

فروش تحول گرا

تفاوت گرایی با استفاده از مشتریان استراتژیک



فیلیپ کاتلر. ماریان دینجینا. والدمار فورچ

مترجمین:

دکتر فاطمه عیدی

(عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور)

دکتر هومن درخشانیان

(مدرس دانشگاه پیام نور)

www.ketab.ir

سرشناسه: کاتلر، فیلیپ، ۱۹۳۱-م. Kotler, Philip

عنوان: فروش تحول گرا: تفاوت گرایی با استفاده از مشتریان استراتژیک/ فیلیپ کاتلر، ماریان دینجینا، والدمار فورج؛ مترجم فاطمه عیدی، هومن درخشانیان.

مشخصات نشر: تهران - اندیشگان - ۱۳۹۴

مشخصات ظاهری: ۲۰۲ ص.

شابک: 978-600-5811-94-0

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: Transformational Sales : Making A Difference With Strategic Customers, 2015

عنوان دیگر: تحول گرایی با استفاده از مشتریان استراتژیک.

موضوع: مدیریت فروش - - بازاریابی ارتباطی - - تحول سازمانی -

شناسه افزوده: دین خنا، ماریان، Dingena, Marian

شناسه افزوده: پفورسچ، والدمار، Pfoertsch, Waldemar

شناسه افزوده: عیدی، فاطمه، ۱۳۵۰-، مترجم

شناسه افزوده: درخشانیان، هومن، ۱۳۵۰-، مترجم

رده بندی کنگره: ۴ ۱۳۹۴ ف ۳۸/۴/۱۶ HF

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۸۵

شماره کتابشناسی ملی: ۴۱۰۵۳۹۲

انتشارات اندیشگان با حمایت مالی ستاد همیاری نور آفرینش



فروش تحول گرا

نویسندگان: فیلیپ کاتلر، ماریان دینجینا، والدمار فورج

مترجمین: دکتر فاطمه عیدی، دکتر هومن درخشانیان

ناظر فنی

ثریا کریمی

صفحه آرا

مریم سلیمی

نوبت چاپ: اول زمستان ۱۳۹۴

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

قیمت: ۱۸۰۰۰۰ ریال

کلیه حقوق چاپ و نشر مخصوص و محفوظ ناشر است.

آدرس: تهران - میدان انقلاب اسلامی - خیابان کارگر شمالی بالاتر از نصرت - پلاک ۱۱۵۰

تلفن: ۶۶۵۶۹۸۹۱ و ۶۶۹۳۱۶۶۹ دورنگار: ۸۹۷۸۴۵۵۸

وبسایت www.hamyaripub.ir

فهرست مطالب

۱۱	پیشگفتار
۱۷	مقدمه
۲۰	حروف اختصاری

فصل ۱

مقدمه

۲۹	اجزاء سازنده هیچ گانه
----	-----------------------

فصل ۲

عمیق آفرینی با مشتریان استراتژیک

۳۴	تفکیک مشتریان استراتژیک از دیگران
۴۴	اهمیت خرید در سازمان مشتری
۴۸	سطح خبرگی یا بلوغ خرید
۵۶	چشم انداز مشتری: خرید معکوس
۶۲	پتانسیل برای ایجاد مشارکت استراتژیک کسب و کار
۶۴	تجدید نظری بر مدل کرال جیک
۶۷	روابط تحول گرایانه: تغییر آفرینی
۶۹	هدایت تحولات کسب و کار

فصل ۳

تهیه و تنظیم دستور کار مشترک برای تحول

۷۶	بینش مشتری: ارتباط با کسب و کار مشتری
۷۷	درک تحولات در دنیای مشتری
۷۹	روندهای کلان
۹۰	واحد تصمیم گیری توسعه یافته: تأثیر تقاضای مشتریان مشتری
۹۰	آغاز بحث و گفتگوهایی که فرضیات کسب و کار مشتری را به چالش می کشد
۹۲	تفکیک چالش ها و دردسرهای کسب و کار مشتری

