

A background image showing a close-up of two hands shaking in a firm grip, symbolizing a business deal or agreement. The hands are wearing dark suit sleeves with white cuffs. The background is blurred, showing a cityscape or office environment.

پاشنه آشیل‌های فروش و مارکتینگ

محمد گیوکی

مدرس دوره های MBA و DBA
دانشگاه تهران

01



مشاور فروش و مارکتینگ

02



مدرس دوره های تخصصی فروش در
دانشگاه علامه طباطبائی

03



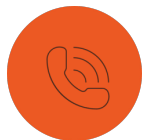
مشاوره سیستم سازی فروش

04





www.giveki.com



0912-7394202



Mohammad.Giveki



MohammadGiveki

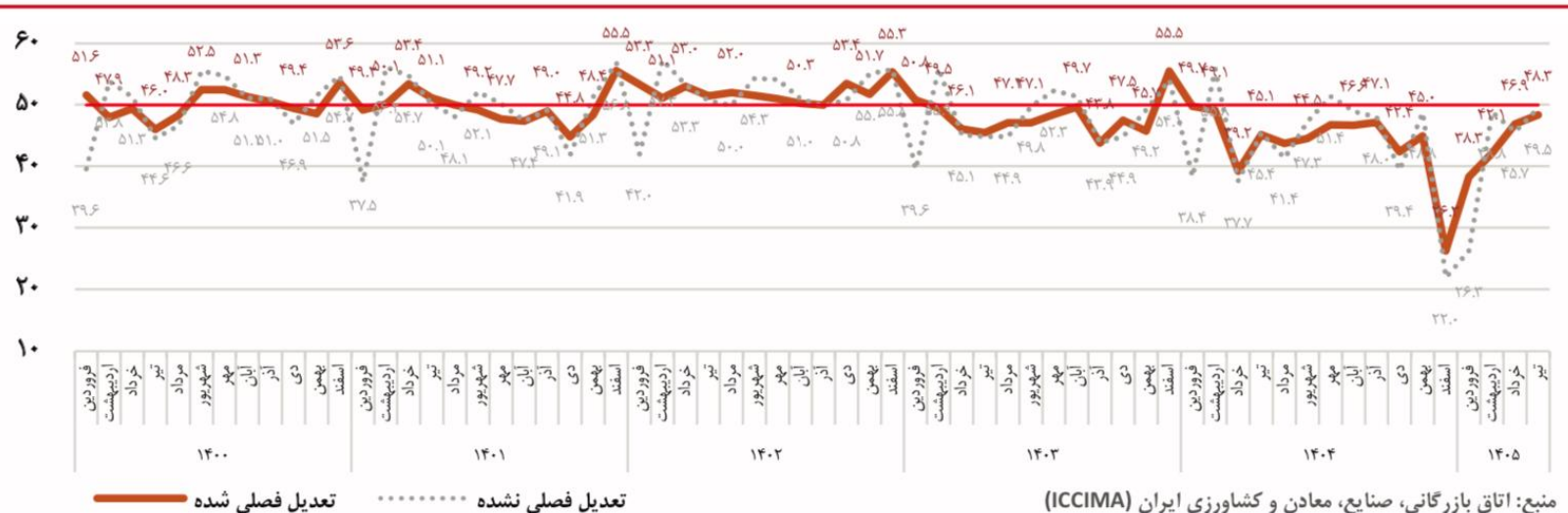


MohammadGiveki1



محمد گیوکی
مشاور فروش و مارکتینگ

نمودار ۱: شاخص مدیران خرید (شامخ) کل اقتصاد



شامخ کل اقتصاد در تیرماه ۴۸.۳ بوده و برای شانزدهمین ماه متوالی زیر ۵۰ مانده



«تولید برگشته؛ مشتری هنوز برگشته!»



