

## تغییر شکل فروش توسط شرکت Accenture

### Accenture sales transformation

علی بهرینی مقدم

#### مقدمه

در دنیای امروز با توجه به:

- افزایش رقابت
- نقش کلیدی عامل هزینه
- فشار درآمدی فزاینده
- جهانی شدن

شرکت ها به دنبال مدیریت هزینه ها با حفظ رشد سود آوری می باشند. محیط سخت تجاری امروز موجب کاهش قابلیت درآمدزایی بسیاری از شرکت ها شده است.

موضوعات زیر در بازار های قدیمی می توانست نادیده گرفته شود اما امروزه موجب چالش عملکرد می گردد:

- عدم همسویی تخصیص منابع فروش و فرصت های درآمد زا
- رفتار فروش ناسازگار همراه با رویکرد های نا کارآمد در بهبود فروش
- توانمندی عملیاتی نا کافی و توانایی محدود در مدیریت سرمایه گذاری ها به منظور افزایش فروش
- مسئله ی مهم در دنیای امروز تبدیل فرصت های فروش به درآمد است.
- فروش کارآمد و مقرون به صرفه با حداکثر درآمد ممکن ، هدف بسیاری از شرکت های امروزی است.
- برای دستیابی به این هدف نه تنها چگونگی فروش بلکه چه چیزی را فروختن و به چه کسی فروختن باید مورد بازنگری قرار گیرد.

#### شرکت Accenture

- Accenture یک شرکت مشاوره مدیریت، خدمات تکنولوژی و Outsourcing جهانی است .
- Accenture با شرکت های ارباب رجوع در جهت ایجاد عملکرد بالا همکاری می کند.
- با استفاده از آگاهی از فرآیند های تجاری و صنعتی، منابع جهانی و ثبت سوابق، Accenture میتواند افراد، مهارت ها و تکنولوژی ها را در جهت بهبود عملکرد ارباب رجوعان بکار گیرد.

- با بکار گیری حدود ۹۰۰۰۰ نفر در ۴۸ کشور دنیا ، این شرکت در سال ۲۰۰۳ درآمدخالص ۱۱/۸ میلیارد دلاری را تجربه کرد.

### تغییر شکل فروش Accenture

یک راهکار ارائه میدهد که به سرعت و به صورت اثربخش توانمندی فروش سازمان را بهبود می بخشد و منجر به دستیابی سازمان به اهداف عملکرد مانند:

❖ تغییر جهت تمرکز از حجم فروش به حاشیه فروش

❖ تغییر جهت از فروش محصولات به فروش راهکارها

❖ کاهش هزینه فروش

می گردد .

- این شرکت با استفاده از تجربیات حاصل از هزاران شرکت مورد بررسی ، ابزارها ، روش ها و منابع سازمان را به توانمندی های مورد نیاز برای بهینه سازی درآمد و اثر بخشی عملیاتی تجهیز می کند.
- به عنوان مثال بخش بندی پیچیده تر بازار و تحلیل آن، آموزش اثر بخش تر و ابزار های پیشرفته مدیریت عملکرد نمونه هایی از ابزار های مورد استفاده می باشند.
- Accenture به سازمان کمک می کند تا با بررسی ویژگی های کلیدی سازمانها دارای فروش بالا بر چالش های پیچیده امروز در زمینه فروش غلبه کند.

### ویژگی های کلیدی سازمانها دارای فروش بالا

- همسویی افراد و برنامه های فروش با مشتریان با بیشترین احتمال خرید و کانال هایی که حداکثر حاشیه سود را ایجاد می کنند .
- تعریف رفتار فروش که استراتژی فروش را حمایت می کند و تقویت این رفتارها از طریق فنون آموزشی پیشرفته، فرآیند های مدیریت عملکرد ، سیستم حقوق و دستمزد و پاداش ، روش های استخدام و نیرویابی
- طراحی و ارایه فرآیندها ، ابزارها و دیگر توانمندی ها که موجب فروش کارآمدتر می گردد و از تحلیل داده های مشتری آغاز می شود و موجب شناسایی بهترین فرصتها ، کانال ها و تاکتیک های فروش می گردد . در نتیجه این رویکرد تجمیعی ، Accenture موجب رشد فروش علاوه بر کاهش هزینه های عملیاتی و ایجاد ارزش سازمانی در دراز مدت می گردد.
- فروش بیشتر از طریق دادن درآمد بیشتر و درآمد بیشتر به ازای هر کارمند و درآمد بیشتر نماینده فروش

- فروش بیشتر به صورت استراتژیک از طریق هدف قرار دادن شرکتهای بزرگتر و خریداران سطح C و توسعه فروش به بازارهای جدید و افزایش فروش در بازارهای موجود
- فروش بیشتر به صورت کارآمد با کاهش هزینه های فروش ضمن حفظ درآمدها

