مدت زمانی است که فرد صرف

خانواده، دوستان و کارهای مورد علاقه می‌کند.

زمانی که از افراد به اندازه کافی قدردانی می‌شود از موفقیت

خود لذت بیشتری می‌برد. توانایی کسب موفقیت نیز به نوبه خود

به داشتن یک شغل و مسئولیت خوشایند و مطلوب بستگی دارد.

هرچه قدر این مسئولیت‌ها بیشتر باشد افراد احساس رضایت

بیشتری کرده و با دادن مسئولیت‌های گوناگون در فرد انگیزش

را بیشتر خواهد کرد.

افزایش انگیزه در محیط کار

یکی از مهمترین عوامل ایجاد انگیزه در افراد موفقیت

است و دستیابی به اهداف شغلی و فراتر رفتن از آن میل به

پیشرفت را زیاد می‌کند. لازم نیست که پاداش به صورت نقدی

و مالی باشد، با قدردانی از کارکنان توسط افراد مافوق هم به

خود احترام گذاشته و هم ایجاد انگیزه را در فرد بالا برده‌ایم.

به افراد مسئولیت‌های داده شود که در حیطه کاری آنان باشد

تا با علاقه‌مندی بیشتری به شغل خود بپردازند. ارتقاء، پیشرفت

و افزایش پاداش در قبال موفقیت‌ها از جمله عوامل انگیزش

هستند.

درک رفتار در ایجاد انگیزش

از مجموع گفته‌ها، حرکات سر و دست، حالات چهره،

و طرز ایستادن افراد رفتار آن‌ها را تشکیل می‌دهد. که از این

مجموع می‌توان به حالت و شیوه‌های رفتاری افراد در جهت





مسئولیت و مأموریت رییس مرکز پخش

نویسنده: سیدعلی میرکاظمی (مدیر سابق آموزش شرکت پخش پگاه)



طیف فعالیت‌های یک رییس مرکز پخش از ایده‌پردازی‌های خلاقانه و نوآور با پژوهش و تحقیق در قلمرو بازار آغاز شده و تا چیره شدن بر رقبا و افزایش سهم بازار و سرانه فروش ادامه و به حیات رهبری روشنی می‌بخشد. بدیهی است رهبری و صدرنشینی، سخت و مشکل است، اما کارهای بزرگ را انسان‌های بزرگ انجام می‌دهند و فطرت درونی شما این بزرگ منشی را همراه دارد، پس سعی کنید از طنین فطرت خویش با تدبیر و مهارت و کوشش رهبر بازار و صدرنشین باشید. (حتی اگر صدرنشینی دیگری هم وجود دارند) باز هم فکر رهبری و صدرنشینی را رها نکنید تا رهبر واقعی بازار برای محصولات خود باشید. به طور یقین توانمندی‌های فکری و تدابیر و سیاست‌گذاری‌های شما موفقیت شگرفی را به نمایش خواهد گذاشت. آیا حدنصاب توانمندی‌های شما اینگونه و فراتر از این نیست؟

پیمان جدیدی را در رابطه با تغییر و تحول و دگرگونی با خود ببندید تا در مأموریت و مسئولیتی که شایستگی آن را دارید پدیده شگرف و غیرقابل تصویری را ابداع نمایید. این پیمان شما را بر فراز قله‌های مرتفع خوشنامی و مراتب افتخارآمیز سازمانی قرار خواهد داد و واقعیت‌ها و تحقیق‌های اندیشمندان را شفاف

توانمندی‌های رییس مرکز پخش مجموعه‌ای از تمام تلاش‌ها و کوشش‌های سازمان یافته‌ای است که هدف از آن افزایش سهم بازار و سرانه فروش روز افزون است. این تلاش‌ها از مرحله شناخت بازار منطقه کاری و ارتباط مؤثر با اهل بازار و کارکنان زیر نظر آغاز شده و تا پژوهش و آشنایی با مشتریان ممتاز و درجه یک (۲۰ درصد مشتریانی که ۸۰ درصد سهم فروش را دارند) و ایجاد ارتباط مؤثر ادامه می‌یابد. فرایند افزایش توانمندی‌های کارکنان به ویژه تیم فروش از طریق فعال کردن و به قابلیت واداشتن نیروهای درون (هوشمندی - توسعه فکری - ذهنی) و ایجاد علاقه و انگیزه و افزایش مهارت‌های تکنیکی آن‌ها در جذب مشتریان ممتاز بسیار مؤثر است.

مسئولیت یک رییس مرکز پخش ایجاد یک فرهنگ غنی از باید و نبایدهایی است که منطق آن تقویت علوم انسانی، ارتقاء دانش، توسعه و رشد افکار، افزایش اطلاعات و آگهی‌های کارکنان و ارائه راهکارها و استراتژی مورد نیاز برای تقویت اذهان منابع انسانی در جهت جستجو و پیدا کردن بهترین نمایندگان و مشتریان ویژه و اقدام به عقد قرارداد مطمئن و معتبر با شبکه مشتریانی که امکانات و توانمندی‌های مناسبی برای فروش و توزیع محصولات شرکت را داشته باشند، همراه است.



می‌سازد.

و همراهی با سفره چینی را در آن‌ها فراهم سازد و از هر کدام از سفره‌نشینان (مشتریان) دوستانی متعهد، وفادار و دائمی ایجاد شود که با شور و شوق منتظر برنامه ملاقات و حضور هر دوره شما باشند.

این سفره هم برای سفره‌نشینان (مشتریان) و هم برای سفره‌اندازان سود مشترک فراوانی در بردارد و علیرغم هزینه‌ای که دارد، ارزش افزوده و سرمایه‌گذاری بیشتری را به ارمغان خواهد آورد. کل گروه به ویژه تیم فروش ابتدا لازم است ارتباط هدفمند، اعتماد آفرین و اطمینان بخشی را برای دعوت هر چه بهتر و با شکوه‌تر از میهمانان ممتاز و درجه یک به عمل آورند تا امکان وسعت سفره فراهم و مشارکت عظیم و انبوهی در قلمرو استانی و شهرستانی با امنیت خاطر به وجود آید و سرانه هر یک از سفره‌نشینان و سهم بازار هر کدام نسبت به سایر استان‌ها فزونی یافته و در بالاترین سهم سرانه قرار گیرد.

بدیهی است برای افزایش سهم سرانه نیاز به در نظر گرفتن افزایش تعداد مشتریان (سفره‌نشینان) و افزایش تعداد اقلام درون سفره برای میزبانی دارید تا تنوع ذائقه‌ها و سلیقه‌های گوناگون را از محصولات دلپذیر گوارا و لذت بخش نمایید. مؤکداً و با تأکید مجدد حفظ حرمت و احترام مشتریان (میهمانان و شرکای تجاری) نیازمند رفتاری شایسته، لحنی شیوا، الفاظی زیبا و تعدد اقلام سفره خواهد بود تا نشاط و شادابی و اشتیاق و بهره‌وری جمعی را فراهم آورده تعهد و وفاداری دائمی را فراهم و مسیر سازد.

با این پیمان به عنوان عضوی از خانواده پگاه سفری را آغاز کرده‌اید، بدیهی است هر سفر مبدأ و مقصدی دارد، بودن تردید در مبدأ اهداف سفر در همایش جمعی مورد بررسی، مقایسه و تجربه و تحلیل قرار گرفته تا نیاز سنجی‌ها و اولویت‌بندی اهداف امور در این سفر شفاف و روشن شده و نیازها در کوتاه‌ترین زمان ممکن تأمین گردد.

به طور یقین در فاصله‌ای کوتاه بعد از این همایش جمعی سفر آغاز خواهد شد و هر سفر نسبت به زمان آن نیاز به توشه راه دارد.

سفر اندیشه‌ای خردمندانه می‌خواهد تا غنی‌سازی توشه را با دقتی خاص و فکری توسعه یافته مورد توجه قرار دهد و در طی مسیر هم خود گرسنه نماند و هم همسفران را با خوشنودی و رضایت خاطر میزبانی کند که همسفران نیز در اهداف سفر تشریک مساعی نمایند، زیرا مسئولیت و مأموریت شما در مقصد نیاز گسترده‌ای به کار تیمی و تلاش و کوشش جمعی دارد که بتوانید سفره‌ای به وسعت یک استان و چند شهرستان بگسترانید و با ارتباطی شایسته، هوشمندانه و متفکرانه از تیم و گروه همراه، ممتاز ترین‌ها و بهترین‌های صنوف مرتبط را انتخاب کرده و با میل و ترغیب و اشتیاق خاطر به پای سفره‌ای که از غذاهای متنوع و چاشنی‌های محصولات دلپذیر انباشته شده، دعوت نمایید و رسم میزبانی را با احترامی خاص که موجب خاطره‌ای به یاد ماندنی برای میهمانان باشد بجا آورید، تا این خاطره خوشایند برای همیشه در ذهن آن‌ها ماندگار باشد و احساس تعلق خاطر



چگونه تبدیل به یک فروشنده حرفه ای شویم؟

تهیه و تنظیم: وحید عطایی (رییس دفتر فروش تهران پنج شرکت پخش پگاه)



مقدمه:

نشان می‌دهد که اغلب فروشندگان موفق با وجدان هستند. افرادی که به کار خود افتخار و به آن عشق می‌ورزند، منظم بوده و از کارایی بالایی برخوردار هستند. وجدان کاری به معنای ادامه انجام کار بدون فرصت دادن به دخالت حاشیه‌ها است. اگر فردی مرتب یا کارآمد نیست قطعاً قادر به آموختن آن هم نیست.

۲ - ادب:

برترین فروشندگان، بیشترین احترام را برای زمان مشتریان خویش قائل هستند، رفتار فروشنده با مشتریان کنونی و مشتریان بالفعل باید به مانند رفتار با طلا باشد. زمان فروشنده برای مشتریان باید کافی و برنامه‌ریزی شده باشد، داشتن عجله در یک ارتباط نهایت بی‌ادبی به مشتری می‌باشد، زمان مشتری را باید درک و به آن احترام گذاشت.