Mohammad.Giveki

جدول ۴: شاخص مدیران خرید (شامخ) زیربخش‌های صنعت، تعدیل فصلی شده، تیر ۱۴۰۵

شاخص	صنایع غذایی	صنایع نساجی	پوشاک و جرم	چوب، کاغذ و مبلمان	صنایع فرآورده‌های نفت و گاز	صنایع شیمیایی	صنایع لاستیک و پلاستیک	صنایع کانی غیر فلزی	صنایع فلزی	ماشین‌سازی و لوازم خانگی	وسایل نقلیه و قطعات وابسته	سایر صنایع
شامخ کل فعالیت	۳۸/۷	۴۵/۰	۴۶/۲	۵۴/۱	۳۸/۹	۴۸/۹	۵۱/۶	۵۵/۱	۴۸/۲	۴۴/۰	۵۹/۱	۵۳/۶
مقدار تولید محصولات	۳۳/۳	۴۸/۱	۴۶/۶	۵۷/۸	۳۸/۶	۵۰/۱	۵۹/۲	۵۴/۹	۴۵/۶	۴۱/۰	۶۰/۷	۴۹/۴
میزان سفارشات جدید	۳۳/۶	۳۶/۰	۴۵/۲	۵۱/۳	۳۶/۱	۵۰/۳	۴۷/۴	۶۴/۰	۵۰/۱	۵۳/۴	۶۰/۹	۵۵/۷
سرعت انجام و تحویل سفارش	۴۸/۴	۵۶/۸	۵۵/۵	۵۹/۵	۵۰/۴	۵۳/۰	۵۴/۲	۵۹/۶	۵۳/۴	۵۲/۰	۷۰/۳	۵۳/۸
موجودی مواد اولیه	۳۸/۲	۴۰/۹	۳۷/۵	۵۳/۷	۳۹/۳	۳۸/۱	۵۲/۶	۳۹/۳	۴۶/۹	۲۱/۱	۴۷/۶	۵۰/۰
میزان استخدام و بکارگیری نیروی انسانی	۴۵/۹	۴۷/۹	۴۴/۵	۵۰/۰	۳۴/۷	۴۷/۶	۴۵/۸	۴۶/۴	۴۵/۳	۳۸/۹	۵۱/۹	۵۷/۴
قیمت خرید مواد اولیه	۷۸/۰	۶۳/۶	۸۰/۰	۶۷/۹	۷۸/۶	۸۷/۸	۵۸/۳	۹۶/۴	۸۱/۳	۸۵/۰	۸۰/۸	۶۶/۷
موجودی محصول نهایی در انبار	۵۷/۳	۵۴/۵	۵۵/۰	۵۷/۱	۲۵/۰	۴۵/۱	۶۶/۷	۴۴/۵	۳۸/۸	۵۵/۰	۳۸/۵	۶۷/۹
میزان صادرات کالا	۳۸/۸	۴۱/۸	۴۱/۶	۵۲/۹	۴۴/۳	۴۱/۱	۴۴/۵	۵۷/۱	۵۲/۲	۴۸/۷	۴۹/۵	۵۰/۰
قیمت محصولات تولیدشده	۶۲/۰	۴۵/۵	۷۵/۰	۵۰/۰	۶۴/۳	۶۵/۹	۵۸/۳	۶۰/۷	۶۳/۸	۶۲/۵	۵۹/۶	۴۱/۷
مصرف حامل‌های انرژی	۴۸/۰	۵۸/۳	۴۸/۴	۶۶/۶	۳۵/۵	۵۷/۴	۵۵/۱	۵۰/۵	۴۵/۷	۳۹/۱	۵۱/۵	۷۱/۴
میزان فروش محصولات	۳۱/۹	۴۵/۶	۴۵/۷	۵۵/۷	۲۸/۴	۴۸/۰	۵۲/۸	۵۴/۹	۵۴/۷	۵۰/۷	۶۰/۳	۵۲/۷
انتظارات تولید در ماه آینده	۳۷/۸	۷۰/۱	۶۵/۸	۶۱/۵	۳۶/۸	۵۶/۴	۶۶/۶	۶۷/۴	۴۴/۷	۶۲/۷	۴۵/۰	۴۱/۰



«ما وارد دوره‌ای نشده‌ایم که مشتری دوباره مثل گذشته خرید کند؛

وارد دوره‌ای شده‌ایم که شرکت‌ها باید برای گرفتن سهم بیشتری از یک تقاضای محدود، حرفه‌ای‌تر عمل کنند.»



گزارش شامخ تیرماه ۱۴۰۵

- اما تولید و ارائه خدمات به ۵۱.۰
- سفارشات جدید ۴۷.۲ و فروش ۴۷.۸

اقتصاد دارد از شدت شوک خارج می‌شود، اما هنوز تقاضا برنگشته است. یعنی مسئله مدیر فروش در ماه‌های آینده احتمالاً «تولید بیشتر» نیست؛ «خلق تقاضا و تبدیل تقاضای ضعیف به فروش» است.