۹۳	آغاز تغییر با «عوامل تغییر» انتخاب شده در مراحل مقدماتی
۹۴	بینش شرکت: قابلیت های تطبیقی تأمین کننده
۱۰۱	ارتباط دادن نقاط
۱۰۵	تمرکز استراتژیک مشترک
۱۰۷	به چنگ آوردن فرصت های مشترک
۱۰۸	دفاع یا کاهش ریسک (درک شده) مشترک
۱۰۸	توسعه یا نوآوری مشترک
۱۱۱	چرخش مشترک و تحول بنیادی کسب و کار

فصل ۴

هدایت تحول در کسب و کار مشتری

۱۱۵	موفق تر نمودن مشتریان در بازارهای خود
۱۱۶	چهار پنجره به سوی فرصت
۱۱۹	کاهش هزینه های اقتصادی
۱۲۰	کاهش هزینه های عاطفی
۱۲۱	افزایش درآمدهای اقتصادی
۱۲۱	افزایش درآمدهای عاطفی
۱۲۲	هشت راه برای تفاوت گرایی فراتر از پایین آوردن قیمت
۱۳۶	ایفای نقش به عنوان همکار راهبر در شبکه های ارزش جهانی
۱۴۰	گزاره های ارزش در تغییر و تحول کسب و کار محور
۱۴۲	ارتباط عقلانی و عاطفی
۱۴۳	زبان کسب و کار مشتری و منطق پول سازی
۱۴۴	تمرکز بر روی آنچه بیشترین ربط را به مشتری پیدا می کند
۱۴۵	ارزش متقابل: نشان دادن برد-برد
۱۴۵	برد-برد

فصل ۵

زمینه سازی برای تحول داخلی

۱۵۱	شبکه داخلی خود را بسازید: نقش فروش داخلی
۱۵۴	شناسایی ذینفعان داخلی
۱۵۴	اداره کردن روابط چند سطحی

۱۵۷	 مطرح کردن فروش در دستور کار هیئت مدیره
۱۵۹	 روابط داخلی استراتژیک می توانند امکان دستیابی به روابط بین مرزی را فراهم سازد
۱۶۰	 همسو نمودن فرصت‌های واقعی کسب و کار
۱۶۲	 بیان دقیق، تفصیل و محاسبه فرصت کسب و کار
۱۶۲	 صورت سود و زیان مشترک
۱۶۵	 مقیاس‌پذیری: ارزش غیرمستقیم ناشی از یادگیری مشترک
۱۶۶	 اثرگذاری: «از هر جایگاهی رهبری کنید»
۱۷۱	 الهام بخشی برای آزادسازی پتانسیل بکر و دست‌نخورده داخلی

فصل ۶

انجام سفر تحول‌گرایانه

۱۷۶	 خلق یادگیری مشارکتی در تمام نقاط تماس
۱۷۹	 دستور کار بهبود مشترک و «دربورد عملکرد مشترک»: یادگیری بلادرننگ
۱۸۰	 هموارسازی مسیر برای قدم گذاشتن در آن
۱۸۴	 عمل متفکرانه در تعاملات مشتری-میزبانه
۱۸۵	 مشارکت واقعی در تعاملات مشتری-تامین‌داده
۱۸۶	 «تحقیق ارج گزار» در تعاملات مشتری-تامین‌سنده
۱۸۷	 «چشم‌انداز مبتنی بر داده‌های واقعی (چشم‌انداز عینیت)» در تعاملات مشتری-تامین‌کننده
۱۸۸	 «عشق سخت» در تعاملات مشتری-تامین‌کننده
۱۸۹	 پایان یافتن در جایی که همه چیز در حال آغاز شدن است: به چالش کشیدن فرضیات خود
۱۹۱	 References
۱۹۵	 پیوست‌ها

پیشگفتار

در شرکت کسب و کار جهانی وودافون^۱، از زیرمجموعه‌های گروه وودافون، به تجربه دریافته‌ایم که در حال گذر به دوران تحول در روابط انسانی و کسب و کار قرار داریم. لذا به‌خصوص در مورد مشتریان شرکت، اقدام به ایجاد تغییر و اصلاح شرایط بازار نموده‌ایم. همچنین با توجه به منویات مدیریت و کارکنان برای توسعه و حفظ تقاضا، نیازمند آگاهی از خواسته‌های پنهان مشتریان و ایجاد تحول در خود و خدمات خود می‌باشیم.

