

**مشاوريسم**

شماره ۳

تير ۱۴۰۰

در اين شماره مي خوانيد:

يازده اقدام كليدي براي تبديل شدن به يك رهبر بزرگ

**ارزش چرخه عمر مشتريان**

**فاشيسم سازماني**

**مربع دانش OPMS در فروش**



نويسنده

امير نيك خواه



## فهرست مطالب

- ۱ یازده اقدام کلیدی برای تبدیل شدن به یک رهبر بزرگ
- ۲ زمان حال را برای آینده صرف کنید
- ۴ شما در حال فروش برند خود هستید، نه صرفاً یک محصول
- ۵ تفکر سطح اول و تفکر سطح دوم
- ۷ پنج شاخص کلیدی جهت اندازه گیری میزان ارتباط با هر مشتری
- ۸ ارزش چرخه عمر مشتریان
- ۱۰ مدل SCAMPER در مدیریت محصول
- ۱۲ استفاده از اثر مالکیت در بازاریابی
- ۱۴ فاشیسم سازمانی
- ۱۵ مربع دانش OPMS در فروش

# یازده اقدام کلیدی برای تبدیل شدن به یک رهبر بزرگ

۱- ارتباط خود را با افراد تیم به صورت هدفمند گسترش دهید.

۲- محیطی برای رشد و ارتقای افراد ایجاد کنید.

۳- تا جای ممکن نسبت به افراد رویکرد مثبت داشته باشید.

۴- دستورات خود را در قالب آموزش به افراد ارائه دهید.

۵- اهداف و انتظاراتتان را کاملاً واضح تبیین و اعلام کنید.

۶- نسبت به عملکرد افراد، بازخورد مستقیم ارائه دهید.

۷- آغوشتان برای دریافت ایده های جدید همواره باز باشد.

۸- محرک های انگیزشی افراد را شناسایی کنید.

۹- در تصمیم گیری ها تا جای ممکن از نظر نفرات استفاده کنید.

۱۰- توانایی حل مساله و مدیریت بحران را در خود تقویت کنید.

۱۱- از ابزار تفویض اختیار هوشمندانه استفاده کنید.

# زمان حال را برای آینده صرف کنید

مشغول بودن به معنای بهره وری نیست. این تفاوت بین دویدن روی تردمیل و دویدن به سمت یک مقصد است. آنها هر دو در حال دویدن هستند، اما مشغول بودن بی هدف مانند دویدن روی تردمیل است.

اگر می خواهید متمرکز باشید، اولین سوالی که باید از خود پرسید این است: من می خواهم چه کسی باشم؟ سوال دیگر این است: به کجا می خواهم بروم؟ اگرچه پاسخ به این سوالات می تواند به شما در هدف گذاری در زندگی کمک کند، اما اگر زمانی را به دنبال کردن آنها اختصاص ندهید، به آنها نخواهید رسید.



اگر می خواهید نویسنده شوید باید وقت خود را صرف مطالعه و نوشتن کنید. اگر می خواهید مدیر فروش شوید، باید مهارت های مذاکره و همینطور توانمندی مدیریتی خود را ارتقا دهید. اگر می خواهید یک شرکت جدید راه اندازی یا گروهی را رهبری کنید، باید وقت خود را صرف ایجاد مهارت ها و گسترش تجربیات خود کنید.

این نکته کلیدی است که شما باید بخشی از زمان خود را صرف آینده کنید. اینها اقداماتی هستند که اثر آنها در آینده ملموس خواهند بود. بنابراین تصویر واضحی از آینده موردنظرتان ترسیم، مسیر رسیدن به آن آینده را طراحی، اقدامات لازم جهت گام برداشتن در آن مسیر را شناسایی و در نهایت با تمام قدرت و با تخصیص زمان کافی، در مسیر رسیدن به آینده مطلوبتان حرکت کنید.