جدول ۱: شاخص مدیران خرید (شامخ) کل اقتصاد در دو ماه منتهی به تیر ۱۴۰۵

تعدیل فصلی شده		تعدیل فصلی نشده		شاخص	
تیر ۱۴۰۵	خرداد ۱۴۰۵	تیر ۱۴۰۵	خرداد ۱۴۰۵		
۴۸٫۳	۴۶٫۹	۴۹٫۵	۴۵٫۷	شامخ کل اقتصاد	مولفه‌های اصلی
۵۱٫۰	۴۷٫۷	۵۲٫۷	۴۷٫۹	میزان تولید محصول یا ارائه خدمت	
۴۷٫۲	۴۳٫۷	۴۷٫۰	۴۰٫۶	میزان سفارشات جدید مشتریان	
۵۰٫۰	۵۱٫۰	۵۲٫۷	۵۰٫۰	سرعت انجام و تحویل سفارش	
۴۴٫۷	۴۴٫۷	۴۴٫۲	۴۳٫۷	موجودی مواد اولیه یا لوازم خریداری شده	
۴۷٫۳	۴۸٫۵	۴۹٫۶	۴۸٫۱	میزان استخدام و بکارگیری نیروی انسانی	
۸۵٫۸	۸۱٫۶	۸۵٫۸	۸۱٫۶	قیمت مواد اولیه یا لوازم خریداری شده	مولفه‌های کمکی
۴۸٫۸	۵۰٫۶	۵۰٫۴	۵۲٫۷	موجودی محصول نهایی در انبار یا کارهای در حال تکمیل	
۴۴٫۱	۴۷٫۵	۴۴٫۵	۴۸٫۴	میزان صادرات کالا یا خدمات	
۶۲٫۲	۶۲٫۴	۶۲٫۲	۶۲٫۴	قیمت محصولات تولیدشده و خدمات ارائه شده	
۵۱٫۹	۵۴٫۴	۵۵٫۸	۵۸٫۶	مصرف حامل‌های انرژی	
۴۷٫۸	۴۱٫۵	۴۶٫۰	۳۶٫۸	میزان فروش کالاها یا خدمات	
۵۴٫۹	۴۵٫۵	۵۱٫۹	۴۵٫۷	انتظارات در مورد میزان فعالیت اقتصادی در ماه آینده	

ماخذ: مرکز پژوهش‌های اتاق بازرگانی، صنایع و معادن و کشاورزی ایران، خرداد و تیر ۱۴۰۵



PMI

PMI در برخی از کشورها در جولای ۲۰۲۶

Manufacturing PMI

Composite PMI



MohammadGivekil

چگونه در بازار رکودی و تورمی، فروش ایجاد کنیم؟



www.giveki.com

مشکل فروش فروشنده است؟



Mohammad.Giveki

وقتی فروش پایین می‌آید، معمولاً چه می‌کنیم؟

- فشار بیشتر روی ویزیتورها
- تخفیف بیشتر
- پورسانت بیشتر
- تبلیغات بیشتر
- جذب فروشنده بیشتر
- از «فشار برای فروش بیشتر» تا «ساختن تقاضای مؤثر»



فروش را با فشار روی کانال اشتباه گرفته ایم



Mohammad.Giveki

آیا مشتری نهایی واقعاً مصرف بیشتری دارد؟

- اگر ندارد، فقط موجودی را از یک نقطه زنجیره به نقطه دیگر منتقل کرده‌ایم.

- $\text{Sell-in} \neq \text{Sell-out}$





Mohammad.Giveki

✓ 1% مردند.

✓ 14% با سازمان های دیگر.

✓ 3% کلاً رفتند.

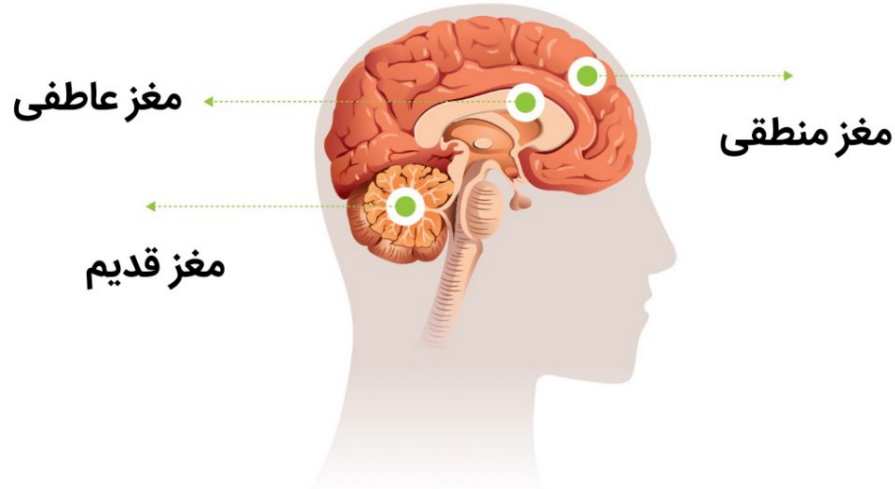
✓ 14 % ناراضی از خدمات.