کتاب حاضر، نگارش جدید کاتلر، دینجینا و فورچ، به ارائه مفاهیم اثبات شده برای این سفر تحول‌گرایانه می‌پردازد. مزایای این کتاب به ارائه چشم‌انداز و نقشه راه برای هدایت افراد شرکت یا موسسه آن‌ها به سوی دست‌آوردی وایابی و روابط انسانی و کسب و کار دست زده‌اند. لذا ما نیز در بخش کسب و کار جهانی، از زیرمجموعه‌های گروه وودافون، همسو با این اصول گام نهاده و نتایج حیرت‌انگیزی را در طول سال‌های اخیر تجربه کرده‌ایم.

همان‌طور که در یکی از نمونه‌های مورد کاوی^۲ این کتاب مطرح شده، وودافون بر اساس استراتژی ورود به بازار مشترک^۳ اقدام به برقراری رابطه ویژه‌ای^۴ مشتری استراتژیک ما «آمازون»^۴ نموده است. از آن‌جا که آمازون نیز همواره به دنبال افزایش گزینه‌های انتخابی مشتریان خود است، وودافون با آغوش باز به چالش فوق‌روی خوش نشان داد. آمازون هدایت‌پذیر در پی تبدیل شدن به پرمشتری‌ترین مرکز در کره زمین بوده و این مجال را برای ما فراهم ساخت که خود را با آن‌ها همراه ساخته، تا با برجسته‌ترین عملکرد به مشتریان خود خدمت‌رسانی کند.

1 Vodafone Global Enterprise

2 Case Study

3 Joint go-to-market strategy

4 Amazon

کار با چنین شرکت‌های پیشرو در مقام مشتری، بسیار تعهدآور بوده و هم‌زمان به فرآیند یادگیری مداوم و طولانی مدت نیاز دارد. چشم‌انداز و شیوه‌های مطلوب مطرح شده در فصول آتی، بینش عمیقی را پیش روی قرار می‌دهد تا این سفر تحول‌گرایانه در مسیر مطمئنی طی شود. ابتدا در فصل ۲، مشتریان استراتژیک از دیگر مشتریان تفکیک گردیده و تعاریف و ابزارهای مختلف مدیریتی برای تعیین ارزش آتی پرتفولیو مشتری ارائه می‌گردد. تجربه ما نشان می‌دهد که گذر از فروش سوداگرایانه^۱ (با مبادله‌ای) و سیستمی (یا فروش راه‌حل محور)^۲ به سمت فروش تحول‌گرا آسان نبوده و لازم است که ریسک و فرصت‌های درونی و بیرونی با هم در تعادل باشند. لازم است که ملزومات مالی خود را به‌طور پیوسته بر روی صفحه نمایش رصد نموده و همچنین از چشم‌انداز خود از مشتری و جایگاه خود را در خود شناخت داشته باشد. لازم به ذکر است که تحول بایستی کلیه نیروی انسانی، از فروش گرفته تا خدمات و طرح راه‌حل^۳، را در بر گرفته، و همچنین تمام کارکردهای پشتیبانی از قبیل حقوقی و مالی اندانی نیز بایستی جزئی از سفر تحول‌گرایانه به شمار آیند. مؤلفان تمام دیدگاه‌های موجود را کنار هم گذاشته و با ذکر مثال‌های متعدد، سعی بر توصیف و تشریح فرآیند آغازین برای تحول نموده‌اند.

در فصل ۳، مؤلفان برآنند که فرد را در مسیر پیشبرد فرایند یک سطح استراتژیک همراهی نموده، و با دور کردن از فروش حقیقی محصولات و خدمات و ورود به سمت مشارکت در محاورات کسب و کار با مشتریان و طرف‌های دیگر در شبکه ارزش^۴ قرار دهند. همچنین برآنند که فرد را با اصول واحد تصمیم‌گیری توسعه‌یافته^۵ آشنا نموده و ابزارهایی را برای توسعه بینش مشتری با رشته قابلیت‌های تطبیقی تأمین‌کننده^۶ ارائه نمایند. آن‌ها فرد را ترغیب می‌کنند که با ایجاد یک هدف استراتژیک مشترک، به کشف فرصت‌های ارزش‌آفرینی بپردازد.