۳ - ابتکار

فروشنده حرفه‌ای، منتظر دریافت دستور نخواهد ماند. این افراد بسیار مصمم و علاقه‌مند به در اختیار گرفتن امور هستند،

موفقیت بسیاری از شرکت‌ها و بنگاه‌های خدماتی در گرو فروش صحیح و ارتباط درست آن‌ها با مشتری است. پس داشتن یک فروشنده حرفه‌ای برای هر شرکتی از اهمیت بالایی برخوردار است. اینکه یک فروشنده چطور با خریدار ارتباط برقرار کند بستگی به هوش و ذکاوت وی و همچنین اطلاعات او در مورد مسائل فروش دارد. توجه به خصوصیات یک فروشنده موفق فراتر از چیزی که در کلیشه‌های استخدامی دیده می‌شود و رعایت کردن آن، شاید تنها چیزی باشد که سازمان شما را برای ارتقا دادن شما به پله‌های بالاتر تحت تأثیر قرار دهد. پس مطالعه کنیم، یاد بگیریم، اجرا کنیم تا حرفه‌ای شویم.

در این مطلب به خصوصیات یک فروشنده حرفه‌ای می‌پردازیم:

۱ - وجدان:

نتایج تحقیقات انجمن روانشناسی آمریکا در سال ۱۹۹۳

نشان دهد اما همین ایستادگی نیز باید به تکنیک فروش مسلح شود تا جواب نه کمتر دریافت شود (پاسخ نه می تواند شروعی برای ایجاد یک فرصت و انجام یک معامله باشد).

فرض کنید که پیشنهادی به مشتری خود داده‌اید و با جواب نه مواجه شده‌اید این جواب می تواند به طور کلی سه معنا داشته باشد:

اطلاعات اشتباه

شما اطلاعاتی کافی به فرد پاسخ دهنده نداده‌اید، پس چرا باید جواب مثبت به سوال شما دهد.

زمانبندی اشتباه

به این نکته توجه داشته باشد که پیشنهادهای کلیدی خود را در زمان مناسب به مشتری ارائه دهید.

شرایط اشتباه

در برخی از مواقع پاسخ منفی دریافت شده بالاتر از توانایی کنترل فرد به پاسخ دهنده است که ناشی از برخی عوامل و شرایط دیکته شده به فرد پاسخ دهنده است، در این حالت باید به شرایط و عوامل دیکته شده تأثیر گذاشته تا به جواب مثبت رسید.

۶- پذیرنده کلام مربی:

پذیرش کلام مدیر به عنوان مربی فروش از داشتن تجربه با اهمیت تر است. فروشنده موفق با انرژی کافی و علاقه به سوی یادگیری و پذیرش کلام مربی گام برمی دارد او از هر

نظم فروشنده عامل حفظ مسیر موفقیت است، اگر چیزی باید فروخته شود، حتماً راهی برای فروش آن وجود دارد. فروشنده باید در خصوص فروش محصولات از نبوغ و روش های ابتکاری نیز استفاده نماید، فروشنده‌ای که یک روش و رویکرد ثابت برای معرفی و فروش کالا دارد. هرگز رشد نمی‌نماید، ابتکار همراه با ریسک است و ریسک منطقی باعث ایجاد تجربه و افزایش مهارت می‌گردد.

۴- گوش دادن:

برترین فروشندگان کسانی هستند که از مشتریان خود سؤال پرسیده و به پاسخ آنان به درستی گوش فرا می‌دهند نیاز و خواسته مشتری را به درستی تشخیص و راهکار مناسب را ارائه خواهند نمود. از سوی دیگر گوش دادن به مشتری، نشانه احترام به کلام وی است. گوش کردن کافی نیست، بلکه باید طرف مکالمه را متقاعد نماید که به او گوش می‌دهید، در غیر اینصورت طرف مقابل احساس می‌کند به این مکالمه اهمیت نمی‌دهید و برایش ارزشی قائل نیستید، گوش دادن، تنها دریافت اطلاعات نیست، بلکه نشان دهنده کنجکاوی، احترام و اهمیت است.

۵- ایستادگی:

یکی از خصوصیات فروشندگان حرفه‌ای صبر و ایستادگی در مقابل ناملازمات است، زیرا فروشنده باید به شنیدن کلمه نه عادت نماید، پس باید اعتماد به نفس و ایستادگی بالایی از خود





است که تعداد بیشتری سؤال از مشتری خود پرسیده‌اند. لزوماً تمامی این سؤالات در خصوص خود کالا نیست البته سؤالاتی منطقی که موجب رنجش مشتری نگردد، استراتژی طرح سؤال از پاسخ سؤال قبلی، یک تکنیک بسیار مناسب است.

۱۱ - مستقل:

تا زمانی که درآمد فروشنده از دریافت پورسانت باشد، فروشنده مستقل است و شخصاً شاخص‌های ارزیابی عملکرد خویش را تعریف و در صدد بهبود عملکرد خویش خواهد بود. از آنجایی که منافع فروشنده در میان است، پس بود و نبود مدیر اهمیت چندانی ندارد. فروشنده مستقل کلاس‌های خود را برای افزایش میزان فروش سازمان بالا برده تا میزان درآمد خود را حداکثر نماید. در این حالت فروشنده مستقل خود انگیزاننده است. فروشنده مستقل برای کسب موفقیت، شخصاً خود را سرزنش یا تشویق می‌نماید.

۱۲ - مدیریت زمان:

فروشنندگان موفق، برای زمان خود مدیریت مناسب دارند، مثلاً پیدا نمودن کوتاه‌ترین مسیر بین دو موقعیت جغرافیایی، زیرا زمان بیشتر به معنای فرصت بیشتر برای فروش بیشتر است. اهمیت به زمان خود منجر به اهمیت دادن به زمان مشتری خواهد شد.

گونه پیشنهاد استقبال می‌نماید. فروشنده موفق، سریعاً خود را با تغییر تاکتیک‌های مری خویش منطبق ساخته حتی اگر با تمام روندهای گذشته فروش متفاوت باشد.

۷ - خوش بین:

ترجیح می‌دهید از چه کسی خرید نمایید؟ از فروشنده‌ای خوش بین و شاداب یا فروشنده‌ای بدبین و افسرده؟ تمایل مشتریان به خرید از فروشنده‌ای خوش بین و بشاش است.

۸ - زیرک بودن:

یک فروشنده حرفه‌ای موفق، باید توانایی تغییر مسیر به موقع را داشته باشد و به محض آنکه جواب منفی دریافت می‌نماید، با کمک خلاقیت خویش، مسیر هوشمندانه دیگری را برای ادامه عملیات فروش پیش ببرد. فروشنده باید توانایی فهم زبان بدن مشتری را نیز داشته باشد تا پیش از دریافت جواب نامناسب، قادر به تغییر استراتژی فروش خود باشد.

۹ - اشتیاق:

فروشنده درجه یک از کار خود لذت می‌برد. مهمترین مسئله این است که فروشنده حرفه‌ای موفق باید اشتیاق و تعصب کافی در خصوص کالا یا خدمات خویش، داشته باشد، اشتیاق فروشنده به مشتری منتقل شده و انگیزه خریدار را تقویت می‌کند.

۱۰ - سؤال پرسیدن:

تحقیقات نشان می‌دهد، بالاترین کارایی در بین فروشنده‌گانی

نقش اسمارت فون‌ها در نرم‌افزارهای تجاری

تهیه و تنظیم: فریدون قدس (مشاور IT شرکت پخش پگاه)



و اطلاعات. این موضوع در همه کشورهای دنیا به چشم می‌آید و به ویژه در کشورهای توسعه یافته که از پهنای باند مطلوبی بهره می‌برند. با این حال در کشور ما هم با وجود محدودیت‌هایی که در فضای مجازی وجود دارد و همچنین سرعت پایین اینترنت در مقایسه با کشورهای توسعه یافته این رشد استفاده از تلفن همراه هوشمند در بین کاربران کاملاً محسوس است. به طور کلی فراهم شدن زیرساخت‌های مناسب نقش مهمی در توسعه استفاده از تلفن‌های همراه هوشمند دارد.

آمار گوشی‌های هوشمند در ایران و جهان

اریکسون موبیلیتی (Ericsson mobility) اخیراً گزارش سالانه‌ای منتشر کرده که براساس تحقیقی که انجام شده است در حال حاضر ۲/۶ میلیارد کاربر جهانی تلفن همراه وجود دارد که پیش‌بینی می‌شود این رقم تا سال ۲۰۲۰ به ۶/۱ میلیارد کاربر برسد. این ۶/۱ میلیارد کاربر تلفن هوشمند به این معنا است که در پنج سال آتی ۷۰ درصد کل جمعیت جهان از تلفن هوشمند استفاده می‌کنند. بر اساس این گزارش ۹۰ درصد از این میزان هم توسط شبکه‌های پهن باند تلفن همراه پوشش داده خواهند شد. طبق تحقیقات اریکسون موبیلیتی، تقریباً ۸۰ درصد از مشتریان جدید از آسیا-اقیانوسیه، خاورمیانه و آفریقا خواهند بود. آمار تقریبی استفاده از تلفن‌های هوشمند بر اساس اپراتورها در ایران

شاید اگر چند سال پیش یک نفر به ما می‌گفت که تلفن همراه به قدری پیشرفته خواهد شد که جای لپ‌تاپ یا ابزارهای دیجیتالی دیگری را خواهد گرفت، باورش برایمان سخت بود اما در حال حاضر همه چیز تغییر کرده است. دستگاه‌های اسمارت فون (گوشی هوشمند) و تبلت‌ها رشد چشم‌گیری کرده و سرعت تولید این ابزارها هم بسیار بیشتر از قبل شده است.

این که کاربران تمایل پیدا کرده‌اند تا از تلفن همراه برای انجام کارهایشان استفاده کنند چیز عجیبی نیست، دلیل این ماجرا این است که تلفن‌های هوشمند امروزی ابزارهای کوچکی هستند که همیشه و در همه جا همراه ما هستند در کنار این که امکانات بسیار زیادی دارند و تقریباً تمامی نیازهای ما را برآورده می‌کنند. با این شرایط چرا ما به دنبال ابزارهای بزرگ باشیم که حمل آن‌ها سخت است و انرژی زیادی از ما می‌گیرد.

امروزه کمتر کسی را می‌بینیم که تلفن همراهی که در دست دارد هوشمند نباشد. تلفن‌های هوشمند در سال‌های اخیر به ابزاری مهم برای انجام دادن کارهای روزانه تبدیل شده‌اند و برای اغلب افراد زندگی بدون این دستگاه حتی برای یک روز هم دشوار است. حالا دیگر بیشتر مردم درصد قابل توجهی از کارهای روزانه خود را به کمک موبایل‌های هوشمندشان انجام می‌دهند، از انجام کارهای مالی و بانکی گرفته تا دریافت اخبار



۲۰۱۶ بیش از یک میلیارد و چهارصد میلیون گوشی هوشمند از شرکت‌های مختلف به فروش می‌رود که نشان دهنده استقبال روز افزون مصرف‌کنندگان از این دستگاه‌هاست.