✓ 68% احساس بی تفاوتی.



www.giveki.com

مغز سه گانه (Triune Brain Model)



۱. مغز خزنده (Reptilian Brain)

۲. مغز لیمبیک (Limbic Brain)

۳. نئوکورتکس (Neocortex)



www.giveki.com

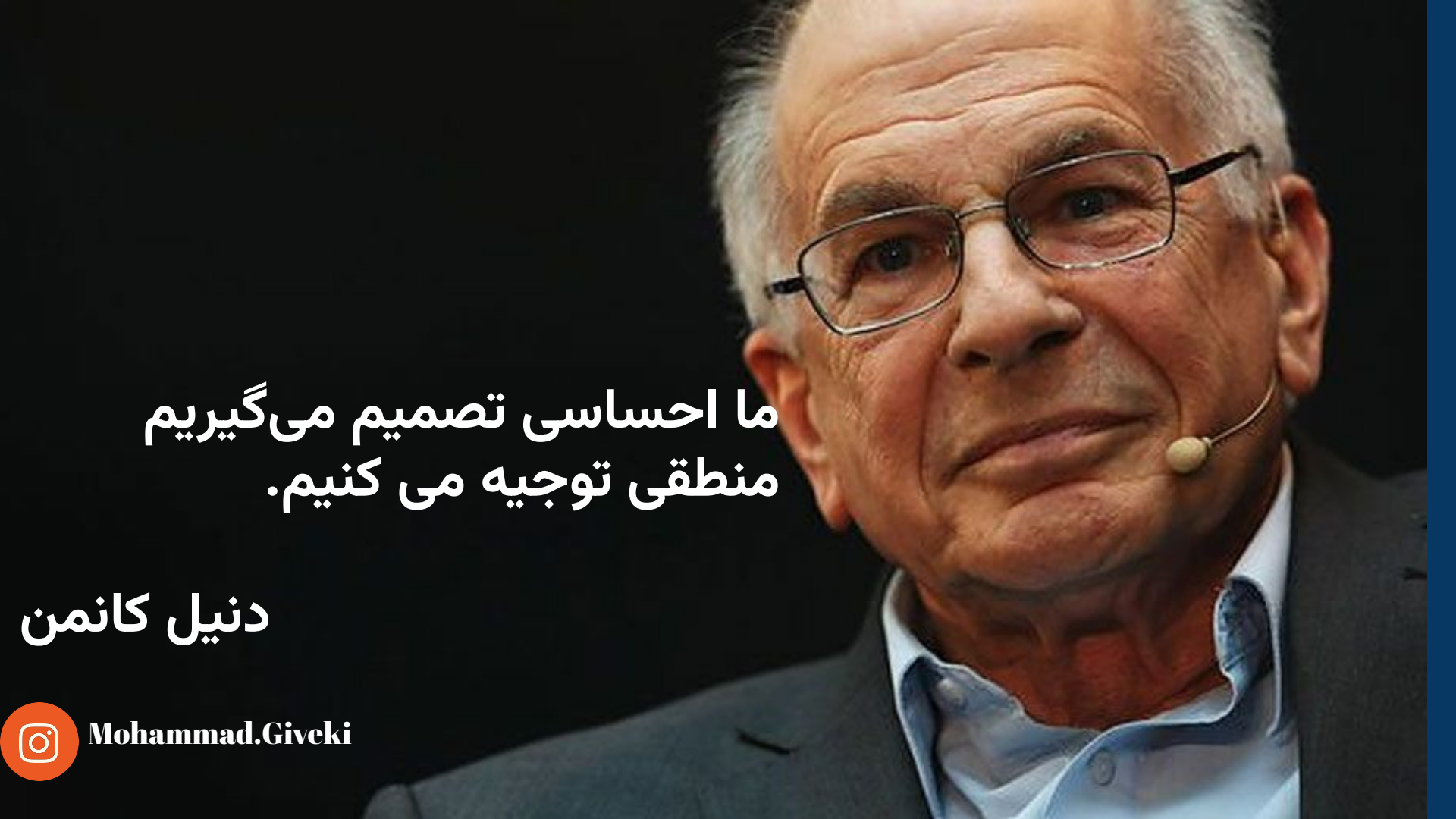
مغز سه گانه (Triune Brain Model)



مغز جدید (Neocortex): وظیفه تفکر منطقی را دارد.

مغز میانی (Limbic System): احساسات را پردازش می‌کند.

مغز قدیم (Reptilian Brain): **تصمیم گیرنده نهایی** است و بر اساس ورودی‌هایی از دو مغز دیگر تصمیم نهایی را می‌گیرد.

