

# مدیریت فروش و فروش حضوری

## بانگرش بازار ایران

مؤلف: پرویز درعی

مدرس دانشگاه - مشاور و محقق بازاریابی



|                     |                                                                 |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | درگی، پرویز، ۱۳۴۵ -                                             |
| عنوان و نام پدیدآور | مدیریت فروش و فروش حضوری با نگرش بازار ایران / مؤلف پرویز درگی. |
| مشخصات نشر          | تهران: انتشارات بازاریابی، ۱۳۹۰.                                |
| مشخصات ظاهری        | ۲۶۴ ص.                                                          |
| شابک                | 978-600-92502-6-4                                               |
| وضعیت فهرست نویسی   | فیفا                                                            |
| یادداشت             | چاپ دهم تا پانزدهم: ۱۳۹۰ (فیفا).                                |
| موضوع               | مدیریت فروش                                                     |
| موضوع               | فروشنده‌گی                                                      |
| موضوع               | بازاریابی                                                       |
| رده‌بندی کنگره      | ۱۳۹۰ م ۴/۵۴ HF۵۴۳۸                                              |
| رده‌بندی دیویی      | ۶۵۸/۸۱                                                          |
| شماره کتابشناسی ملی | ۲۵۶۸۹۳۳                                                         |



انتشارات بازاریابی

تلفن: ۰۲۱-۶۶۰۲۸۴۰۱-۴ فاکس: ۰۲۱-۶۶۰۲۸۴۰۵

WWW.MARKETINGPUBLISHER.IR

WWW.MARKETINGBOOKS.IR

چاپ دهم - اول ناشر ۱۳۹۰ / تیراژ ۱۱۰۰

چاپخانه پایدار / صحافی البرز

تمامی حقوق محفوظ و متعلق به شرکت توسعه مهندسی بازار گستران آتی (TMBA) است.  
مراکز توزیع:

شرکت توسعه مهندسی بازار گستران آتی (TMBA)

تهران: صندوق پستی: ۱۳۴۴۵/۱۳۴۵ تلفن: ۰۲۱-۶۶۰۲۸۱۱۱ و ۰۲۱-۶۶۰۲۸۱۱۲ WWW.TMBA.IR

پخش انتشارات بازاریابی: خیابان انقلاب، ابتدای خیابان ۱۲ فروردین، پلاک ۲۸۵، مجتمع کتاب  
فروردین، طبقه همکف، واحد یک، تلفن: ۰۲۱-۶۶۴۰۸۲۵۱ و ۰۲۱-۶۶۴۰۸۲۷۱

قیمت: ۶۰۰۰ تومان

TMBA از حمایت معنوی و مادی شرکت رونیکس در چاپ

این اثر قدردانی می‌کند.

## فهرست

|         |                                                                  |
|---------|------------------------------------------------------------------|
| ۳.....  | مقدمه چاپ دهم.....                                               |
| ۵.....  | مقدمه چاپ ششم.....                                               |
| ۹.....  | مقدم چاپ چهارم.....                                              |
| ۱۱..... | مقدمه چاپ سوم.....                                               |
| ۱۹..... | پیشگفتار.....                                                    |
| ۲۷..... | فصل اول فروشندگان حرفه‌ای، مهارت‌ها و ویژگی‌های ایشان.....       |
| ۲۹..... | تصویری از فروشنده امروزی، جهت نیل به اهداف فروش.....             |
| ۳۱..... | مشتری کیست و رابطه با او چه اهمیتی دارد.....                     |
| ۳۲..... | نماینده (یا نیروی) فروش کیست؟.....                               |
| ۳۳..... | نقش نیروهای فروش در بازاریابی موفق.....                          |
| ۳۴..... | مهارت‌ها و ویژگی‌های فروشندگان حرفه‌ای.....                      |
| ۳۴..... | ۱. قدرت برنامه‌ریزی (پیش‌بینی‌های لازم برای رسیدن به اهداف)..... |
| ۳۵..... | ۲. انرژی بسیار بالا برای کار طولانی دارای تحرک و پویایی.....     |
| ۳۵..... | ۳. عزت نفس فراوان.....                                           |
| ۳۷..... | ۴. یادگیرنده دائم.....                                           |
| ۳۹..... | ۵. موفقیت جو و کمال طلب.....                                     |
| ۴۰..... | ۶. مهارت همدلی.....                                              |
| ۴۲..... | ۷. توانایی نفوذ در دل‌ها.....                                    |
| ۴۵..... | ۸. جسارت و ریسک‌پذیری.....                                       |
| ۴۵..... | ۹. مسئولیت‌شناسی.....                                            |
| ۴۶..... | ۱۰. آگاهی از محیط.....                                           |