سیستم عامل موبایل

نوعی سیستم عامل است که مخصوص دستگاه‌های قابل حمل از جمله تبلت و تلفن‌های هوشمند می‌باشد که کنترل این نوع دستگاه‌ها را بر عهده دارد. سیستم عامل‌های مختلفی در دنیا توسط شرکت‌های مختلف ارائه شده است که پرطرفدارترین آنها عبارتند از:

اندروید (android) از شرکت گوگل

آی او اس (IOS) از شرکت اپل

ویندوز فون (windows phone) از شرکت مایکروسافت

بلک بری (BlackBerry) از شرکت بلک بری

نیز به شرح زیر است:

به‌طور کلی با توجه به آمارهای جسته‌گریخته‌ای که به‌دست آوردیم می‌توان به‌طور تقریبی گفت که در حال حاضر حدود ۳۵ میلیون کاربر تلفن هوشمند در ایران داریم که این رقم نیز روزبه‌روز در حال افزایش است.

نام اپراتور	تعداد گوشی هوشمند	درصد سهم بازار
همراه اول	۱۹ میلیون	۵۴,۳
ایرانسل	۱۲,۵ میلیون	۳۵,۷
رایتل	۳,۵ میلیون	۱۰,۰

آمار فروش گوشی‌های هوشمند در ۶ ماهه اول سال ۲۰۱۶ در دنیا به شرح زیر است: (در هزار)
همانطور که در جدول پایین مشاهده می‌گردد در سال

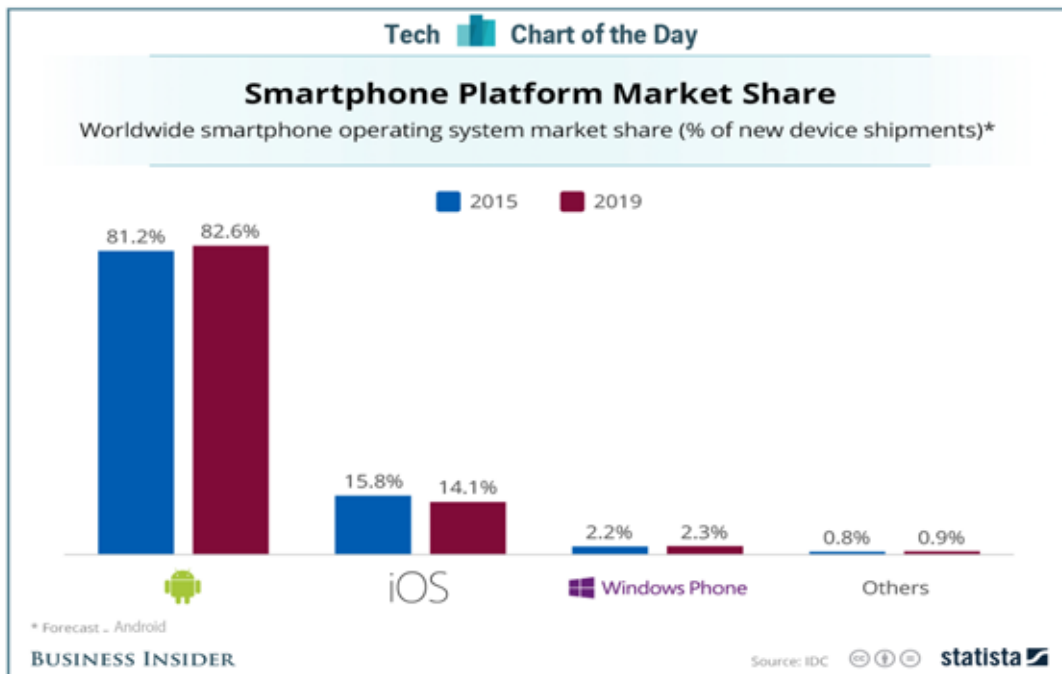
Worldwide Smartphone Sales to End Users by Vendor in semiannual 2016
(Thousands of Units)

Company	2016 Units	2016 Market Share (%)	2015 Units	2015 Market Share (%)
Samsung	۱۵۷,۹۳۰	۲۲.۸	۱۵۳,۱۹۵	۲۳.۰
Apple	۹۶,۰۲۴	۱۳.۸	۱۰۸,۲۶۳	۱۶.۲
Huawei	۵۹,۵۳۲	۸.۶	۴۴,۵۶۵	۶.۷
OpPO	۳۴,۶۰۲	۵.۰	۱۴,۶۵۹	۲.۲
Xiaomi	۳۰,۵۷۹	۴.۴	۳۰,۲۰۵	۴.۵
Others	۳۱۴,۹۴۴	۴۵.۴	۳۱۵,۷۲۴	۴۷.۴
Total	۶۹۳,۶۱۱	۱۰۰.۰	۶۶۶,۶۱۱	۱۰۰.۰

Source: Gartner (August 2016)



در جدول زیر درصد سهم سیستم عامل در اسمارت‌فون‌ها ذکر شده است:



کاربران به جای استفاده از دستگاه‌های مختلف ترجیح می‌دهند از یک گوشی برای انجام کارهای خود استفاده نمایند لازم است تا طراحان نرم‌افزارهای تجاری این واقعیت را سریع‌تر درک کرده و بخشی از نرم‌افزارهای خود را قابل اجرا بر روی گوشی‌ها نمایند. در حال حاضر بسیاری از مدیران و کارکنان شرکت‌ها بیشتر وقت خود را در خارج از شرکت و در حال جلسه با مشتریان خود و بررسی بازارها و مأموریت می‌گذرانند در حالی که بایستی برخی از انجام امور جاری شرکت با مجوزها و تأیید آن‌ها صورت گیرد. بنابراین بایستی طراحی نرم‌افزارهای تجاری به گونه‌ای باشد که کارتا بل‌ها و دریافت گزارشات آماری ساده مشتریان بر روی گوشی‌ها قابل دسترس و انجام باشد تا افراد بتوانند از هر مکانی به سادگی امور جاری شرکت خود را به انجام برسانند و بدین ترتیب سرعت عمل و چابکی سازمان حفظ شود.

مهندسی مجدد نرم‌افزارهای تجاری می‌تواند به گونه‌ای انجام گیرد که تحلیل‌ها و گزارشات آماری چند لایه و سنگین بر روی کامپیوترها و لپ‌تاپ‌ها انجام گیرد و انجام امور روزمره و بررسی کارتا بل‌ها و مجوزهای دریافت و پرداخت و ... از طریق گوشی‌های هوشمند انجام گیرد.

هر شرکت نرم‌افزاری که بتواند این تغییر رویکرد را سریع‌تر اجرایی نماید قطعاً به نیاز جدید سازمان‌ها بهتر پاسخ داده و سهم بازار بیشتری در نرم‌افزارهای تجاری خواهد داشت.

نقش اسمارت‌فون‌ها در نرم‌افزارهای تجاری

بحث امروزه این است که آیا واقعاً این امکان وجود دارد که به تازگی کسب و کاری مبتنی بر فناوری‌های جدید به راه بیندازیم و تلفن هوشمند را به صورت کلی از قلم انداخته و یا آن را در نظر نگیریم؟ اسمارت‌فون‌ها یا همان تلفن‌های هوشمند در سال‌های آینده در زمینه تجارت و کسب و کار الکترونیکی، حرف اول را در همه جا خواهند زد. در سال‌های آینده فاصله میان زندگی کاری و شخصی افراد کم‌رنگ‌تر خواهد شد. کاربران گوشی‌های هوشمند که نیروی کار شرکت‌های مختلف هستند، قادر خواهند بود که همه جا و همیشه به اطلاعات و پنل‌های پروژه‌های کاری خود دسترسی داشته باشند. سیستم‌های cloud (ابری) نمونه بسیار خوبی از این شرایط را در حال حاضر به ما نشان می‌دهند. مسلماً این دسته از اتفاقات از هر نظر برای کارمندان و کارفرمایان مناسب خواهد بود. زیرا ساعات کاری برای همه تغییرپذیر خواهد بود و وابستگی شدیدی به داشتن حضور فیزیکی در محل کار وجود نخواهد داشت. این ماجرا از طرفی برای کارمندان و از طرف دیگر برای کارفرمایان سود خواهد داشت زیرا هیچ محدودیت زمانی و مکانی برای انجام کارها وجود نخواهد داشت و شما در هر ساعت از شبانه روز، در روزهای تعطیل یا غیرتعطیل قادر به انجام کارهای خود خواهید بود.