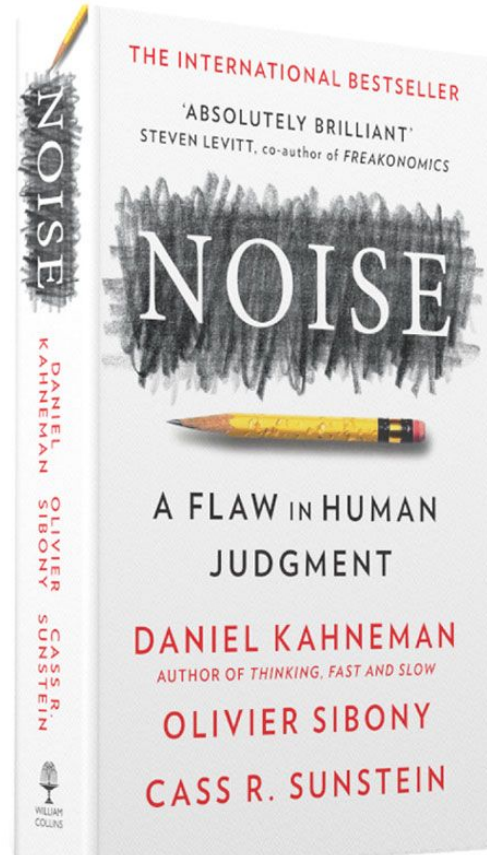
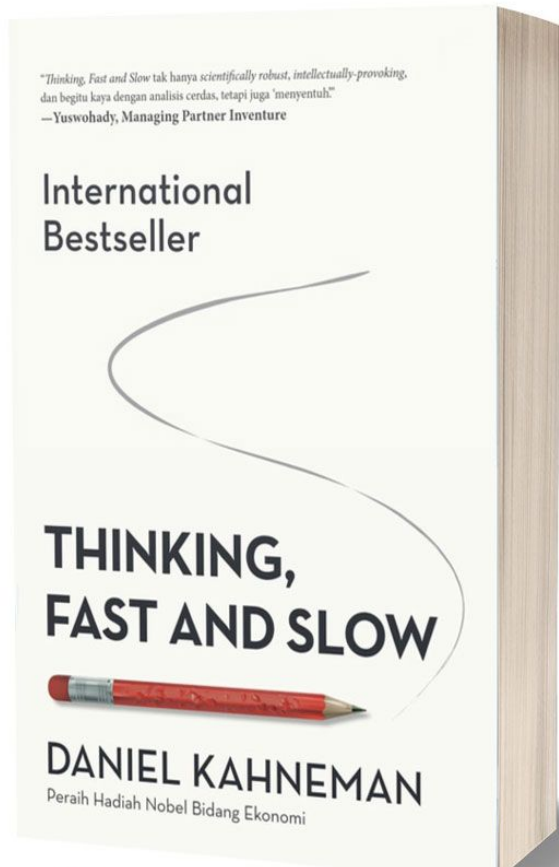
A close-up portrait of Daniel Kahneman, an elderly man with white hair and glasses, wearing a dark suit and a light blue shirt. He is looking slightly to the right with a serious expression. A small microphone is clipped to his shirt.

ما احساسی تصمیم می گیریم
منطقی توجیه می کنیم.