# شما در حال فروش برند خود هستید نه صرفاً یک محصول

در قرن بیستم عمدتاً مسیر بازاریابی بر محوریت محصول بود؛ به عبارتی رویکردهای بازاریابی از محصول به سمت بازار در جریان بود. اما در دهه های اخیر این جریان معکوس شد و اقدامات بازاریابی از سمت بازار به درون سازمان ها جریان پیدا کردند. حال در عصر حاضر، این رویکرد هم به تنهایی کافی نیست. در عصر ارتباطات، شما فرصت زیادی برای معرفی ویژگی های محصول خود به بازار ندارید؛ ضمن اینکه رقبای شما هم بیکار ننشسته اند و آنها هم با نگاه به نیازها و خواسته های بازار، محصولات مناسب و دارای مزیت های رقابتی طراحی کرده اند. بنابراین در چند ثانیه ممکن است مشتریان شما جذب رقبای شما شوند.

در چنین شرایطی این برند شماست که می فروشد. آنچه که منجر به ماندگاری شما در بازی رقابت می شود، تصویری است که شما از برند خود در ذهن مشتریان پرورش می دهید. مهم نیست که محصول شما چقدر خوب باشد، اگر برند شما مردم را به وجد نیاورد، آنها به راحتی و به سرعت به جای دیگری می روند.



# تفکر سطح اول و تفکر سطح دوم

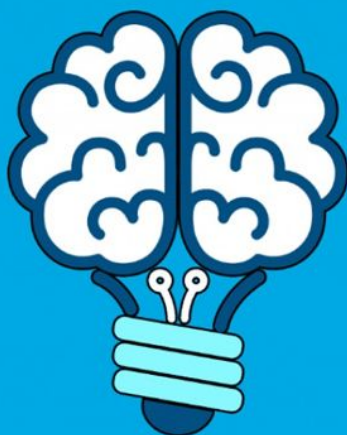
تصمیم‌گیری موفق یا بهتر، مستلزم تدبر و تفکر دقیق در جزئیات است. اما بسیاری از افراد که وقت کافی برای جزئیات ندارند آنها را نادیده و تصمیمات کم‌عمقی می‌گیرند و عمدتاً از عواقب انتخاب خود پشیمان می‌شوند. شما باید بیاموزید که طوری تصمیم‌گیری کنید که پشیمان نشوید. شما نمی‌توانید ۱۰۰ درصد موفقیت داشته باشید، اما می‌توانید شانس خود را برای کاهش خطاها و تصمیمات اشتباه، به طور قابل توجهی افزایش دهید.

بسیاری از افراد با تفکر سطح اول تصمیم می‌گیرند؛ آنها نتایج سریع را ترجیح می‌دهند و کمتر به عواقب طولانی مدت فکر می‌کنند. آنها تصمیمی ساده و کم‌عمق می‌گیرند بدون اینکه به آینده فکر کنند. آنها به دنبال راه حل‌های سریع برای یک مشکل طولانی مدت هستند. اگر می‌خواهید زندگی با پشیمانی‌های کمتر داشته باشید، این نوع تصمیم‌گیری برای موضوعات مهم به شما پیشنهاد نمی‌شود.



تفکر سطح دوم، عمیق و متفکرانه است. برای تصمیمات مهم این نوع تفکر گزینه مناسبی است. به طور مثال اگر شغل یا شریک زندگی خود را انتخاب می کنید، اینها تصمیمات مهمی هستند که نیاز به تفکر سطح دوم دارند. اگر در حال اخذ تصمیمات استراتژیک در سازمان هستید، به عنوان مدیر نباید تفکر سطح اول را انتخاب کنید. به یاد داشته باشید که تفکر سطح اولی در موضوعات مهم، منتج به تصمیمات اشتباه می شود و چنین تصمیماتی ممکن است خسارات جبران ناپذیری به همراه داشته باشند.

بنابراین، هم به تاثیرات فوری و هم طولانی مدت تصمیمی که می گیرید فکر کنید. به این طریق میزان خطاهای شما و در نتیجه پشیمانی های شما به طرز چشمگیری کاهش می یابد. شاید تفکر سطح اولی در مورد موضوعات سبک، کفایت کند، اما به یاد داشته باشید که تفکر سطح اولی در مورد موضوعات سنگین، عواقب سنگینی را هم به همراه خواهد داشت. پس اگر آینده تصمیمات شما مهم است، تفکر سطح دومی را انتخاب کنید.