|     |                                              |
|-----|----------------------------------------------|
| ۴۶  | ۱۱. آشنایی نزدیک با صنعت                     |
| ۴۷  | ۱۲. مدیریت اعتراض مشتریان                    |
| ۵۰  | ۱۳. مدیریت سؤالات مشتریان                    |
| ۵۱  | ۱۴. تسلط بر خود                              |
| ۵۳  | ۱۵. ارتقاء شعورهای مؤثر در فروشندگی          |
| ۵۴  | ۱۶. توجه به رسالت و قوانین شرکت              |
| ۵۵  | ۱۷. قدرت انعطاف‌پذیری                        |
| ۵۶  | ۱۸. نگرش سیستمی                              |
| ۵۷  | ۱۹. منبع جمع‌آوری اطلاعات و ارائه آن به شرکت |
| ۵۹  | ۲۰. آشنایی با اصول بازاریابی و فروش          |
| ۶۱  | ۲۱. یادگیری فناوری‌های جدید                  |
| ۶۱  | ۲۲. شناسایی و بارز نمودن وجوه تمایز          |
| ۶۶  | ۲۳. احترام به هنجارها و فرهنگ مشتری          |
| ۶۸  | ۲۴. کنترل مالی                               |
| ۶۸  | ۲۵. ندادن وعده غیرواقعی                      |
| ۶۹  | ۲۶. شناسایی نقش‌های خرید در بازار تجاری      |
| ۶۹  | ۲۷. منشی‌ها، منشی‌ها، منشی‌ها                |
| ۷۰  | ۲۸. بهره‌گیری از منابع و تکنیک‌های فرصت‌یابی |
| ۷۹  | ۲۹. تسلط به اصول و فنون مذاکره               |
| ۸۲  | ۳۰. تسلط به سخنرانی                          |
| ۸۳  | ۳۱. گوش دادن مؤثر                            |
| ۸۵  | ۳۲. تسلط به نامه‌نگاری                       |
| ۸۸  | ۳۳. اصول بازاریابی تلفنی                     |
| ۹۷  | ۳۴. شاد بودن                                 |
| ۹۸  | ۳۵. یک روز فروشنده موفق                      |
| ۱۱۳ | ۳۶. متمایز ساختن مشتریان                     |
| ۱۱۴ | ۳۷. چگونگی دریافت وجه                        |
| ۱۱۵ | ۳۸. شناخت مراحل و گام‌های فعالیت در بازار    |
| ۱۲۳ | ۳۹. اهمیت و نقش خدمات پس از فروش             |
| ۱۲۴ | ۴۰. نگرش اقتضایی                             |
| ۱۲۵ | مدیریت فروش                                  |