1 Transactional Sales

2 Solution sales

3 Solution Design

4 Value Network

5 Extended Decision Making Unit

6 Supplier Adaptive Capabilities

در این کتاب نمونه مثال‌های واقعی بسیاری ارائه گردیده است، از جمله راه‌اندازی پلت فرم iCar در شرکت اپل، سناریوهای مربوط به لیزهای جدید شل، مفهوم «مهندسان همراه»^۱ بکار رفته توسط فستو^۲ در Marel and Europear و دایملر^۳ که سیستم سیار car2go را راه‌اندازی کرد. مثال‌های دیگری نیز از فیلیپس، ABInBev و GE ذکر شده است.

در وودافون ما به این درک رسیده‌ایم که هدایت تحول در کسب و کار (فصل ۴) مرهون نقش کارآفرینی و طرز فکر در شرکت است. من با گفته ایوو روک^۴، مدیرعامل بخش شمال اروپا در شرکت جهانی وودافون، موافقم که در کتاب خود می‌گوید «ارزش واقعی در فراسوی سیستم‌ها و فرآیندها خلق می‌شود». این از الزامات مورد نیاز برای پیشبرد موفقیت‌آمیز تغییر با مشتریان استراتژیک است. اگر بتوان تجربه «تغییر و تحول شرکت-محور» یا «تغییر و تحول رفتار-محور» را همگام با کارکنان و مشتریان پیش برد، آنگاه شانس ارتقاء دوسویه ارزش مشتری به بالاترین حد خود می‌رسد.

هدایت تحول در کسب و کار باعث افزایش رقابت و موفقیت مشتریان در بازارهای خود خواهد شد. این بدان معناست که شما بایستی همانند یک رهبر در طیف شبکه‌های ارزش جهانی برای آن‌ها ایفای نقش نمایید. لذا لازم است که پیشنهادها خیلی خاصی را برای تغییر و تحول کسب و کار-محور ارائه نموده، حتی اگر آن پیشنهاد فقط شامل حال درخور یک مشتری باشد. این می‌تواند موفقیت برای شما و مشتری، یا به عبارت دیگر ارزش شامل، ایجاد یک وضعیت برد-برد، را به همراه داشته باشد.

در این کتاب مثال‌های بسیاری برای تحول در کسب و کار مطرح شده است. شرکت دل^۵ فرآیندهای ساده‌سازی و بهینه‌سازی از طریق استقرار IT یونیور در کارخانه دل، قدم گذاشتن در راه شرکت Europear، تجربه بی‌عیب و نقص برای رهروان کسب و کار، کاهش هزینه کل

1 Embedded engineers

2 Festo

3 Daimler

4 Ivo Rook

5 Dell

مالکیت (TCO)^۱ برای مشتریان استراتژیک در شرکت فستو، افزایش ارزش باقیمانده (ارزش فرسوده)^۲ برای مشتریان جت بوئینگ در شرکت هواپیمایی GE. همچنین مثال‌های دیگری در رابطه با باشگاه علوم کامپیوتر I.S.I، کداک، TNT و نیز شرکت آمازون، که قبلاً نیز به عنوان مورد کاوی بدان اشاره شد، ذکر گردیده است.

من خیلی با نظر بیان شده در کتاب (فصل ۵) موافق نیستم که می گوید قوی ترین راه برای افزایش تأثیر گذاری، اتمام بخشی به دیگران برای آزادسازی پتانسیل بلااستفاده آن‌ها است. لازم است که با القای یک طرح فکر نو، تمرکز خود را از «ما از دیگران چه می‌خواهیم» به سمت «دیگران قادر و مایل به مشارکت در چه هستند» سوق دهیم. ما آموختیم که برای سطره بر فرصت‌های مبرهن و حقیقی کسب و کار، به چه چیزهایی نیاز داریم. همه بر این امر واقف هستیم که انجام آن کار ساده‌ای نیست، اما می‌توانیم با آموختن از نمونه مثال‌های ارائه شده در کتاب درباره شرکت‌های پرآوازه جهان، همانند زیمنس، الکترولوس، TNT، در مسیر آن‌ها گام برداریم. مثال TNT اکسپرس به عنوان یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های خدمات پستی پیش‌تاز در سرتاسر جهان - شرح می‌دهد که چگونه بینش مشتری به توسعه کسب و کار کمک نموده و چگونه آن‌ها پا به پای مشتریان پیش رفته و به وعده‌های خود عمل نمودند.