# پنج شاخص کلیدی جهت اندازه گیری میزان ارتباط با هر مشتری

۱- سهم از کیف پول: نسبت بین درآمد حاصل از مشتری و کل خریدهای او در گروه محصولات.

۲- سهم از سفارش: نسبت بین تعداد سفارشات دریافتی از مشتری و تعداد کل سفارشات مشتریان.

۳- سهم از درآمد متوسط: نسبت بین درآمد حاصل از مشتری و متوسط درآمد حاصل از مشتریان.

۴- سهم از درآمد کل: نسبت بین درآمد حاصل از مشتری و کل درآمد حاصل از مشتریان.

۵- سهم از سود: نسبت بین سود دریافتی از مشتری و کل سود دریافتی از مشتریان.



# ارزش پرفه عمر مشتریان

ارزش یک شرکت با توجه به سود فعلی و آتی آن تعیین می شود که به نوبه خود توسط درآمد شرکت و هزینه های تحقق آن درآمد تعیین می شود.

قسمت اصلی ارزش یک شرکت برابر است با مجموع ارزش رابطه با مشتریان. به این مقدار، ارزش ویژه مشتری گفته می شود و یک شرکت تصمیمات خود را براساس اثرات پیش بینی شده آنها بر ارزش ویژه مشتری اتخاذ می کند.

اما چگونه می توان ارزش ارتباط با هر مشتری را محاسبه کرد؟ ارزش رابطه مشتری شامل کلیه درآمدها و هزینه های روی داده در چرخه عمر آن مشتری است. این ارزش چرخه عمر مشتری یا بازده مشتری به عنوان ارزش فعلی کلیه جریان های نقدی آینده منسوب به رابطه با مشتری محاسبه می شود.



درآمدها از طریق فروش و حاشیه سود حاصل از آن در آینده تعیین می شوند، در حالی که هزینه ها شامل هزینه های اکتساب مشتری (هزینه های بازاریابی و فروش برای کسب مشتری)، هزینه های توسعه برای گسترش رابطه با مشتری (شناسایی نیازهای جدید، خدمات پس از فروش، افزایش سهم از مشتری) و هزینه های نگهداری برای افزایش طول رابطه با مشتری (فعال سازی مجدد مشتریان به خواب رفته، افزایش ارزش پیشنهادی) هستند.