|     |                                                              |
|-----|--------------------------------------------------------------|
| ۱۲۷ | اهداف یا وظایف نیروی فروش                                    |
| ۱۲۹ | خط مشی نیروهای فروش                                          |
| ۱۲۹ | ساختار کارکنان فروش                                          |
| ۱۲۹ | ساختار منطقه‌ای فروشندگان                                    |
| ۱۳۰ | ساختار کالایی فروشندگان                                      |
| ۱۳۰ | (تقسیم‌بندی فروشندگان بر مبنای کالاهای مختلف)                |
| ۱۳۰ | ساختار بازار فروشندگان                                       |
| ۱۳۰ | (بر مبنای صنعت یا مشتری)                                     |
| ۱۳۰ | ساختار مختلط فروشندگان                                       |
| ۱۳۱ | اندازه کارکنان فروش (تعداد فروشندگان)                        |
| ۱۳۲ | حقوق و مزایای کارکنان فروش                                   |
| ۱۳۳ | چهار جزء تشکیل‌دهنده حقوق و مزایا                            |
| ۱۳۳ | مدیریت چیست؟                                                 |
| ۱۳۵ | مهمترین وظایف مدیریت نیروی فروش                              |
| ۱۳۶ | انتخاب نمایندگان فروش                                        |
| ۱۳۸ | روش‌های استخدام                                              |
| ۱۳۹ | انتخاب بهترین‌ها از بین متقاضیان استخدام                     |
| ۱۴۰ | آموزش نمایندگان فروش                                         |
| ۱۴۳ | نظارت بر عملکرد نیروهای فروش                                 |
| ۱۴۴ | ایجاد انگیزش در نیروهای فروش                                 |
| ۱۴۷ | ارزیابی و کنترل نیروهای فروش                                 |
| ۱۵۳ | پیوست شماره یک ارتباط مهندسی فروش و پیش‌بینی                 |
| ۱۸۱ | پیوست شماره دو چگونگی شرکت اثربخش در نمایشگاه‌ها             |
| ۱۹۳ | پیوست شماره سه پرسش و پاسخ                                   |
| ۲۰۹ | پیوست شماره چهار پرسشنامه خودارزیابی                         |
| ۲۱۷ | فهرست منابع                                                  |
| ۲۲۷ | آشنایی با فعالیتهای شرکت توسعه مهندسی بازارگستران آتی (TMBA) |

## مقدمه چاپ دهم

- چاپ دهم کتاب مدیریت فروش و فروش حضوری با نگرش بازار ایران با شروع فعالیت انتشارات بازاریابی همراه شد. از زحمات انتشارات رسا و مدیر دانای آن جناب آقای ناجیان عزیز که زحمت ۹ چاپ قبلی را کشیدند، صمیمانه سپاسگزاری می‌کنم.
- استقبال اهالی بازاریابی و فروش ایران از این کتاب فراتر از حد تصور اینجانب بود و از این بابت خدای قادر را شاکرم.
- به گفته پروفیسور فیلیپ کاتلر، پدر بازاریابی نوین جهان، فروش از زمان خلقت بشر به وجود آمده است و هر روز نیز علمی‌تر شده است.
- هر چقدر حضور اساتید بازاریابی و فروش در دانشگاه بازار بیشتر باشد و از تجربیات بازاریان بیشتر بهره بگیرند و هر چقدر حضور بازاریان و فروشندگان در محافل دانشگاهی، کلاسها، سمینارها، بیشتر باشد، این تبادل، برکات بیشتر و کاربردی‌تر برای ایران سربلند خواهد داشت.
- روند رو به رشد مطالعه در حوزه بازاریابی و فروش در ایران قابل مشاهده است ولی به نظرم سرعت و تناسب آن کم است و می‌بایست بیش از گذشته کار کنیم.
- حقیقت این است که تمام فعالان کسب و کار نیازمند این هستند که به بازاریابی و فروش بیش از گذشته اهمیت دهند و هیچ کسب و کاری نیست که به این علوم نیاز نداشته باشد، فراتر از آن حتی سازمانهای غیرانتفاعی و خیریه هم برای موفقیت‌شان نیازمند بهره‌گیری از علم بازاریابی و فروش هستند.
- به دانشجویان عزیز توصیه می‌کنم فقط به سرفصلهای مصوب در دانشگاهها اکتفا نکنند. امروزه با زندگی در عصر اطلاعات و ارتباطات این خود دانشجو است که