حال که استفاده از اسمارت‌فون‌ها این قدر فراگیر شده و

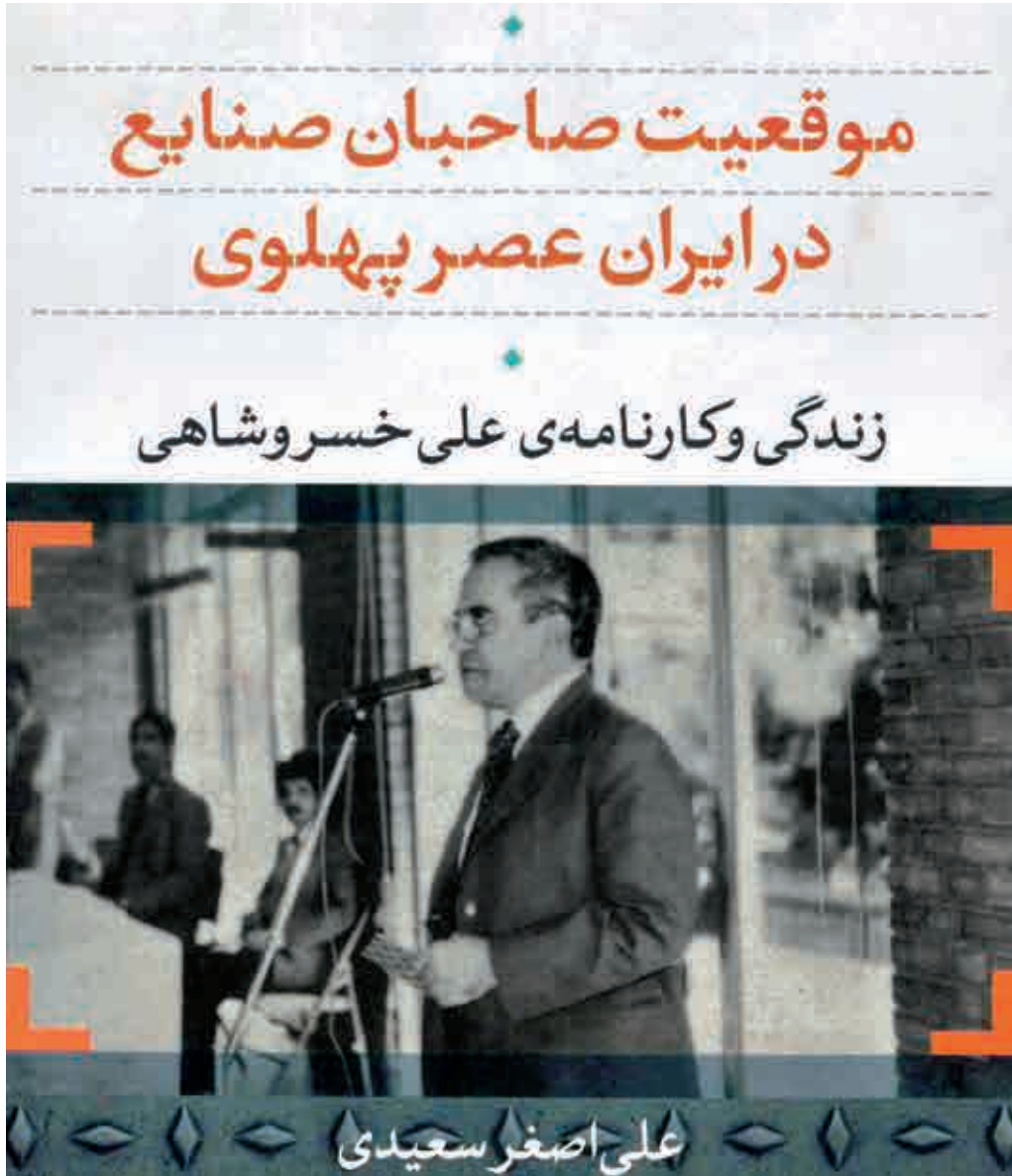


(بخش دوم)

خلاصه کتاب:

موقعیت صاحبان صنایع در ایران عصر پهلوی

لیدا دبیری (مدیر منابع انسانی شرکت پخش پگاه)



گاه: رورش / ستاره ندیشه / وشمند

آغاز تولید کارخانه‌ای

شرایط را به خوبی سنجیده بود که اگر تولید را شروع نکنند، به زودی ورود اجناس وارداتی ممنوع می‌شود، پس به دنبال سه پروژه‌ی صنعتی ذیل رفت.

• کارخانه میوه خشک‌کنی: علی خسروشاهی به منظور تأمین کالا برای صادرات تصمیم گرفت با شراکت جعفر عزیزی کارخانه میوه خشک‌کنی پارس را در قزوین تأسیس کند. جعفر عزیزی در تولید کشمش تخصص داشت و به عقیده خودش، بزرگترین متخصص این کار بود. بدین ترتیب، کارخانه میوه

مدت کوتاهی بعد از حوادث ۲۸ مرداد ۱۳۳۲ به تدریج نهضت صنعتی در ایران پا گرفت. در آن زمان، اقتصاددانان بر این عقیده بودند که کشورهای عقب افتاده یا به قول امروزی‌ها در حال توسعه برای این که بتوانند به سطح زندگی ممالک توسعه یافته برسند باید در مرحله اول صناعی ایجاد کنند که تولیدات آن‌ها جانشین واردات شود. در ایران هم بر این اساس کم‌کم صناعی به وجود آمد. در این دوره علی خسروشاهی نیز



خشک کنی پارس تأسیس شد و شروع به کار کرد.

• اقدام به تأسیس کارخانه بستنی سازی: اقدام برای اینکار بر اساس این تفکر آغاز شد که آب و هوای ایران طوری است که در قسمت عمده سال می شود بستنی فروخت. در آن موقع سه سازنده مهم بستنی در انگلستان بودند. حسن خسروشاهی با دو مؤسسه اول تماس گرفت تا بستنی با شراکت یا تحت لیسانس آن ها تولید شود که آن ها جواب رد دادند، ولی شرکت نیلسون قبول همکاری کرد. در جریان این مذاکرات، بستنی کیم در ایران به بازار آمد و علی خسروشاهی از رقابت زیادی که ممکن بود در زمینه تولید بستنی پیش بیاید نگران شد و تصمیم گرفت این کار را ادامه ندهد.

• تولید بخاری علاء الدین: پیرو مذاکرات علی خسروشاهی با علاء الدین انگلستان، این شرکت قبول همکاری کرد و در نتیجه شرکت سهامی علاء الدین در ایران در بهمن ۱۳۳۸ ش. با سرمایه ی ۸۰ میلیون ریال تأسیس و مشغول به کار شد. علاء الدین انگلستان نیز استفاده از برند خود را در ازای ۲/۲ میلیون ریال واگذار کرد. در سال ۱۳۵۴ ش. این علامت تجاری کاملاً به ایران منتقل شد و بعد از آن این شرکت استفاده از این علامت تجاری را به مبلغ ۴/۰ میلیون ریال به افغانستان هم فروخت. به رغم این که شرکت علاء الدین محصولات خارجی تولید می کرد، تحت مدیریت شرکای خارجی سود خوبی نداشت. علی خسروشاهی سهام خود را تا زمان ملی شدن شرکت حفظ کرد، ولی هیچ وقت به سهام چیزی اضافه نکرد و فقط عضو هیأت مدیره شرکت بود.

شروع تولید مواد خوراکی

همیشه یکی از مشکلات توسعه صنعت و تجارت در ایران نبودن نیروی کار ماهر و با تجربه به اندازه ی کافی بود و داشتن یک شریک خارجی می توانست کمکی در این خصوص باشد. در پی این رویه، علی خسروشاهی به کمک حسن خسروشاهی با چندین شرکت خارجی در زمینه های مختلف تماس گرفت و نامه نگاری کرد، در نتیجه تماس هایی که گرفته شد شرکت بوتس موافقت کرد که شرکت مینو کالاهایش را تحت لیسانس خود بوتس تولید کند. بازار ایران در شرکت بوتس تحت نظر شخصی به نام پارکینسون اداره می شد. کار تولید مواد خوراکی با تولید آب نبات و تافی شروع شد که به تدریج توسعه پیدا کرد به طوری که ماشین های تولید از آلمان شرقی، آلمان غربی و انگلستان، ماشین های بسته بندی از ایتالیا و سوئیس، ماشین پفک نمکی از آمریکا و ماشین بسته بندی بیسکویت از فرانسه خریداری شد. به طور کلی، رویه شرکت این شد که بهترین ماشین ها را برای هر نوع تولید خود بخرد و وابسته به یک سازنده به خصوص نباشد. به هر حال، ماشین های ساخت آب نبات و

بعضی ماشین های بسته بندی را از هاماک هانزلا و ماشین های ساخت تافی را از روز و ماشین های بسته بندی آب نبات را از جی دی در ایتالیا خریدند. از جمله کارگاه هایی که به تدریج اضافه شدند به شرح ذیل می باشند:

- کارگاه آب نبات سازی
- کارگاه داروسازی
- کارگاه تافی
- تولید ویفر
- کارگاه آدامس سازی
- کارگاه بیسکویت و شکلات
- کارگاه پفک نمکی

توسعه مکانی شرکت: ساختمان شرکت خوراک

به سبب تأسیس کارگاه های متعدد، زمین خریداری شده برای کارخانه ها دیگر جایی برای توسعه نداشت، لذا قطعه زمین دیگری به مساحت ۱۲۰ هزار متر مربع در نزدیکی زمین اولی خریدند. در بین این زمین و زمین اولی، کارخانه اتوبوس سازی شرکت سهامی اتوبوس سازان قرار داشت و در نتیجه، دو زمین به هم متصل نمی شدند. با زحمت فراوان و پرداخت مبلغی به وزارت راه، شرکت اجازه گرفت تونلی در حریم اتوبان بسازد و دو قطعه زمین را به هم مرتبط کند.

توسعه کارگاه دارو و لوازم آرایش

پروژه دیگری که اجرا شد ساخت واحد جدید تولید دارو و لوازم آرایش بود واحد داروسازی که قبلاً تأسیس شده بود برای تولید داروهای بوتس و سیرل بود. مدت ها بود که گروه صنعتی مینو در فکر این بود که وارد کار لوازم آرایش بشود. برای وارد شدن به این کار شراکت با یک مؤسسه معتبر خارجی یا داشتن قرارداد تحت لیسانس با چنین مؤسسه ای لازم بود. مکاتباتی با اورنال (بزرگترین سازنده لوازم آرایش در دنیا) انجام گرفت. اورنال تصمیم گرفت که با گروه مینو در خصوص نمایندگی فروش محصولات با مارک اورنال وارد مذاکره شود. قرارداد مربوطه در مدت کوتاهی به امضاء رسید و بعد تولید و فروش محصولات با مارک لانکوم هم به آن اضافه شد. با توجه به تقاضای بالای واحد قدیم داروسازی به هیچ وجه قادر به تولید کافی نبود، لذا تصمیم گرفتند یک واحد جدید داروسازی با ظرفیت کافی بسازند. که پس از بررسی های انجام شده زمین مناسبی با وسعت کافی در خرمدره پیدا شد. انگیزه سرمایه گذاری در خرمدره به غیر از رقابت و صنعت گسترده بود، راه بدون بازگشتی که علی خسروشاهی انتخاب کرده بود، معافیت مالیاتی نیز بود. به علاوه، خرمدره شرایط آب و هوایی خنک و متناسب با تولیدات و محصولات غذایی داشت و تا



شاخص آن گرفتن سهم بیشتری از بازار از رقیبان با افزودن دائمی بر خطوط تولیدی و تشکیل گروه تولید و فروش محصولات اقماری از محصولات دارویی به بهداشتی و آرایشی بود. این در حالی بود که هیچ‌گاه از نوعی انحصار به خصوص بهره نبرد. در پایان وی در مرحله مشارکت با سرمایه‌گذاران مطرح خارجی، چشم‌اندازهایی به مراتب فراتر از بازار ملی و منطقه‌ای می‌دید. به ویژه اعتقادش به این نکته او را در ردیف متجددین صنعتی قرار می‌دهد و این که راهی که در آن قدم گذاشته است بدون توقف و بی برگشت است و هر تأمل و تأخیری در پیشرفت تولیدات صنعتی شرکت را به سختی زمین می‌زند به نحوی که برخاستن دوباره بسیار دشوار می‌شود.