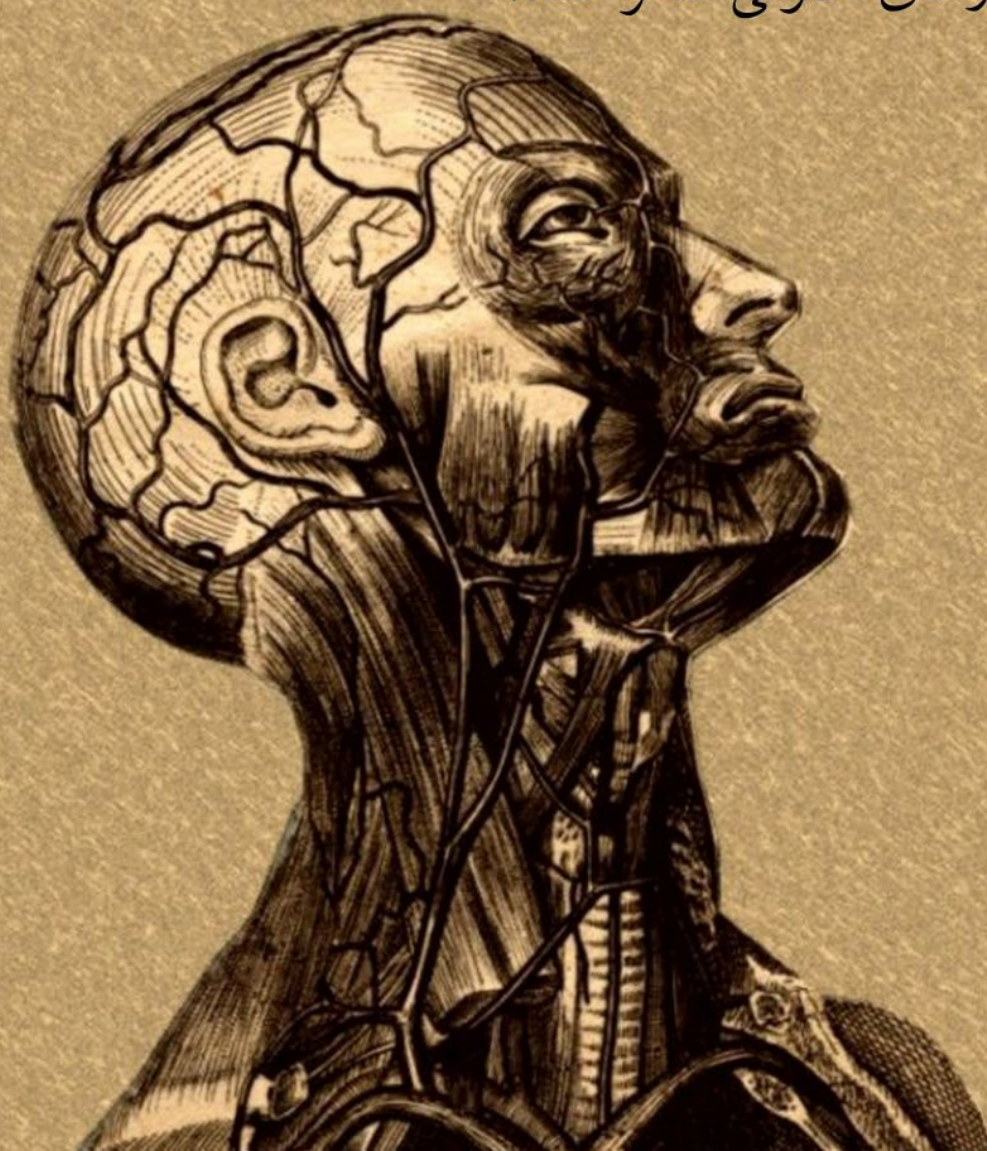
نتایج حاصل از محاسبه ارزش چرخه عمر مشتری می تواند برای تخمین ارزش روابط با مشتری فعلی و یا ارزش ارتباط با بخش های بازار یا گروه های مشتری بالقوه استفاده شود که در نتیجه می تواند به انتخاب بخش های هدف یا مشتریان با اولویت بالا کمک کند. علاوه بر این، چنین محاسباتی به برآورد تاثیر استراتژی های بازاریابی در ارزش ویژه مشتری و در نتیجه اختصاص بودجه بازاریابی به موثرترین استراتژی ها و فعالیت ها کمک می کنند.

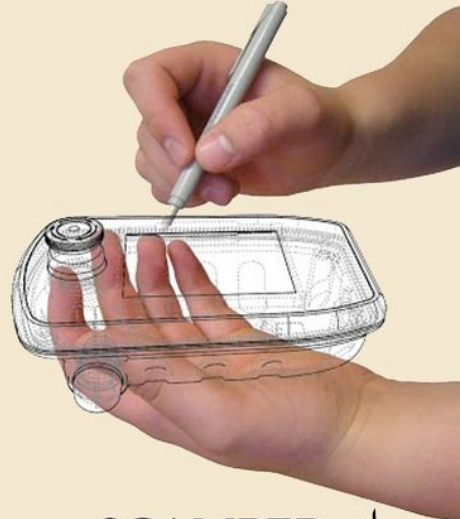


## مدل SCAMPER در مدیریت محصول

۵۰ سال پیش، مدل "SCAMPER" به عنوان ابزار کمک به معلمان در پرورش خلاقیت در کلاس ها معرفی شد. این مدل، یک ابزار شگفت آور ولی در عین حال ساده بود که به طرز باورنکردنی در توسعه ذهنی، قدرتمند و موثر بوده است.

SCAMPER مخفف کلمات Substitute یا جانشین کردن، Combine یا ترکیب کردن، Adapt یا وفق دادن، Modify یا اصلاح کردن، Put to Other Use یا استفاده دیگر کردن، Eliminate یا حذف کردن و Reverse یا تغییر جهت دادن است. این مدل به افراد کمک می کند که متفاوت از معیارهای اصولی تفکر کنند.