- می‌بایست تمایزش را از سایرین اثبات کند و فقط به حضور در دانشگاهی معتبر اکتفا نکند و یا حضور یک دانشجو در دانشگاه با نام و نشان پایین تر نشانه کم‌سوادی او نیست. تا می‌توانید مطالعه کنید، خداوند در این دوره تمام امکانات آموزشی را برای ما مهیا کرده است، بهره‌گیری از اینترنت و حضور در سمینارها در کنار مطالعه کتابهای کاربردی همگی زمینه موفقیت‌مان را فراهم ساخته‌اند.
- ولی در کنار اینها کار کنید، قرار نیست حتماً حقوق داشته باشیم. یاد بگیریم که برای یادگیری، شاگردی کنیم. از کف بازار شروع کنید، مواظب باشید به اندازه مدارکتان، سواد داشته باشید، ما خودمان هستیم که دنیای آینده‌مان را می‌سازیم. پس بیایید با هم تلاش کنیم.
  - از خانواده خوب و همچنین خانواده دیگر (منظورم خانواده کاری است) صمیمانه ممنونم؛ یاوران من در TMBA آنقدر خوب و عزیز هستند که در مسافرتها دلتنگیم برای آنان به اندازه دلتنگی برای همسر و فرزندانم است.
  - به‌راستی جیم کالینز، نویسنده کتاب از خوب به عالی، درست گفت که منابع انسانی شایسته، دارایی ارزشمند یک سازمان هستند.
  - از تمام همراهان و اهالی بازاریابی و فروش ایران و اساتید عزیزی که با معرفی کتابهای اینجانب و خرید آنها، من و همکارانم را در ادامه راه دلگرم‌تر می‌کنند، ممنونم.

سبز و شاداب باشید

پرویز درگی

## به نام خداوند عشق و امید

### مقدمه چاپ ششم

انتشار کتابهای فروش در ایران همچنان سیر صعودی دارد؛ با وجود این کمتر کتابی نظیر کتاب «مدیریت فروش و فروش حضوری با نگرش بازار ایران»، اقبال آن را داشته است که در کوتاهترین فرصت از چاپ نخست به چاپ ششم دست یابد. تیراژ ۲۰,۰۰۰ نسخه‌ای کتاب برای آنها که بازار کتاب آشنایند، معنا و مفهومی شوق انگیز دارد. چه، خوانندگان یا به عبارت دقیق‌تر در حوزه بازاریابی، این مشتریانند که از پشت ویترین فروشگاههای کتاب، یا از مونیتر کامپیوترها، هر روز آرای حقیقی خود را با خرید کالا یا نخریدن کالا به تولیدکنندگان کالا و محصولات آشکار می‌کنند.

شایسته بود درباره ویژگیهای این کتاب، و دلایل اقبال آن از سوی خوانندگان، توضیح مبسوط ارائه می‌شد؛ اما بهتر آن دیدم این ویژگیها از چشم و نگاه و زبان مخاطبان و خوانندگان کتاب جستجو می‌شد و همان توضیحات، صفحات این کتاب را می‌آراست؛ اتفاقی که شتاب اتمام چاپ پنجم، مجال آن را نداد.

نگارنده به دلیل ارائه سمینارهای گوناگون در بنگاههای اقتصادی، سازمانها، شرکتهای دانشگاهها و مراکز و مؤسسات آموزشی سراسر کشور، هر روزه در معرض این بازخوردهاست. بخشی از این بازخوردها در چاپ بعدی انعکاس خواهد یافت؛ آن هم با واژه‌ها، عبارات و جملاتی که خوانندگان به صورت بیانی اعلام کردند یا به صورت مکتوب در اختیارم قرار دادند. جا دارد همین‌جا از شما خواننده گرامی درخواست شود که در صورت تمایل، آرا، دیدگاهها، و نظرات خود را پس از مطالعه چاپ ششم، به نشانی شرکت TMBA ارسال دارید. تلفن و نشانی پستی در صفحات پایانی کتاب آمده است. با دسترسی به سایت ۱۱ زبانی TMBA نیز، به دو ایمیل این شرکت دست

خواهید یافت که پذیرای واژه‌ها و عبارات و آرای شماست.