دنیل کانمن



Mohammad.Giveki



Mohammad.Giveki

فروش در بستر رابطه



۲. مهم جلوه دادن کسب و کار



Mohammad.Giveki

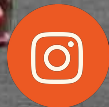
Flight attendant



Image: Izabela Habur



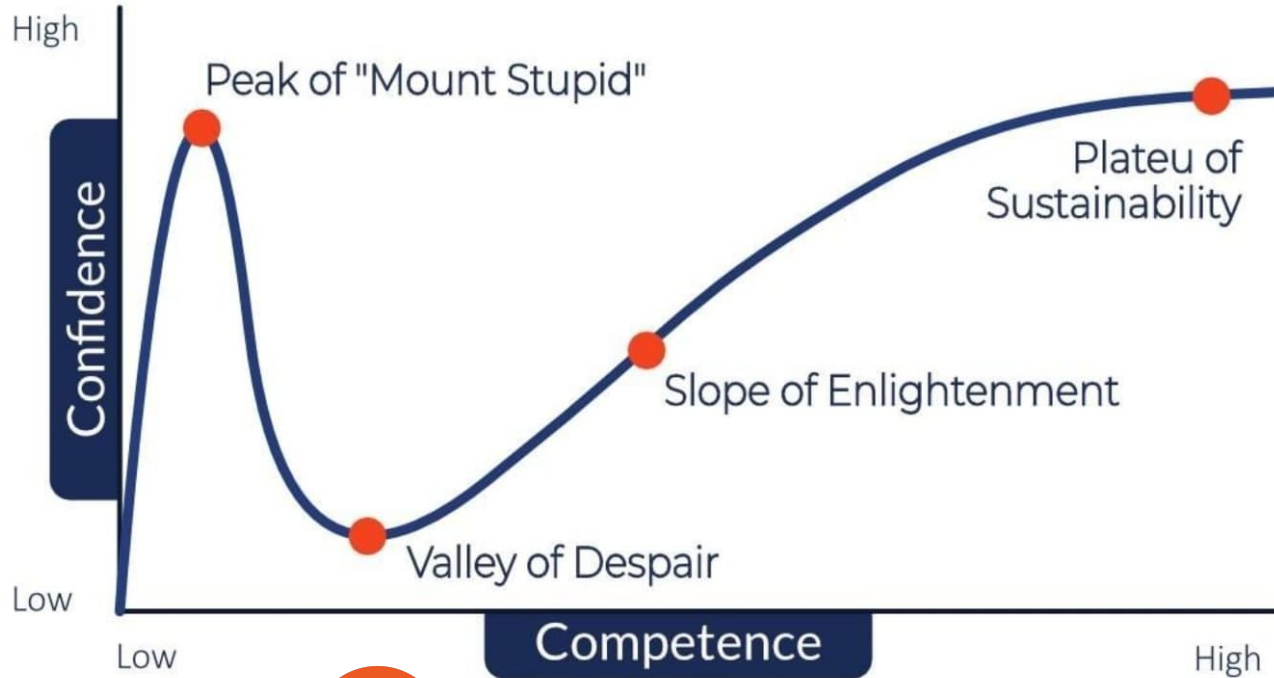
Mohammad.Giveki



Mohammad.Giveki

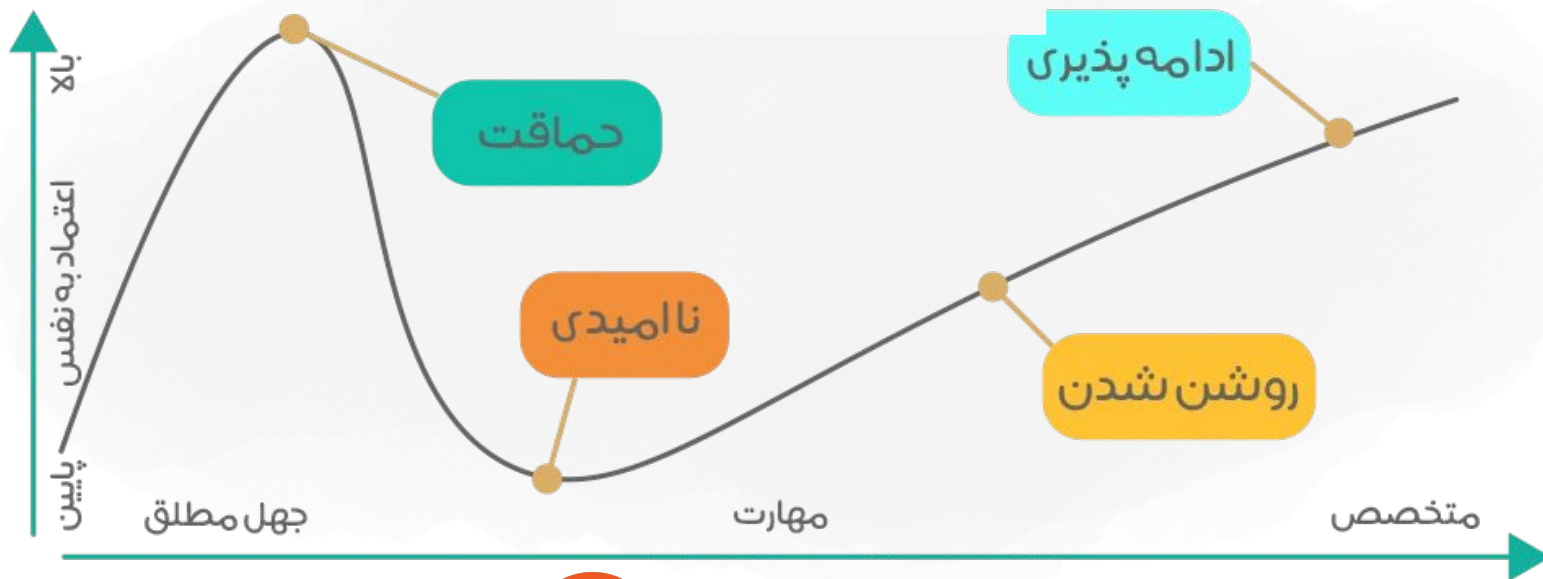


اثر دانینگ کروگر



اثر دانینگ کروگر

اثر دانینگ - کروگر





SHOE
THE SHOE HOSPITAL
SINCE 1980



Mohammad.Giveki



Mohammad.Giveki

ALTERNATE

ORIGINAL



NO SUGAR



Mohammad.Giveki

¿WHICH ONE WILL YOU ENJOY TODAY?