از SCAMPER می توان در مدیریت محصولات نیز بهره برد. در ادامه سوالاتی که می توان با هر کدام از قسمت های این مدل پاسخ داد آورده شده اند که در راستای مدیریت محصولات، قابل استفاده هستند:

S (جانشین کردن): آیا مواد یا منابع متفاوتی وجود دارد که بتوانید برای ایجاد محصولی که در حال حاضر می سازید استفاده کنید؟

C (ترکیب کردن): آیا می توان این کالاها یا خدمات را با یک محصول دیگر ترکیب کرد تا راه حل بهتری ارائه شود؟

A (وفق دادن): آیا می توان محصولات فعلی را برای ارائه به مشتریان دیگر تنظیم کرد؟

M (اصلاح کردن): آیا ویژگی هایی وجود دارند که با توجه به شکل ظاهری یا عملکرد محصول بتوان اصلاح، اضافه یا تنظیم کرد؟

P (استفاده دیگر کردن): آیا صنایع دیگری وجود دارند که این محصول برای آنها مفید باشد؟

E (حذف کردن): آیا چیزی از این محصول وجود دارد که برای کاهش هزینه یا زمان تحویل ضروری نباشد یا بتوان آن را حذف کرد؟

R (تغییر مسیر دادن): آیا ایجاد این محصول می تواند به شکل دیگری انجام شود که کارآیی و یا اثربخشی بیشتری ایجاد شود؟

# استفاده از اثر مالکیت در بازاریابی

دنیل کانمن و همکارانش در آزمایشی به گروهی از افراد لیوان و به گروهی دیگر خودکاری با ارزشی مشابه لیوان دادند، و از آنها خواستند که لیوان یا خودکار خود را به هم بفروشند یا با هم معاوضه کنند. در نهایت اما هیچ کدام اتفاق نیفتاد. دلیل آن این بود که کسانی که خود را صاحب لیوان می دانستند ارزش بیشتری برای آن نسبت به خودکار قائل بودند و بالعکس کسانی که خود را صاحب خودکار می دانستند نیز چنین حسی اما نسبت به خودکار داشتند.

اثر مالکیت این موضوع را بیان می کند که وقتی ما صاحب چیزی هستیم، ارزش آن را بیش از میزان واقعی آن ارزیابی می کنیم. این پدیده حتی برای چیزی که به طور نسبی مالک آن هستیم نیز اتفاق می افتد. به همین ترتیب وقتی چیزی تحت مالکیت ما نباشد، ارزش کمتری در ذهن ما دارد.

همچنین اثر زیان گریزی، به تشدید این پدیده کمک می کند؛ به عبارتی رنج از دست دادن چیزی که مالکیت آن را داریم قوی تر از حس به دست آوردن آن است. بنابراین هنگام فروش آن، برای اینکه بر اثر زیان گریزی غلبه کنیم، آن را بالاتر از ارزش واقعیش قیمتگذاری می کنیم.



NOT MINE



MINE

بسیاری از شرکت ها از اثر مالکیت در طرح های بازاریابی خود استفاده می کنند. بدین صورت که به مشتریان و یا کاربران، مالکیت یا فرصت استفاده از محصول را می دهند و در نتیجه مشتری به تجربه مالکیت آن محصول دست می یابد و نهایتاً ارزش آن در ذهن او فراتر از واقعیت می رود. مکمل این تاکتیک بازاریابی، گذاشتن محدودیت برای این مالکیت است. به طور مثال زمانی را مشخص می کنند که پس از آن در صورت عدم پرداخت مبلغی توسط مشتری، مالکیت او تمدید پیدا نمی کند. اینجاست که زیان گریزی نیز وارد عمل می شود و مشتری در نقطه خرید قرار می گیرد. استفاده رایگان برای مدت محدود از یک خدمت یا کالا، تشویق خریداران خودرو در نمایشگاه های اتومبیل برای امتحان کردن رانندگی با خودرو، تجربه لمس و کار کردن با گوشی های هوشمند در فروشگاه ها و معرفی ویژگی های منحصر به فرد برای نسخه های ویژه نرم افزارها جهت ترغیب کاربران نسخه رایگان به ارتقای آن به نسخه های ویژه و پرداخت هزینه آن، از جمله مثال هایی هستند که از اثر مالکیت در آنها استفاده می شود.