امتیازهای این کتاب آن گونه که حاضران در سمینارهای گوناگون به من گفته‌اند و بر آن تأکید ورزیده‌اند، از این قرار است:

- آنچه برای مدیران فروش ضرورت داشت، در این کتاب آمده است تا کارایی این مدیران، بهبود بیشتری یابد. سنجش این بهبود کارایی نیز بسیار ملموس و عینی است؛ یعنی بر درآمدزایی مدیران فروش می‌افزاید، قابلیت‌های کاری آنان را نزد مدیران عالی و همکاران به‌وضوح آشکار می‌سازد، مدیر فروش از خود احساس رضایت حرفه‌ای دارد، شمیم این طراوت و بالندگی برای همکاران، مدیر فروش، انرژی بخش و کار ساز است.
- مدیران فروش همچون دیگر مدیران با انبوهی از مشغله‌های فراوان شغلی روبرویند. از دیگر سو، مسأله‌های جدید آنان را ناگزیر می‌سازد، مطالعه کنند. مدیر بدون مطالعه، گاه همچون انسان نخستینی است که قرار است چرخ را از ابتدا اختراع کند. از این رو، مدیران فروش در هزاره سوم بیش از هر زمان دیگری نیازمند دانش و بصیرت‌اند. این تناقض آشکار یعنی نیاز وافر مدیران به دانش تازه از یک سو و نبود فرصت‌های لازم برای مطالعه از دیگر سو، نگارنده را بر آن داشته است تا از نثری روان با شاهد مثال‌های واقعی به مدد مدیران، کارشناسان و فروشندگان حوزه فروش بیاید.
- چنین اقدامی یعنی به خدمت گرفتن عبارات ساده، نثر سلیس، رغبت مدیران را برمی‌انگیزد تا با مطالعه کتاب، در جهت افزایش مهارت‌های خویش از هیچ کوششی فروگذار نکنند. بدون تردید، مطالعه کتاب، مهارت‌های شخص را افزایش نخواهد داد؛ اما اگر نثر روان و عبارات ساده در قالب دستورالعمل‌های کاربردی، روش‌های اجرای حل مسأله را بیاموزد، مدیران را بر می‌انگیزد تا دست به عمل بزنند و صحت یافته‌ها را در بوته آزمایش و تجربه، دریابند.
- نگارنده با درک دقیق از مخاطبانی که هر روزه در سمینارهای علمی - کاربردی در سازمانها، بنگاهها و مؤسسات علمی - آموزشی با آنان روبرو است، به این بصیرت رسید که کتابهای ترجمه‌ای با مثال‌های کمتر مانوس، گاه رغبت مدیران را به مطالعه کاهش می‌دهد. همچنین مطالعه دیدگاه‌های تئوریک، همچون آهنگی ناموزون، به گریز مدیران می‌انجامد و مدیران، برخی اوقات عطای مطالعه را به لقایش

می‌بخشند. به نظر می‌رسد بخشی از مدیران، مثالهای برآمده از «بازار ایران» را بیشتر می‌پسندند و با شرایط و محیط کاری مجموعه خود نزدیکتر احساس می‌کنند. و این کتاب کوشید تا بر پایه این نیازها، انتشار یابد. همچنانکه سایر کتابهایی که از مجموعه TMBA انتشار یافت، جملگی تألیف بودند و رویکرد آنان «با نگرش بازار ایران» بود بجز دو کتاب که تا کنون در این مجموعه ترجمه شد و ضرورت داشت برای حفظ امانت، با همان سبک و سیاق اصل متن منتشر شود.

- شایان ذکر است مدیران، سرپرستان و کارشناسان فروش به دلیل قابلیت‌های فراوان خود قادرند با درک دقیق از اقتضائات محیط، پس از مطالعه کتاب، خلاقیت‌های فراوانی را به راه اندازند تا گره‌گشایی‌هایی برای حل مسأله‌ها مهیا شود.
- خدای قادر را سپاسگویم که کتاب «مباحث و موضوعات مدیریت بازاریابی با نگرش بازار ایران» که برای مدیران بازاریابی و دانشجویان مقاطع کارشناسی و کارشناسی ارشد رشته‌های مدیریت بازرگانی، مدیریت اجرایی (MBA) و بازاریابی استراتژیک تألیف شده است نیز در کمتر از یکسال به چاپ دوم رسید.