سازمان پخش و فروش

به اعتقاد بسیاری از مدیران شرکت مینو، تأسیس نظام پخش و فروش و نظام بازاریابی مهم‌ترین دستاورد علی و حسن خسروشاهی و عامل مهم شتاب‌دهنده برای تسخیر بازار در شرکت مینو بود. نخست، تحول نظام توزیع و فروش شرکت بود که آن را از نظام سنتی توزیع تحت سلطه بنکداران بازار جدا کرد و توسعه آن سهم شرکت را از محصولات مشابه و رقیب در بازار فراتر برد. دوم، ورود بازاریابی مدرن روش عملکرد شرکت را تغییر داد و اساس تصمیم‌گیری در خصوص تولید و فروش را به جای اتکا بر اعتقاد و ایده‌های مدیران و شیوه‌های آزمون و خطا، بر مطالعه و پیمایش علمی بازار و شناخت ذائقه، سلیقه و

حدی هزینه‌های سردخانه‌ای را کاهش می‌داد. کارخانه در سال ۱۳۵۴ ش. به بهره‌برداری رسید و در فاصله کمتر از چهار سال تولید آن به ۱۸۰ تُن رسید. به نحوی که شرکت‌های حمل و نقل منطقه از عهده‌اش بر نمی‌آمدند. علاوه بر این، علی خسروشاهی مؤسسه‌ی خیریه‌ی مینو را نیز در آن جا تأسیس کرد و مشغول ساختن بیمارستان مدرن و مجهزی در خرمدره بود. خانه‌های سازمانی کارخانه نیز هم زمان شروع شد. در سال ۱۳۵۳ دیگر خرمدره به منزله یکی از چهار شرکت گروه صنعتی مینو، یعنی شرکت صنعتی پارس، شرکت خوراک و شرکت صادراتی پرسوئیس مطرح شده بود و نام مینو خرمدره گرفت. در یک جمله می‌توان ادعا کرد که ساخت و توسعه مجموعه‌ی صنعتی مینو در خرمدره حاصل آتیه‌نگری، بزرگ‌بینی و پشتکار شبانه‌روزی علی خسروشاهی بود.

در دهه‌ی ۱۳۵۰ شمسی کاملاً روشن شده بود که علی خسروشاهی یک صنعتگر متجدد است که شیوه‌های مدرن و کاملاً علمی را قالب اصلی فعالیت‌های تولیدی و توزیعی شرکت خود کرده است. این شیوه‌ها شامل برقراری انضباط کاری با استفاده از تنظیم ارتباط با کارگران از یک سو، تولید محصولات با هزینه پایین‌تر و ارائه محصولات مورد درخواست مصرف‌کنندگان بر اساس بازاریابی مدرن بود. در نتیجه، بازگشت سرمایه در کلیه فعالیت‌ها چشمگیر بود. تخصیص سود حاصله از سرمایه‌گذاری مجدد روند انباشت سرمایه را تشدید می‌کرد و



که آن‌ها بر آن تأکید داشتند این بود که باید سطح دانش افرادی که در کادر فروش کار می‌کنند بالا برده شود و شرکت تدریجاً کسانی را استخدام کرد که دانش بیشتری داشتند و توانستند به کار ادامه دهند.

اعتبار به مشتریان

شرکت خوراک با توجه به این اصل کلی، یک سری مقررات ساده در خصوص دادن اعتبار هر مشتری وضع کرده بود که مهم‌ترین آن‌ها این بود که به مشتری‌ای که سفته‌ی وخواست شده یا چک برگشتی دارد، مجدداً جنس ندهند. این کار به ظاهر ساده در موارد بسیاری مدت‌ها طول کشید تا در سراسر شرکت اجرا شود. علت این بود که همواره بین مقررات مربوط به اعتبار و قسمت اعتبارات و فروش برخورد وجود داشت. زیرا فروشندگان شرکت می‌خواستند که هرچه بیشتر جنس بفروشند، در حالی که قسمت اعتبارات شرکت می‌خواست که از سوخت و سوز جلوگیری کند و نظارت بیشتری اعمال می‌کرد. با وجود این مشکلات، به تدریج در شرکت خوراک در طی زمان و بعد از کشمکش‌های فراوان سیستمی به وجود آمد که به دقت اعتبار هر مشتری را بررسی می‌کرد و بر اساس آن جنس در اختیار مشتریان می‌گذاشت. در نتیجه به وجود آمدن این سیستم، میزان سوخت و سوز مطالبات شرکت ناچیز بود و حتی کمتر از نیم درصد فروش می‌شد.

عوامل موفقیت در مدیریت فروش

علی و حسن خسروشاهی کاملاً به اهمیت تشکیلات فروش برای رسیدن به هدف‌های شرکت واقف بودند. عملکرد علی خسروشاهی این نوع طرز فکر و رفتار را به سراسر شرکت و کادر فروش تسری می‌داد. در سال ۱۳۴۳ پس از فسخ قرارداد با تایید، اردشیر ضیابخش به سمت مدیر فروش تهران منصوب شد و مدتی بعد، مدیر فروش سراسر کشور و مدیر بازاریابی شد. به گفته حسن خسروشاهی، مدیریت ضیابخش یکی از عوامل مهم موفقیت و پیشرفت سازمان فروش گروه صنعتی مینو بود. ظرف پانزده سال بعد، حسن خسروشاهی و ضیابخش با کمک مدیران دیگری که استخدام شدند ترفیع یافتند مانند ابوالقاسم سجادی، حسن بهزادی، محمد اسماعیل قدس، حسن محمودی و رؤسای چهارده شعبه و حسابداری شهرستان‌ها مانند محمدرضا ظروفی و سرپرستان فروش تهران، مانند مجید اکحوان، احمد اختری و علی صائب‌نیا که سازمان فروش گروه را به صورت یک سازمان قوی امروزی در آوردند. عوامل موفقیت شرکت عبارت بود از:

- وجود انضباط سخت در سازمان فروش
- تعلیم اولیه فروشندگان و تجدید مداوم این تعلیمات در حین کار

رفتار مصرف‌کننده و حق انتخاب او استوار کرد. با توجه به اینکه محصولات غذایی که تجارت خانه علی خسروشاهی و شرکت خوراک توزیع می‌کردند، اجناسی نبودند که مصرف عمومی زیادی داشته باشند، بلکه محصولات بود که در آن زمان لوکس دانسته می‌شدند. در نتیجه، شمار خرده‌فروشان که این اجناس را می‌فروختند محدود بود در نیمه دوم دهه ۱۳۳۰ شمسی، تجارت خانه علی خسروشاهی و بعدها شرکت خوراک مستقیماً ویزیتورها و فروشندگان خود را به این مغازه‌ها و داروخانه‌ها می‌فرستادند و اجناس خود را به آن‌ها عرضه می‌کردند. کوشش شرکت بر این بود که حتی الامکان فروش را از عمده‌فروش به خرده‌فروش منتقل کند، زیرا فروشی که عمده‌فروش‌ها انجام می‌دادند باعث می‌شد از یک طرف، عمده‌فروشان فقط اجناسی را که مشهور شده بودند و فروش آن‌ها آسان بود و خرده‌فروش‌ها متقاضی آن‌ها بودند از شرکت می‌خریدند و به خرده‌فروشان می‌فروختند و در نتیجه، خرده‌فروشان جواریت کامل اجناس شرکت را در مغازه‌های خود نداشتند. از طرف دیگر، عمده‌فروش‌ها مانند هر تاجر دیگر دنبال سود بودند و سعی می‌کردند جنسی را بفروشند که برای آن‌ها سود بیشتری داشته باشد. از این روی برنامه‌ریزی برای انجام ویزیت به خرده‌فروشان صورت پذیرفت. ویزیت‌های مغازه‌ها از نظر محتوا یک شکل نبود و هر فروشنده بر اساس تجربیات و فهم خودش محتوای ویزیت خود را ترتیب می‌داد. از سوی دیگر، فاصله ویزیت‌ها نیز بر طبق برنامه‌ی به خصوصی نبود کم کم این وضعیت تغییر کرد. در ابتدا حوزه عملکرد هر فروشنده را مشخص کردند. بعد به هر فروشنده صورت قیمت و برگه سفارش دادند و کم‌کم فواصل ویزیت‌ها را مشخص کردند. توزیع و فروش در شهرستان‌ها مشکل‌تر بود. در آن دوره، شرکت خوراک در شهرستان‌ها شعبه نداشت و فقط هر چند وقت یک بار یک وانت حامل اجناس شرکت یکی از شهرستان‌ها را ویزیت می‌کرد و اجناس را در آن شهرستان می‌فروخت و توزیع می‌کرد. یکی از مشکلات فروش در شهرستان‌ها پرداخت عوارض در موقع ورود به هر شهر بود و یکی از اولین اقدامات دکتر عالیخانی پس از انتصاب به وزارت، لغو این عوارض بود که کمک شایانی به تجارت داخلی کرد. جهش بعدی که در بهبود کارایی کادر فروش شرکت به وجود آمد، با تأسیس شعب در شهرستان‌ها فراهم آمد. با گسترش تدریجی شبکه فروش، فنون فروشندگی نیز به کارکنان آموزش داده شد. شرکت پروکتوراند گمبل فنون ابتدایی فروش از جمله این که یک فروشنده چگونه باید با مغازه‌دار رفتار کند، چگونه باید جلب توجه مغازه‌دار را بکند و چطور چیدن جنس در مغازه مهم است و به افزایش فروش کمک می‌کند را آموزش دادند. ولی مهم‌ترین موضوعی



• دریافت حقوق و دستمزد فروشنده‌ها بر اساس نتایج

کارشان

• وجود یک برنامه مشخص برای پیشرفت و ترقی فروشنده

• عدم وجود تبعیض و باندبازی و شایسته‌سالاری در ارتقاء

و پیشرفت افراد

در یک دوره حسن خسروشاهی و ضیابخش تصمیم گرفتند که برای فروشندگی فقط دیپلمه استخدام کنند. مدیران شرکت درصدد بودند راهی پیدا کنند که کارآیی رؤسای شعبه خود را افزایش دهند. برنامه‌ای را که در سال‌های آخر قبل از انقلاب و ملی شدن شرکت مینو در دست اجرا بود بر پایه این استدلال بنا نهادند که وظیفه اصلی مدیر شعبه فروش اداره کادر فروش است و کسی که از عهده این کار بر می‌آید، ممکن است لزوماً حسابدار یا انباردار خوبی نباشد. بنابراین تصمیم گرفتند در عین این که یک نفر به عنوان مسئول فروش گمارده می‌شود امور حسابداری، فاکتورنویسی، وصول فاکتورها و انبارداری نیز تحت نظارت او اداره شود. برنامه بعدی شرکت این بود که روزانه سفارش‌ها را در ترمینال هر شعبه وارد کنند و مستقیماً و تلفنی به مرکز کامپیوتری شرکت در تهران مخابره کنند. در تهران هم فاکتور صادر کنند و عملکرد را در حساب‌های اشخاص و انبار وارد کنند، ولی چون در آن زمان به تعداد کافی خط تلفن مطمئن وجود نداشت، این برنامه را هنوز به مورد اجرا نگذاشته بودند. با وجود تمام این مشکلات، شعبه‌های شرکت کار خود را در حد قابل قبول انجام می‌دادند و کاملاً می‌توانستند از پس رقبا برآیند. توسعه شبکه توزیع و فروش شرکت خوراک با تمام این مشکلات چنان موفق بود که کم‌کم اغلب رقبای شرکت و شرکت‌هایی که اجناس مشابه اجناس گروه مینو را می‌فروختند، شروع به تأسیس شعبه در شهرستان‌ها کردند، ولی چون اغلب آن‌ها در این زمینه تازه کار بودند و به علاوه رهبری قوی شرکت مینو را نداشتند، نمی‌توانستند از عهده رقابت با مینو برآیند.