TASTE THE FEELING™



open happiness



Mohammad.Giveki





۳. چابک نبودن



Mohammad.Giveki



Mohammad.Giveki



در جنگ چجوری
میشه چابک بود؟

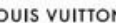


www.giveki.com

۱. خلق برند و برندسازی

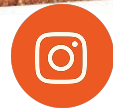
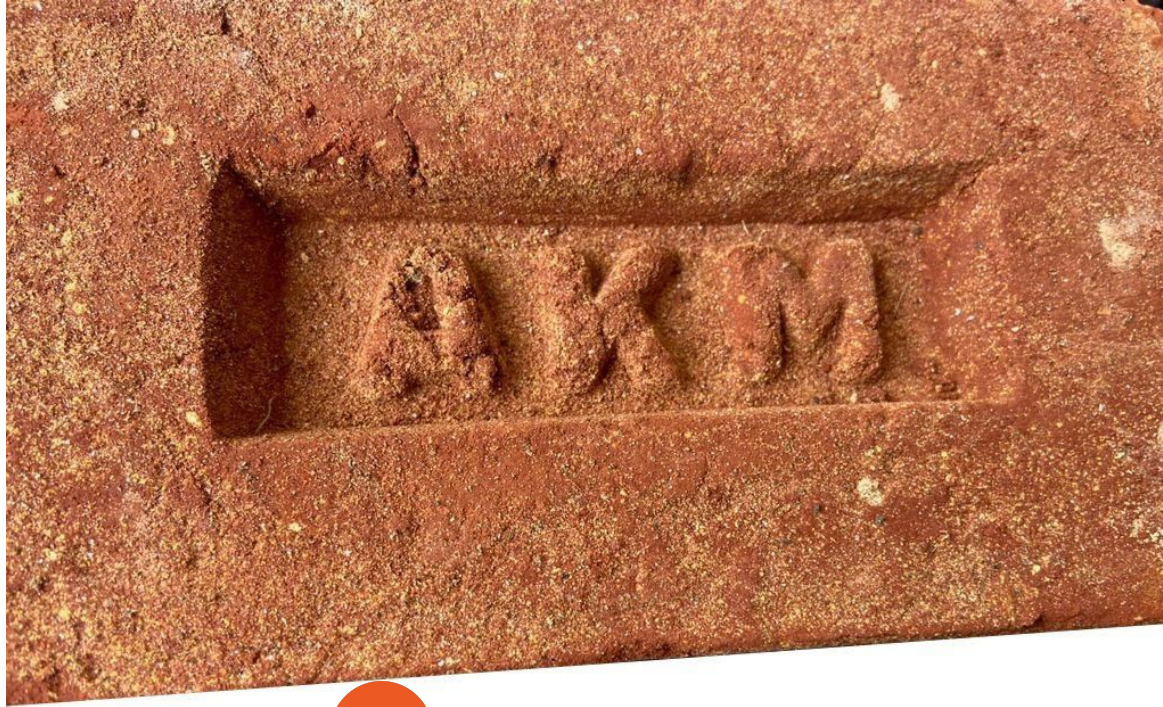
Interbrand



01  +18% 482,215 \$m	02  +32% 278,288 \$m	03  +10% 274,819 \$m	04  +28% 251,751 \$m	05  +17% 87,689 \$m
06  +10% 59,757 \$m	07  0% 57,535 \$m	08  +10% 56,103 \$m	09  +14% 50,325 \$m	10  +18% 50,289 \$m
11  +6% 48,647 \$m	12  +32% 48,002 \$m	13  +11% 46,331 \$m	14  +21% 44,508 \$m	15  +14% 41,298 \$m
16  +14% 36,516 \$m	17  -5% 34,538 \$m	18  +3% 34,242 \$m	19  -8% 32,916 \$m	20  +5% 31,497 \$m
21  +23% 30,660 \$m	22  +32% 29,259 \$m	23  +27% 27,398 \$m	24  +14% 24,335 \$m	25  +16% 24,268 \$m



Branded



Mohammad.Giveki

AKM bricks



www.giveki.com



ایران چهارمین کشور تولید کننده سیمان دنیا
بعد از چین / هند / امریکا



www.giveki.com



Cementing Relationships



www.giveki.com



Mohammad.Giveki

۲. برخورد با شکایات مشتری



Mohammad.Giveki



TOYOTA

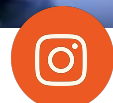


Mohammad.Giveki

RECALL



Mohammad.Giveki



Mohammad.Giveki

Dave Carrol



UNITED BREAKS GUITARS

THE POWER OF ONE VOICE
IN THE AGE OF SOCIAL MEDIA



Mohammad.Giveki



DAVE CARROLL

۳. تبدیل تهدید به فرصت



Mohammad.Giveki



THE FAILED LEMON

FROM
THE
CREATOR
OF
THE
LEMON.