### عناصر کلیدی سیاست تغییر شکل فروش Accenture

- رویکرد نسبت به اجرا – این مسئله نیازمند در نظر گرفتن نظر مشتری از طریق مدیریت داده های مشتری و تبدیل آن به فعالیتهای فروش سودآور همچون ایجاد است. بازارهای هدف، برنامه ریزی حسابها و ارایه تعاریف. Accenture به Bouygues Telecom به عنوان مثال کمک کرد تا سود آوری را از طریق عمل به نظریات مشتری افزایش دهد.
- استراتژی بازاریابی و حمایت – استراتژی بهینه نیازمند توانایی بی نظیر در توسعه رویکرد مشتری گرایی می باشد. مدل های تحلیلی Accenture به شرکت BEA کمک کرد تا حجم فروش را در یک سال دو برابر نماید.
- استراتژی فروش – در تبدیل این رویکرد به تعاملات فروش سودآور، Accenture به ارباب رجوعان خود کمک کرد تا منابع فروش را به خریداران مناسب هدایت نماید. روش های فروش را طوری تنظیم نماید تا که فرآیند های خرید نیاز های مشتریان را منعکس نماید و بیانیه ها و راهکارهای فروش را بر این اساس تنظیم نماید.
- رفتار و عملکرد – Accenture عملکرد نیروی کار را از طریق بررسی مسایل سنتی عملکرد مانند حقوق و دستمزد، انگیزش و دوره های آموزشی و با بکارگیری فنون یادگیری که محیط کاری را تحریک می نماید بهبود بخشید. به عنوان مثال British Telecom، ارزش کلی قراردادهای خود را پس از دوره تکمیل عملکرد تا ۲۲۰ درصد افزایش داد.
- فرآیندها – Accenture به شرکتهای کمک می کند تا فرآیندهای سازگار، قابل تکرار، قابل پیش بینی و قابل اندازه گیری را در مدیریت، برنامه ریزی حسابها و پیش بینی طراحی و اجرا نماید. نتایج آن اثر بخشی فروش را بهینه می نماید و مدیریت فروش را تسهیل می نماید.
- ابزارها – Accenture با بکارگیری تکنولوژی های پیشرفته از فروش حمایت می کند مانند پایگاه های فروش. به عنوان مثال در Cisco، ابزارهای نوآورانه ای همچون اطلاعات تجاری شخصی شده شامل اطلاعات مرجع و خدمات Online موجب افزایش فروش گردید.

## اجزای مدل تحلیلی Accenture

- ابزارهای ارزیابی توانمندی منجر به شناسایی توانایی های خاص مورد نیاز سازمان برای توسعه یا بهبود و یا شناسایی توانمندی های لازم برای رسیدن به ارزش هدفگذاری شده .
- الگو برداری عملکرد از داده های جمع آوری شده از سازمان های مختلف برای کمک به سازمان ها در ارزیابی سطح جاری عملکرد در مقایسه با استاندارد صنعتی استفاده می کند .
- رویکرد مشتری مداری Accenture منجر به دستیابی سریع به تجارب پیشروان بازار در تکنولوژی های مشتری مداری ، مدلها و زیر ساختها در رابطه با رفتار مشتری می گردد.
- شبیه سازی عملکرد به افراد مشتری کمک می کند تا به سرعت مهارتهای فروش خود را با استفاده از موقعیتهای شبیه سازی شده بهبود بخشند .
- بخش تحویل Accenture راهکارهای ارایه خدمات و تحویلی محصول با کیفیت بالا با بهترین قیمت ممکن ارایه دهد .
- ارتباط با شرکتهای پیشگام در تکنولوژی منجر به تقویت توانمندی های Accenture و بهبود نتایج آن می گردد.

## Biogen

- Biogen قدیمی ترین شرکت بیوتکنولوژی و پیشگام در تحقیقات داورسازی و تولید است .
- هنگامی اجرای یک پروژه جدید ، Biogen دریافت که باید فرآیندها و سیستم های مدیریت ارتباط با مشتری خود را درجه بندی نماید تا چندین محصول را بتواند تولید نماید.
- همچنین باید سیستم های ارتباط با مشتری خود را در مکان های عملیاتی تلفیق نماید .
- این دو هدف یعنی درجه بندی و جهانی سازی ارتباط با مشتری منجر به چالش بزرگی برای Biogen شد و او از Accenture کمک گرفت .
- Accenture یک تیم جهانی را برای استراتژی فروش و خدمات چند محصولی توسعه و به Biogen در اجرای آن استراتژی کمک کرد .
- با همکاری یکدیگر ، راهکارهایی ارایه شد که منجر به درک بهتر نیازهای مشتری و خدمات مورد نیاز در گروه های هدف گردید .
- ابزار جدید بر اساس نرم افزار Siebel Systems به مدیران Biogen اجازه داد تا اطلاعات جامعی در مورد فرصتهای بازار و فعالیتهای فروش کسب نمایند .
- همچنین Accenture در راه اندازی مرکز اطلاع رسانی پزشکی و انبارداری به Biogen کمک کرد .

- توانمندی های دیگر به Biogen اجازه داد تا گزارش های فروش را به نمایندگان فروش ارسال نماید که منجر به دستیابی نمایندگان به اطلاعات مشتری و وادار کردن اطلاعات مورد نیاز آنها گردید .
- با کمک Accenture ، Biogen عملکرد فروش خود را بهبود بخشید و اینکار را از طریق مدیریت و پیگیری نیازهای بیماران در یک محیط چند محصولی انجام داد.