مشکلات فروش محصولات مختلف

مینو سه گروه محصول به بازار عرضه می‌کرد که عبارت بودند از محصولات غذایی، محصولات دارویی و شیرخشک و غذای نوزادان و لوازم آرایش. فرایند رشد و تحول سازمان توزیع و فروش به جایی رسید که در سال ۱۳۵۷ ش. سازمان فروش، گروه صنعتی مینو را که در شرکت خوراک متمرکز بود، به سه بخش تقسیم کرد:

۱ - **بخش فروش مواد غذایی**، شامل محصولات مینو و محصولات وارداتی مانند شیرخشک و غذای بچه محصولات کلاگز و چسب اوهو به خواربارفروشی‌ها، سوپرمارکت‌ها و عمده فروش‌ها.

۲ - **بخش فروش دارو**، شیرخشک و غذای بچه به

داروخانه‌ها و عمده فروش‌های دارو.

۳ - **بخش فروش لوازم آرایش** اورنل و لانکوم ساخت

ایران و وارداتی به سال‌های آرایش، داروخانه‌ها، سوپرمارکت‌ها، خواربار فروش‌ها، لوکس فروش‌ها و خرازی‌ها.

شرکت چهارده شعبه در سراسر کشور داشت و اجناس را با ۳۵۰ کامیون از انبار مرکزی در تهران و انبار شعبات در شهرستان‌ها توزیع می‌کردند. در سال ۱۳۵۷ ش. بیش از هزار نفر در بخش‌های مختلف فروش به کار اشتغال داشتند. شرکت خوراک شرکتی صنعتی نبود و بنابراین، مشمول قانون حمایت صنایع نمی‌شد، ولی بعد از انقلاب آن سازمان وسیع بی‌هیچ توضیح شفافی به نام شرکت قاسم ایران تغییر نام داد.

بازاریابی مدرن

بعد از فسخ قرارداد توزیع تایید، روابط شرکت با پروکتوراند گمبل قطع نشد، پروکتوراند گمبل شرکتی بود که در فروش محصولات مصرف توده‌های مردم نظیر پودرهای رخت‌شویی شهرت داشت علاوه بر آن در برنامه‌های تبلیغاتی و پیاده کردن موفقیت‌آمیز فرایافت مدیریت برند نیز توانمند بود. به همین دلیل مدیر بین‌المللی این شرکت به نام هوگ که بازنشسته شد به عنوان مشاور مدیریت در چارچوب برنامه‌های موسوم به برنامه‌ی اعزام مدیران بازنشسته بخش خصوصی آمریکا به بخش خصوصی کشورهای در حال توسعه برای دادن کمک‌های مدیریتی، دعوت به کار شد. ایشان تنها سه ماه در تهران بود و از آغاز مأموریتش و در پایه‌ریزی تشکیلات شرکت به حسن خسروشاهی توصیه‌های استراتژیکی کرد بر اساس توصیه او بود که مذاکرات حسن خسروشاهی با هوگ برای پیاده کردن سازمان بازاریابی شرکت مینو آغاز شد. قبل از تأسیس قسمت بازاریابی، در گروه مینو انتخاب محصولات جدید که یکی از وظایف مهم مدیر محصول است به این صورت بود که علی خسروشاهی یا افراد دیگری در گروه محصولات خوراکی را در نمایشگاه‌ها و بازارهای خارجی یا داخلی مشاهده می‌کردند و ساخت آن را پیشنهاد می‌کردند. از اولین وظایف یک مدیر محصول انتخاب محصولی است که به بازار عرضه می‌شود و برای این منظور، به جای شیوه آزمایش و خطا پیمایش‌هایی مبتنی بر نمونه‌گیری علمی را به کار می‌گیرند. این اولین مرحله مدرن‌سازی عملیات شرکت بود. به کار بردن این روش‌های جدید که پایه علمی داشتند، باعث می‌شد در انتخاب محصولات جدید اشتباهات کمتری پیش بیاید. مدیران شرکت می‌دانستند که تنها با قدم گذاشتن در این راه می‌توانند محصولات جدید را به درستی انتخاب و به بازار در حال توسعه‌ی ایران وارد کنند و نیز سهم بیش‌تری از بازار



با مصرف‌کننده و تشویق او به خرید انجام می‌شود. تبلیغات در مدیریت بازاریابی یکی از حلقه‌های ارتباط برند با مصرف‌کننده بود. در آن زمان دانش تبلیغات در مراحل نخست توسعه بود و شرکت‌های تبلیغاتی نیز دانش لازم را نداشتند. خیلی وقت‌ها در شرکت مینو از خلاقیت خودمان به طور آزمایش و خطا یا یادگیری از خارج سود می‌بردیم. شعرها و موزیک‌هایی درست می‌کردیم که با فرهنگ ایرانی جور باشد. پیاده‌کردن سازمان بازاریابی کار مشکلی بود و حتی در داخل شرکت با موانع و مخالفت‌هایی مواجه بود. ولی با توجه به سیاست توسعه محور، نزد مدیران ارشد شرکت اگر انجام نمی‌شد، پیشرفت و توسعه شرکت با محدودیت مواجه می‌شد. آن چه پیاده‌سازی بازاریابی را در شرکت امکانپذیر می‌کرد، وجود سازمان پخش و فروش به عنوان یک پایه محکم بود که علی‌خسروشاهی پی‌ریزی کرده بود. وجود این سازمان دست شرکت را برای تأسیس بازاریابی مدرن باز می‌کرد. بنابراین، شرکت مینو از اولین شرکت‌هایی بود که سازمان بازاریابی را در کنار پخش و فروش محصولاتش در ایران تأسیس کرد. پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت بازاریابی اولاً: نیازمند هماهنگی و همکاری بین افرادی که مسئولیت این کار را به عهده می‌گیرند و سایر بخش‌های سازمان پخش و سازمان تولید است و ثانیاً: وجود ادراک، طرز تلقی و اعتقادات مشترکی درباره فرایند مدیریت بازاریابی نزد مدیران شرکت را می‌طلبد که در شرکت مینو هر دو جنبه این موضوع وجود داشت و به همین دلیل توافقی اصولی بر تأسیس این بخش به وجود آمده بود.

معمار بازاریابی مینو حسن خسروشاهی بود، اما پذیرش این برنامه از سوی علی خسروشاهی و هماهنگی با او اساسی بود. اگرچه برخوردهایی بین بخش تولید و فروش شرکت مینو و سازمان بازاریابی شرکت خوراک وجود داشت و به مدیران به ویژه علی خسروشاهی منعکس می‌شد، اما او با ادامه اجرای برنامه مخالفتی نمی‌کرد. مدیریت بازاریابی جای خود را به آسانی در شرکت مینو باز نکرد. در آغاز همواره درباره استراتژی بازاریابی مدرن شک و تردید وجود داشت. این تردید خودش را در ناهماهنگی میان بخش‌های مختلف شرکت، مانند هماهنگی در مدیران ارشد و مدیران میانه نشان می‌داد ولی حسن خسروشاهی در ادامه کار جلدی بود و هدفش این بود که محصولات خود را در بازار در رده اول قرار داده و هر چه ممکن است سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص دهد.

بازاریابی یا آزاریابی

مخالفت‌ها با بازاریابی نخست از بخش تولید شرکت شروع شد که تأسیس بازاریابی مدرن را مزاحمی برای کارهای روتین

را به محصولات موجود خود اختصاص دهند. بدین منظور، در مدیریت بازاریابی فهم رفتار مصرف‌کننده، روان‌شناسی مشتری، مراحل خریدی که از آن عبور می‌کند و چگونگی جلب توجه وی به کالا اهمیت زیادی دارند. مسئولان بازاریابی افرادی بودند که باید برای فهم رفتار مصرف‌کننده پژوهش‌های بیشتری انجام می‌دادند. برخی از پیمایش‌ها که به بررسی نمونه‌های بیشتری نیاز داشت، بر عهده شرکت‌های تحقیقاتی و تبلیغاتی بود. علاوه بر این، سازمان پخش مینو مرتباً اطلاعات بیشتر درباره مصرف‌کننده را از مغازه‌ها، فروشگاه‌های بزرگ و تعاونی‌ها به دست می‌آورد. جمع‌بندی این اطلاعات وظیفه مدیران بخش بازاریابی بود. مدیریت بازاریابی جایگزین مدیریت سلیقه‌ای یا آزمایش و خطای مدیران شد. یکی از امتیازاتی که گروه صنعتی مینو داشت ارتباط آن با شرکت‌های بزرگ خارجی بود و بدین ترتیب، امکان این را داشت که بتواند محصولات موفق خارجی را تحت لیسانس در ایران بسازد. به این ترتیب بود که بعضی از موفق‌ترین محصولات گروه صنعتی مینو، مانند پفک نمکی، کیت‌کت، اسمارتیز، بیسکویت دایجستیو و بیسکویت توک را تولید و به بازار عرضه کند. موضوعی که باید به آن توجه می‌شد این بود که هر محصول خارجی قابل فروش در بازار ایران نیست و محصولاتی موفق می‌شود که با ذائقه‌ی ایرانی بسازد و قیمت آن برای مصرف‌کننده‌ی ایرانی مناسب باشد و وظیفه‌ی مدیر محصول بود که این موضوع را قبل از عرضه‌ی کالا بفهمد. پژوهش‌های اکتشافی علمی در فروشگاه‌های بزرگ و مغازه‌ها مرتباً در حال انجام بود و جمع‌آوری و تحلیل نظریات مشتری‌ها مستمراً صورت می‌گرفت. مدیران بازاریابی افرادی بودند که مرتباً در پی فهم ذائقه و رفتار مردم بودند. یکی از وظایف مدیران محصول این بود که مرتباً وضع بازار را در نظر داشته باشند تا بدانند محصول در بازار چه وضعی دارد و وضع آن در مقایسه با رقبا چگونه است و در صورت لزوم، تغییراتی در نوع جنس، بسته‌بندی یا قیمت بدهند یا آن محصول را از بازار خارج کنند. به علاوه، مدیر محصول باید مراقب باشد تا در صورت لزوم جنسی که آتیه ندارد و موفق نیست از بازار خارج شود، زیرا یک جنس غیر موفق به اندازه‌ی یک جنس موفق وقت و هزینه می‌برد. حتی می‌توان گفت هزینه آن‌ها بیشتر است و چون جنس کم فروش است، احتمال فاسد شدن آن در مغازه و در نتیجه، برگشت آن بسیار بیشتر است. بنابراین، بهتر است این اجناس حذف شود. یکی از عوامل مؤثر در فروش کالا در چهارچوب بازاریابی مدرن تبلیغات و پروموشن است. پروموشن را می‌توان نوعی تبلیغ تعریف کرد که به جای این که از راه وسایل ارتباط جمعی انجام شود، از طریق تماس مستقیم