Intermarché's
Inglorious
fruits and
vegetables:
a glorious fight
against
food waste.



INGLORIOUS
fruits and vegetables



Mohammad.Giveki

by Intermarché

POUR
VOTRE SANTÉ
MANGEZ

5 FRUITS ET LEGUMES MOCHES

PAR JOUR.

Avec les fruits
et légumes
moches,
Intermarché
lutte contre
le gaspillage
alimentaire.

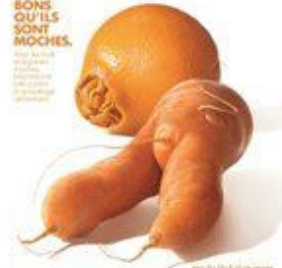


les fruits & légumes
MÔCHES
Intermarché

LES FRUITS ET LEGUMES MOCHES

SONT
AUSSI
BONS
QU'ILS
SONT
MOCHES.

Intermarché
lutte contre
le gaspillage
alimentaire.



les fruits & légumes
MÔCHES
Intermarché

L'AUBERGINE MOCHE

A
CE
PRIX
LA
ELLE
POURRAIT
ÊTRE
ENCORE
PLUS
MOCHE.

Intermarché
lutte contre
le gaspillage
alimentaire.



les fruits & légumes
MÔCHES
Intermarché

LA POMME MOCHE

C'EST
COMME
UNE
BELLE
MAIS
MOINS
CHÈRE.

Intermarché
lutte contre
le gaspillage
alimentaire.



les fruits & légumes
MÔCHES
Intermarché

LE CITRON MOCHE

AVANT
D'ÊTRE
UN CITRON
MOCHE
C'EST
AVANT
TOUT
UN CITRON.

Intermarché
lutte contre
le gaspillage
alimentaire.



les fruits & légumes
MÔCHES
Intermarché

L'ORANGE MOCHE

ÇA
FAIT
DU
TRES
BEAU
JUS.

Intermarché
lutte contre
le gaspillage
alimentaire.



les fruits & légumes
MÔCHES
Intermarché

LA POMME DE TERRE MOCHE

ÉLUE
MISS
PURÉE
2013.

Intermarché
lutte contre
le gaspillage
alimentaire.



les fruits & légumes
MÔCHES
Intermarché



Mohammad.Giveki

همگان را برای مدتی و
عده ای را برای همیشه می توان فریفت،
اما همگان را برای همیشه هرگز...



Trade Marketing ضعیف شده



Mohammad.Giveki

Trade Marketing حرفه‌ای

بین Sales و Marketing
در بسیاری از شرکت‌ها یک **زمین خاکی** وجود دارد
که هیچ‌کس **صاحبش** نیست؛
اسم این زمین Trade Marketing است.



Mohammad.Giveki

Trade Marketing باید مشخص کند:

- کدام SKU
- در کدام کانال
- با چه پروموشنی
- در چه زمانی
- برای چه مشتری‌ای
- با چه هدفی



داشبورد هفتگی مدیر فروش در رکود



Mohammad.Giveki

۱. کدام مشتریان در معرض ریزش‌اند؟
۲. کدام مشتریان ظرفیت خرید بیشتری دارند؟
۳. کدام SKU ها افت کرده‌اند؟
۴. کدام SKU ها رشد کرده‌اند؟
۵. کجا تخفیف داده‌ایم ولی Sell-out ایجاد نشده؟
۶. کدام فروشندگان واقعاً مشتری توسعه می‌دهند؟
۷. کدام مشتریان فقط حجم خرید را بالا برده‌اند اما سودآوری ندارند؟
۸. اگر فردا ۱۰٪ تقاضای بازار کم شود، کدام مشتریان را حفظ می‌کنیم؟

دیتا محور بودن سازمان فروش



**“In God we trust.
All others must bring data.”**

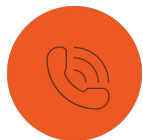
- Dr. W. Edwards Deming



Mohammad.Giveki



www.giveki.com



0912-7394202



Mohammad.Giveki



MohammadGiveki



MohammadGiveki1



محمد گیوکی
مشاور فروش و مارکتینگ