# فاشیسم سازمانی

اگر موارد زیر در سازمان شما قابل روئیت است، سازمان شما دچار فاشیسم سازمانی شده است:

۱- نفرات جدید توسط نفرات قدیمی طرد می شوند.

۲- مدیران به زیردستان خود فرصت رشد و تعالی نمی دهند.

۳- جانشین پروری در سازمان وجود ندارد.

۴- مدیران در تصمیم گیری ها خودرای هستند.

۵- تفکر تیمی در سازمان اجرا نمی شود.

۶- واحدها به صورت جزیره ای فعالیت می کنند.

۷- شایسته سالاری در سازمان وجود ندارد.

۸- روابط جای ضوابط را گرفته اند.

۹- منافع سازمان و منافع کارکنان از هم دور شده اند.





## مربع دانش OPMS در فروش

هر فروشنده ای برای اینکه بتواند به درستی نیازها و خواسته های مشتریان را شناسایی کند و تسلط کافی بر فرآیند مذاکره داشته باشد، باید در سطوح مختلفی دانش لازم را داشته باشد. من چهار سطح دانش را در اولویت بالا قرار می دهم و نام آنها را مربع دانش OPMS گذاشته ام:

**Organization Knowledge** یا دانش سازمان: فروشنده باید به طور کامل سازمانی که در آن فعالیت می کند را بشناسد. تاریخچه سازمان، اهداف سازمان، ارزش های سازمان، برنامه های آتی سازمان، خواسته های مدیریت، اقدامات سایر واحدهای درگیر در فرآیند تولید و عرضه محصول، و شرایط فروش و خدمات پس از فروش بخشی از دانش سازمان هستند.

**Product Knowledge** یا دانش محصول: فروشنده باید به تمام ویژگی های محصول اشراف کامل داشته باشد. نقاط قوت و ضعف محصول، تکنولوژی به کار رفته در تولید محصول، اطلاعات فنی محصول و شرایط استفاده و نگهداری از محصول مثال هایی از دانش محصول هستند.



Market Knowledge یا دانش بازار: بازار جایی است که فروشندگان در آن باید به رقابت پردازند، بنابراین باید اطلاعات کافی از وضعیت آن داشته باشند. دانش بازار شامل مواردی مانند جایگاه کیفی و قیمتی محصول شرکت و رقیب در بازار، موقعیت و تصویر برند شرکت و رقیب در بازار، سهم بازار شرکت و رقیب، وضعیت مشتریان کلیدی، روندهای بازار، تهدیدات و فرصت های پیش روی بازار و صنعت، رفتار خرید مشتریان، بازارهای نوظهور و فعالیت های رقیب می شود.

Skill Knowledge یا دانش مهارت: فروشندگان باید مهارت های لازم جهت متقاعدسازی مشتریان را کسب کنند. مهارت هایی مانند، مذاکره، مدیریت تعارضات و اختلافات، شبکه سازی و گسترش ارتباطات، ارائه مطلب، رفتار بدن، مواجهه با شکایات و آراستگی ظاهری.



جهت عضویت در مشاوره به شماره واتساپ  
۰۹۳۷۲۰۶۳۵۴۳ پیام ارسال فرمائید.



مشاوره را در شبکه های اجتماعی دنبال کنید:

moshaver.ism



moshaverism



دکتر امیر نیک خواه

بنیانگذار و مدیرعامل گروه نیک خواه



**NikKhah**  
Consulting

**NikKhah**  
Trading

**NikKhah**  
Branding



Iran Medium

**BL**  
Busiland



مشاوره



[www.amirnikkhah.com](http://www.amirnikkhah.com)  
[www.iranmedium.com](http://www.iranmedium.com)  
[www.nikkhahtrading.ir](http://www.nikkhahtrading.ir)  
[www.busiland.com](http://www.busiland.com)

[me@amirnikkhah.com](mailto:me@amirnikkhah.com)  
[info@iranmedium.com](mailto:info@iranmedium.com)  
[info@nikkhahtrading.ir](mailto:info@nikkhahtrading.ir)  
[info@busiland.com](mailto:info@busiland.com)