برتری نسبت به محصولات رقیب و با سابقه بود. هنگامی که آدامس شیک را به بازار وارد کردند، با مشکلاتی رو به رو شدند: کیفیت کالا پایین بود، زود شکسته می شد و بسته بندی مناسب نداشت. به زودی کالایی مانند آدامس خروس نشان را که از حدود دهه ۱۳۲۰ شمسی اکثر سهم بازار را در دست داشت عقب نشانند و نسبت سهم بازار را ۶۵ درصد به ۳۵ درصد به نفع خود تغییر داد. برای دستیابی به این موفقیت، راه دشواری طی شد. در درجه اول، کیفیت محصول بهتر شد و از رقیب پیشی گرفت. مرحله بعد شناساندن محصول به مردم بود. برای این منظور، از تبلیغات وسیع و اجرای یک پروموشن (برنامه‌ی دادن جایزه) به نام برنامه آقای شیک استفاده شد.

سازمان بازاریابی و شرح وظایف آن در نیمه دوم دهه‌ی

۱۳۵۰ شمسی

در بخش بازاریابی محصولات مینو حدود ۴۰ نفر در سه گروه مدیریت محصول کار می کردند. قسمت پروموشن (ارتقای محصول) نیز ۱۲ یا ۱۳ نفر بودند. هر گروه‌ی چند نفر دستیار داشت که زیر نظر مدیر محصول کار می کردند. این بخش به چند گروه محصول تقسیم شده بود. از وظایف مدیر گروه محصول بررسی کیفیت محصول بود تا معلوم شود از نظر مواد متشکله اش، چه اسانس ها و طعم ها و چه بسته بندی بیشتر قابل قبول بازار است تا نه تنها از تولیدات شرکت های رقیب یا محصولات خارجی که در بازار موجود است، عقب نماند و حتی شاید بر آن ها برتری پیدا کند. مهم تر از همه این ها قیمت گذاری بود تا هم مصرف کننده قدرت خرید آن را داشته باشد هم برای شرکت سود کند. برای این منظور، مدیران اجناس مشابه محصول خود را، چه ایرانی چه خارجی، از بازار نمونه برداری می کردند و به شرکت می آوردند و کیفیت مواد متشکله آن ها و نوع بسته بندی و وزن آن ها را بررسی می کردند. مطالعه میزان مصرف هر محصول در بازار، شناخت توانایی آن، شناخت میزان ارائه محصول به بازار، شناخت ویژگی های مصرف از نظر گروه سنی، شناخت میزان ارائه محصول به بازار، شناخت ویژگی های مصرف از نظر گروه سنی، نسبت آن گروه سنی در جمعیت کشور و تخمین مصرف خوراک، مطالعات وسیعی برای پیش بینی مصرف محصولات مختلف انجام می گرفت. برای اینکار مدیر محصول سه ماه مانده به آخر سال، به برنامه ریزی و نوشتن بودجه محصول خود اقدام می کرد و پیشنهاد مقدار تولید را به مدیر بازاریابی می داد. با تصویب بودجه سالانه از طرف مدیرعامل برنامه های دیگری شروع می شد و تدارک می دیدند که برابر آن قسمت های تولید محصولات باید چه تدارک و تلاش هایی بکنند تا مقدار تولید

خود می دانستند. عباس زاهدانی می گوید: سرپرست کارگاه بیسکویت سازی محمود اسلامی بخش بازاریابی را آزاریابی نام گذاشته بود. به تدریج این مخالفت ها کمتر شد و به کلی از بین رفت، چون موفقیت بازاریابی شامل موفقیت تمامی قسمت ها از جمله تولید بود. فروش شرکت بسیار بالا رفت... هنگامی که به تدریج محصولات جدیدی با شیوهی بازاریابی جدید وارد خط تولید شدند و بازار پیدا کردند، آزاریابانه تلقی کردن بازاریابی کم کم رنگ خود را باخت. محمود اسلامی می گوید: ما کم کم دریافته بودیم که بازاریابی به ما هم کمک می کند چون ما هم باید برای مشتری تولید می کردیم. و تصمیم گرفتیم قسمت بازاریابی تأسیس شود، با توجه به اینکه متخصص در این زمینه در ایران وجود نداشت حسن خسروشاهی با یک شرکت کاریابی در سوئیس قراردادی بست و فردی سوئدی به نام کارسگاد با سمت مدیر بازاریابی شرکت مینو استخدام شد. بعد از مدتی، کارسگاد کادری برای بازاریابی به وجود آورد و افراد این کادر را با اصول بازاریابی مدرن آشنا کرد. از جمله اعضای این کادر عباس زاهدانی بود که بعد از کاسگارد مدیر سازمان بازاریابی شد. او و مریم خسروشاهی از جمله اولین افرادی بودند که در مرحله ی نخست تحت آموزش کارسگاد قرار گرفتند. آموزش مدیران محصول و کارکنان قسمت بازاریابی با اعزام مدیران آن ها به مؤسسات آموزشی و تجارتي بین المللی ادامه یافت. آن ها بعد از بازگشت، تلاش بیشتری کردند تا سطح بازاریابی را ارتقاء دهند و روش های جدیدی را که آموخته بودند، به شرکت بیاورند. در این دوره ها آموزش مدیریت محصول، رفتار مصرف کننده و روش های سازمانی توسعه بازاریابی به شکل کاربردی تدریس می شد. این که یک سازمان چطور باید عمل کند، چگونه ابزار بازاریابی به کار گرفته می شود و هر کدام نقش شان چیست. شرکت مینو اهمیت این آموزش ها را می دانست و برای آن سرمایه گذاری می کرد و مدیران شرکت را مرتباً به دوره های خارج، جهت بازدید از نمایشگاه ها و کارخانه های اروپایی اعزام می کرد. مطالعات موردی به جای مطالعات نظری صرف، به آن ها آموخته بود که نمی توان کالایی را خیالی عرضه کرد و تصور کرد می توان آن را فروخت. در ابتدای کار، بیشتر وقت سازمان بازاریابی صرف این می شد که برنامه تولید صحیحی بر اساس پیش بینی فروش تهیه کند و سعی کند اولاً: عوامل لازم برای تولید موجود باشد و ثانیاً: آن چه تولید می شود از جنسی باشد که فروش بیشتری داشته باشد و حداکثر سود را برای شرکت حاصل کند. در حقیقت، در ابتدا بازاریابی بیشتر به تولید کمک می کرد تا فروش.

رقابت با آدامس خروس نشان

یکی از شاخص های موفقیت مدیریت بازاریابی مدرن،



شرکت بسیار مهم بود و این تبلیغ در مورد هر محصولی که اجرا می‌شد، درصد شایان توجهی در افزایش فروش مؤثر بود.

آینده‌ی بازاریابی و شرکت‌های مستقل

آقای اسلون در کتاب معروف خود توصیه کرده که به جای این که تشکیلات شرکت را بر اساس نوع فعالیت مانند: فروش و تولید و غیره تقسیم کنید، بهتر است هر برند یا محصول را به صورت مرکز سود جداگانه و در صورت لزوم شرکت‌های جداگانه درآید. در شرکت‌های گروه صنعتی مینو با به وجود آمدن سیستم مدیریت محصول و مراکز سودبخشی، قدم اول در این راه برداشته شده بود. ولی قسمت دوم آن کار، یعنی تشکیل شرکت‌های جداگانه برای محصولات مختلف که هر یک قسمت‌های فروش، بازاریابی، تولید و غیره را جدا داشته باشند، انجام نشده بود. چون مانند سایر شرکت‌ها پایه فیزیکی کار جدا نبود که مدیریت هم کم‌کم جدا شود. همچنین حجم فروش به قدری نبود که بتواند تشکیلات جداگانه با هزینه‌های بالا سری بیشتری را تحمل کند. ولی، توسعه کار و لزوم کارآیی بیشتر بالاخره اجباراً باعث این نوع تفکیک می‌شد و تفکیک عملیات با به وجود آوردن مراکز سودبخشی در گروه مینو شروع شده بود. به وجود آمدن سازمان فروش و بازاریابی دارویی و سازمان فروش و بازاریابی لوازم آرایش و مدیریت‌های محصول در رشته مواد غذایی قدم‌های اولیه در این راه بودند. مطلبی که باید روی آن تکیه شود این است که هنوز لزومی برای تفکیک عملیات گروه در شرکت‌های جداگانه وجود نداشت و سیستم مدیریت محصول جوابگوی احتیاجات شرکت به نحو احسن بود و تا زمانی که عملاً احتیاج به تفکیک شرکت‌ها احساس نمی‌شد، علی‌خسروشاهی که همیشه در پی این بود شرکت‌ها با کم‌ترین هزینه اداره شوند و در پی به وجود آوردن تشکیلات عریض و طویل غیر لازم نبود، حاضر نبود چنین تفکیکی انجام دهد.

پیشنهادی بازاریابی را در سال آینده تأمین کنند.