بسزاست از انتشارات رسا بویژه جناب آقای ناجیان و همکاران ارزشمندشان بار دیگر صمیمانه قدردانی شود که با تخصص حرفه‌ای خود در حوزه چاپ، کتابی پاکیزه آراستند که نوع صفحه‌آرایی، فونت زیبای کلمات، ... و بسیاری امور فنی دیگر را در این کتاب اجرا کردند؛ آنچنانکه خوانندگان، رغبت بیشتری برای مطالعه پیدا می‌کنند و این به‌خوبی نشان از آن دارد که فعالیتهای گروهی می‌تواند قدرت هم‌افزایی را افزایش دهد. خوب است این اقدامات به ظاهر کوچک اما عمیقاً نافذ و گسترده را بیاموزیم که بسیاری از تلاشها، مرهون فعالیتهای گروهی است؛ اگر درست بیندیشیم، درست عمل کنیم و این به نوبه خود بسیاری از فعالیتها را تصحیح خواهد کرد.

خردورزانه عمل کنیم و در یک حرکت جمعی، با صمیمیتی شوق آفرین، کارها را پیگیری کنیم. با الهام از پتر دراکر، بزرگ آموزگار مدیریت در قرن حاضر، بیایید عالم عامل عاشق باشیم.

در پایان از زحمات همکاران عزیزم در TMBA که یاوران پرتوانم هستند، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌کنم.

## به نام خداوند عشق و امید

### مقدمه چاپ چهارم

- با جرأت می‌توانیم ادعا کنیم که سرعت رقابت در ایران بیش از هر زمان گذشته است.
- دیگر دغدغه مدیران میزان و نحوه تولید نیست، چون تکنولوژی سبب شده است تولید، روز به روز ساده‌تر شده و با کیفیت بالاتری به بازار عرضه گردد.
- اما آن چیزی که با گسترش رقابت سخت‌تر و پیچیده‌تر می‌شود مباحث امور بازار و از جمله آنها فروش حرفه‌ای است.
- آگاهی مشتریان همواره رو به افزایش است و برای متقاعدسازی ایشان مجهز بودن به مهارت‌های فروش حرفه‌ای ضرورتی انکارناپذیر است.
- حق انتخاب مشتریان مرتباً افزایش می‌یابد و می‌توان ادعا کرد که دغدغه امروز مدیران چگونگی ارتباط با مشتری و کسب رضایت ایشان است.
- کتاب «مدیریت فروش و فروش حضوری با نگرش بازار ایران» توانسته است در راستای پاسخ به نیاز روز مدیران - کارشناسان - فروشندگان و دانشجویان موفق عمل کند.
- دلیل آن اینکه از اولین انتشار که در دی ماه سال ۱۳۸۴ صورت گرفت تا پایان مرداد ماه سال ۱۳۸۶ یعنی حدود ۱/۵ سال، بیش از یازده هزار نسخه به فروش رسیده است و چاپ چهارم نیز با تیراژ ۳۳۰۰ نسخه عرضه می‌شود.
- این علاقه‌مندی را به تمام خوانندگان تبریک می‌گویم و امیدوارم بتوانم بیش از پیش در خدمت به جامعه رو به رشد ایران گام بردارم.
- خوشبختانه در کنار این اثر کتاب‌های دیگر نویسنده نیز با توفیق همراه شده‌اند.

عناوین این کتاب‌ها را نیز می‌توانید در سایت شرکت توسعه مهندسی بازارگستران آتی به آدرس [www.Tmba.ir](http://www.Tmba.ir) ملاحظه نمایید.

- از تمام عزیزانی که به هر نحو مشوق اینجانب بودند صمیمانه تشکر می‌کنم و از تمام همکاران عزیزم در شرکت Tmba که همواره یار و یاور من بوده‌اند سپاسگزارم.
- همچنین از تیم قدرتمند مؤسسه خدمات فرهنگی رسا خصوصاً جناب آقای ناجیان کمال تشکر را دارم.
- با آرزوی سربلندی بیشتر برای ایران عزیز.

سبز و شاداب باشید

پرویز درگی

[www.ketab.ir](http://www.ketab.ir)