در فصل ۶، به جمع‌بندی تلاش‌های صورت گرفته برای انجام سفر خریدگرایانه پرداخته شده است. در وودافون ما به این مسئله واقف هستیم که پیاده‌سازی فروش تحول گرا یا زمند کنار گذاشتن تفکرات و تلقیات مشتریان و تأمین کنندگان درباره کسب و کارشان است، همچنین می‌دانیم که بازگشت سرمایه آن ارزش انجام این کار را دارد. زمانی که یک فرآیند یادگیری مشارکتی^۳ بین مشتری و کسب و کار در شرکت خلق گردیده و بهبود مشترک با مشتری در دستور کار باشد، آنگاه می‌توان گفت که بلادرنگ در حال یادگیری بوده، و این شمارا در صدر منحنی رقابت قرار

1 Total cost of ownership

2 Residual Value

3 Learning Partnership

می‌دهد. این اتفاق برای وودافون^۱ به واقعیت پیوسته و برای شما نیز می‌تواند به منصفه ظهور برسد. این کتاب تمامی موارد لازم برای تحول را در اختیار شما قرار می‌دهد. ژان گلدماخر^۲، مدیرعامل شرکت جهانی وودافون

www.ketab.ir

^۱ یادداشت گروه وودافون: توجه داشته باشید که وودافون یک علامت تجاری از گروه وودافون است. دیگر محصولات و نام شرکت‌هایی که در این جا اشاره شده ممکن است علامت تجاری صاحبان مربوطه باشند.

مقدمه

در دنیای جهانی شده امروزی، شرکت‌ها با فشار روزافزون جهت دستیابی به درآمد بیشتر از مشتریان موجود دست و پنجه نرم می‌کنند. شرکت‌های پویا و فعال با گسترش حیطه خود به بازارهای جدید، نوظهور، سعی در حفظ حاشیه سود امن خود دارند. بسیاری از سازمان‌های پیشرو در مرحله دشواری از تصمیم‌گیری قرار گرفته‌اند؛ آن‌ها به دنبال سرعت بخشیدن به عملکرد گروه‌های فروش خود و توانمندسازی سازمان بازاریابی خود هستند. در این میان، نیازهای مشتری نیز در حال تغییر بوده و کارکنان به عنوان یکی از دارایی‌های مهم سازمان تغییر نقش داده‌اند. لذا همه شرکت‌ها قادر به کنترل این مارک‌ها نبوده و از مسیر موردنظر مشتریان خود منحرف می‌شوند.

با توجه به مفهوم فروش تحول‌گرا، نگاه‌ها و مؤلفه‌های این مجال را به دست می‌آورند که بر چالش‌های خود چیره شوند. فروش تحول‌گرا باعث ورود به فکر تجاری به فاز جدیدی از تحول گردیده، و با تلفیق نیازهای انسانی و سازمانی با یکدیگر، به فروش‌ناآورد و رهبران بازاریابی امکان سرعت بخشیدن به رشد و دستیابی به موفقیت غیرمنتظره با مقدمات سازمانی و تفکر فرآیندی جدید را فراهم می‌سازد. این رویکرد کلی‌نگر به مدیران اجرایی کمک می‌کند تا از طریق تعامل راستین با مشتریان و کارکنان، عملکرد فروش را بهبود بخشند. فروش تحول‌گرا می‌تواند به هماهنگی مجدد منابع استراتژیک، بهینه‌سازی عملیات فروش، بهره‌برداری از استعدادها و فروش ارائه چارچوبی برای مانور در زمان آشفتگی بازار، کمک شایانی نماید.