بخش تبلیغات

یکی دیگر از قسمت‌های بازاریابی شرکت خوراک قسمت تبلیغات شرکت بود که به دو بخش تقسیم شده بود. بخش نخست، تبلیغات در وسایل ارتباط جمعی مانند: تلویزیون، رادیو، سینما و مطبوعات بود و بخش دوم، توسعه و معرفی کالا (پروموشن). برای هر گروه محصول، مدیر گروه برنامه‌ی تبلیغات سالیانه خود را در تلویزیون، رادیو و سینما به قسمت تبلیغات شرکت می‌فرستاد. قسمت تبلیغات مسئول اجرای برنامه‌های تبلیغات شرکت بود. از وظایف قسمت تبلیغات این بود که برنامه‌های پخش شده را از رادیو و تلویزیون و سینما کنترل کند و روزانه تبلیغات پخش شده را کتباً به مجری تبلیغات گزارش دهد. یکی دیگر از وظایف قسمت تبلیغات این بود که آخر هر ماه یک گزارش هزینه تبلیغاتی را کتباً تهیه و به مدیرعامل شرکت بدهد تا مدیرعامل در جریان نحوه تبلیغات و میزان هزینه تبلیغاتی باشد. با مطالعه این آمار، مسئولان قسمت‌های مختلف می‌توانستند میزان بازده هزینه‌های تبلیغاتی را برآورد کنند.

معرفی و توسعه‌ی کالا (پروموشن)

پروموشن در واقع فشاری است که بعد از طی مراحل مختلف با ارائه جوایز نقدی یا جنسی به مصرف‌کننده صورت می‌گیرد تا وارد بازار مصرف کالا شود. سازمان تبلیغات پروموشن شرکت خوراک، یک سرپرست و چند کارمند (پروموتور) داشت که چندمین اتومبیل پخش اجناس جوایز در اختیار داشتند. برای مثال، در مرکز پخش گیلان که فروش بیسکویت پتی بور کم بود، برای تشویق مصرف‌کننده به مصرف پتی بور، معمولاً در گروه سنی نوجوان جوایزی مانند توپ یا بازی منچ در مقابل ارائه پوسته بیسکویت به آقای پروموتور به ارائه کننده داده می‌شد. این مسئله شاید خیلی ساده به نظر برسد، ولی در بالا بردن فروش



اندیشه‌های الهام بخش

معماهای ساده

پادشاهی می‌خواست نخست وزیرش را انتخاب کند...
چهار اندیشمند بزرگ کشور فراخوانده شدند. آنان را در اتاقی قرار دادند و پادشاه به آنان گفت که:
در اتاق به روی شما بسته خواهد شد و قفل اتاق، قفلی معمولی نیست و با یک جدول ریاضی باز خواهد شد، تا زمانی
که آن جدول را حل نکنید نخواهید توانست قفل را باز کنید. اگر بتوانید مسئله را حل کنید می‌توانید در را باز کنید و
بیرون بیایید، پادشاه بیرون رفت و در را بست...

سه تن از آن چهار مرد بلافاصله شروع به کار کردند. اعدادی روی قفل نوشته شده بود، آنان اعداد را نوشتند و با آن
اعداد، شروع به کار کردند نفر چهارم فقط در گوشه‌ای نشسته بود!

آن سه نفر فکر کردند که او دیوانه است. او با چشمان بسته در گوشه‌ای نشسته بود و کاری نمی‌کرد. پس از مدتی او
برخاست، به طرف در رفت، در را هل داد، باز شد و بیرون رفت!!! و آن سه تن پیوسته مشغول کار بودند. آنان حتی ندیدند
که چه اتفاقی افتاد که نفر چهارم از اتاق بیرون رفته! وقتی پادشاه با این شخص به اتاق بازگشت، گفت: کار را بس کنید.
آزمون پایان یافته و من نخست وزیرم را انتخاب کردم.

آنان نتوانستند باور کنند و پرسیدند: «چه اتفاقی افتاد؟ او کاری نمی‌کرد، او فقط در گوشه‌ای نشسته بود. او چگونه
توانست مسئله را حل کند؟»

مرد گفت: «مسئله‌ای در کار نبود. من فقط نشستم و نگاه کردم و نخستین سؤال و نکته‌ی اساسی این بود که آیا قفل بسته شده
بود یا نه؟ لحظه‌ای که این احساس را کردم فقط در سکوت مراقبه کردم. کاملاً ساکت شدم و به خودم گفتم که از کجا شروع کنم؟
نخستین چیزی که هر انسان هوشمندی خواهد پرسید این است که آیا واقعاً مسأله‌ای وجود دارد، چگونه می‌توان آن را حل
کرد؟ اگر سعی کنی آن را حل کنی تا بی‌نهایت به قهقرا خواهی رفت، هرگز از آن بیرون نخواهی رفت. پس من فقط رفتم که
بینم آیا در، واقعاً قفل است یا نه و دیدم قفل باز است.

پادشاه گفت: آری، کلک در همین بود. در قفل نبود. قفل باز بود. من منتظر بودم که یکی از شما پرسش واقعی را بپرسد
و شما شروع به حل آن کردید، در همین جا نکته را از دست دادید. اگر تمام عمرتان هم روی آن کار می‌کردید نمی‌توانستید
آن را حل کنید. این مرد، می‌داند که چگونه در یک موقعیت هوشیار باشد. پرسش درست را او مطرح کرد.



تصمیم قاطع مدیریتی

روزی مدیر یکی از شرکت‌های بزرگ در حالیکه به سمت دفتر کارش می‌رفت چشمش به جوانی افتاد که در راهرو ایستاده بود و به اطراف خود نگاه می‌کرد.

جلو رفت و از او پرسید: شما ماهانه چقدر حقوق دریافت می‌کنی؟

جوان با تعجب جواب داد: ماهی ۲۰۰۰ دلار.

مدیر با نگاهی آشفته دست به جیب شد و از کیف پول خود ۶۰۰۰ دلار را آورده و به جوان داد و به او گفت: این حقوق سه ماه تو، برو و دیگر اینجا پیدایت نشود، تو اخراجی! ما به کارمندان خود حقوق می‌دهیم که کار کنند نه اینکه یکجا بایستند و بیکار به اطراف نگاه کنند.

جوان با خوشحالی از جا جهید و به سرعت دور شد. مدیر از کارمند دیگری که در نزدیکیش بود پرسید: آن جوان کارمند کدام قسمت بود؟

کارمند با تعجب از رفتار مدیر خود به او جواب داد: او پیک پیتزا فروشی بود که برای کارکنان پیتزا آورده بود.

نکته ۱: نیروهای تان را به چهره بشناسید. این نکته البته در شرکت‌های کوچک و متوسط جاری است هر چند که در شرکت‌های بزرگ نیز مدیر باید نیروهای اصلی و اثرگذار را به اسم و قیافه بشناسد.

نکته ۲: هرگز در حال خشم و عجلوانه تصمیم نگیرید.

نکته غیر مرتبط: فست فود نخورید، برای سلامتی تان مضر است.

قهوه

گروهی از فارغ‌التحصیلان پس از گذشت چند سال و تشکیل زندگی و رسیدن به موقعیت‌های خوب کاری و اجتماعی طبق قرار قبلی به دیدن یکی از اساتید مجرب دانشگاه خود رفتند.

بحث جمعی آن‌ها خیلی زود به گله و شکایت از استرس‌های ناشی از کار و زندگی کشیده شد. استاد برای پذیرایی از میهمانان به آشپزخانه رفت و با یک قوری قهوه و تعدادی از انواع قهوه‌خوری‌های سرامیکی، پلاستیکی و کریستال که برخی ساده و برخی گران قیمت بودند بازگشت. سینی را روی میز گذاشت و از میهمانان خواست تا از خود پذیرایی کنند.

پس از آنکه همه برای خود قهوه ریختند استاد گفت: اگر دقت کرده باشید حتماً متوجه شده‌اید که همگی قهوه‌خوری‌های گران قیمت و زیبا را برداشته‌اید و آن‌ها که ساده و ارزان قیمت بوده‌اند در سینی باقی مانده‌اند.

البته این امر برای شما طبیعی و بدیهی است. سرچشمه همه مشکلات و استرس‌های شما هم همین است. شما فقط بهترین‌ها را برای خود می‌خواهید. قصد اصلی همه شما نوشیدن قهوه بود اما آگاهانه قهوه‌خوری‌های بهتر را انتخاب کردید و البته در این حین به آن چه دیگران برمی‌داشتند نیز توجه داشتید. به این ترتیب اگر زندگی قهوه باشد، شغل، پول، موقعیت اجتماعی و ... همان قهوه‌خوری‌های متعدد هستند.

آن‌ها فقط ابزاری برای حفظ و نگهداری زندگی‌اند، اما کیفیت زندگی در آن‌ها فرق نخواهد داشت. گاهی، آن قدر حواس ما متوجه قهوه‌خوری‌هاست که اصلاً طعم و مزه قهوه موجود در آن را نمی‌فهمیم. پس دوستان من، حواستان به فنجان‌ها پرت نشود... به جای آن از نوشیدن قهوه خود لذت ببرید.



از سال ۱۳۲۸



نياسالم و دل خوشه



@Delpazirco



Delpazirco

دلپذیر®

از سال ۱۳۲۸



@Delpazirco



Delpazirco

نیاسالعه و دل خوشه

دلیپذیر®

از سال ۱۳۲۸



نی سالع و دل خوشه



@Delpazirco



Delpazirco

دلیپذیر®

از سال ۱۳۲۸



همان طعم همیشگی

با طراحی جدید



نیاسال و دل خوشه



کبریت توکل

تاسیس: ۱۳۹۷

همیشه بهترین را انتخاب کنید



برای اولین بار در ایران و خاورمیانه

کبریت بلند ۱۰۰ میلیمتری

به دلیل بلندی خوب و ضخامت آن و طول زمان سوخت و شعله بالا مناسب
برای روشن کردن شمع، چراغ، اجاق گاز، شومینه، باربیکی، آفتاب و ...

100 mm

تبلیغ روی کبریت توکل موتو و به صرفه
با ما به خانه های مردم بروید و زمانی نسبتاً طولانی
در آنجا حضور داشته باشید و ماندگار شوید



تولید کننده کبریت های :

انبوه - تبلیغاتی - هتل و رستوران - آشپزخانه - و محصول جدید برای اولین بار در خاورمیانه کبریت شومینه، تولد و شمع با فتال بلند



دلپذیر®

از سال ۱۳۲۸



همان طعم همیشگی

با طراحی جدید



نیاسالم و دلخوش