در اینجا سخن از محقق شدن اعداد پیش‌بینی شده برای عملکرد سه‌ماهه نیست؛ بلکه درباره ارتقاء کسب و کار به جایگاه‌های رفیع‌تر سخن به میان می‌آید. بی‌شک با افزایش چشمگیر ارزش جدید به

مشتری، سروصداهایی نیز در سازمان به گوش خواهد رسید. اما ارزش آن را دارد که از جنگ قیمت جلوگیری نموده و از تشکیل گروه‌های وظیفه‌ای غیرتعاملی (سیلوهای وظیفه‌ای)^۱ و تک‌روی ممانعت نموده و تأثیرگذاری خود را افزایش داده، و ارزش ایجادشده برای مشتری را افزایش داد.

فروش تحول‌گرا با کنار زدن تقسیم‌بندی‌ها و مرزبندی‌های بین گروه‌های وظیفه‌ای غیرتعاملی (سیلوهای وظیفه‌ای)، به تغییر تفکر درباره چگونگی انجام کسب‌وکار می‌پردازد. با تبدیل شرکت از یک «شرکت محصول و خدمات محور» به یک «شرکت باقابلیت سازگار محوری»، لازم است که بخش انسانی مرتبط به هر کسب‌وکار نیز مورد ملاحظه قرار گیرد.

هنری فورد، بنیان‌گذار شرکت نیو و محرکه فورد، تکنیک خط مونتاژ برای تولید انبوه را به دنیا عرضه نمود. بسیاری از شرکت‌ها در اقصی نقاط دنیا از اصول وی پیروی نموده و محصولات فراوانی با طبقه‌بندی‌های گوناگون ارائه می‌دهند. فرآیند فروش سوداگرایانه، اساس موفقیت آن‌ها بود.

لایه بعدی از فرآیندهای بازاریابی وقتی پدیدار شد که شرکت‌هایی نظیر پراکتر اند گمبل^۲ به معرفی مفاهیم سیستماتیک تحلیل بازار و ارتباطات بازاریابی دست زدند. گرچه اولین نمونه‌ها برای مدیریت برند ظهور یافته بود اما هنوز نگاه اصلی بر تفکر مبتنی بر سودآوری متمرکز بود.

با کمک افرادی نظیر استیو جابز^۳ و وفور استفاده از اینترنت، تعامل با مشتری به پیش زمینه هر تفکر بازاریابی وارد گردید. ارتباط بین مشتریان و شرکت‌ها تقریباً به ابزاری برای هر کسب‌وکار تبدیل گردید. یکی از اهداف، فراهم‌سازی تجارب سازگار و بی‌حد و مرز مشتریان بود.

اما اکنون ما به لایه‌ی دیگری از بازاریابی دست یافته‌ایم که در آن تفکر تحول‌گرایانه وارد پیش‌زمینه شده است. خلق ارزش برای مشتری از طریق توانمندسازی کارکنان و ایجاد امکان برای سازمان‌ها تا خود را متحول نمایند.

1 Functional silos

2 Procter & Gamble

3 Steve Jobs

فروش تحول گرایانه، اصطلاح و مفهومی است که شرکت‌ها را به سطح والاتر رهنمون می‌سازد. شرکت‌هایی نظیر وودافون، ABB، IBM و بامبدیر^۱ ثابت کرده‌اند که رویکرد تحول گرا می‌تواند تغییر شرایط را به دنبال داشته باشد، تغییر شرایط برای مشتریان، سازمان‌ها و کارکنان آن‌ها.

این نگارش با ذکر مثال‌های متعدد سعی در ارائه بینش عمیقی دارد که نشان می‌دهد تفکر بر روی اصول فروش تحول گرا خالی از تأثیر نبوده و ارزش ماندگاری را دارد. در فصول آتی، گام‌های مختلف نمونه شرکت‌های موفق نظیر GE، HP، P&G و SAP به تصویر کشیده می‌شود. همچنین یک دستور کار برای تحول ارائه می‌شود که در آن به هدایت رهبران کسب و کار، پژوهشگران علمی و دانشجوها^۲ در خلال حرکت به سوی فروش تحول گرایانه پرداخته شده است.

این مفهوم یکی از گام‌های مدی توسعه علم بازاریابی به شمار آمده و اساس «مارکتینگ ۳.۰»^۳ با رویکرد کل‌نگر و کار بسنده است، و در نهایت عامل تغییر و هدایت تحول در کسب و کار برای دستیابی به یک دنیای بهتر است.

1 Bombardier

2 Marketing 3.0