



## خلاصه کتاب فروش وایت بردی

### آنچه در این چکیده می آموزید

وقتی سخنرانی با پاورپوینت سخنرانی می کند، اغلب بهترین فرصت برای یک چُرت سریع است، زیرا اسلایدها منفعل هستند. فروش تعاملی با استفاده از مازیک های رنگارنگ و وایت برد توجهات را به خود جلب می کند. مخاطب سخنرانی فروش خود را در نظر بگیرید: فروشندگان با استفاده از داده های فراوان موجود در اینترنت درباره محصول و فروش، مدیران ارشدتر در سازمان های مورد نظر را هدف قرار می دهند تا راه حل هایی برای مشکلات بلندمدت به آنها ارائه کنند. این کار مستلزم سخنرانی پیچیده تر و روشی پویا و تعاملی است.

گری سامرز و دیوید جنکینز کارشناسان فروش دلیل مناسب بودن فروش وایت بردی در این شرایط را توضیح می دهند. آنها تصاویر و برگه های کاری مفیدی ارائه می کنند تا پیامشان را شفاف کرده و آموزشی کاربردی ارائه کنند. مدیر سبز کتاب رنگارنگ و زیبای آنها را به متخصصین فروش پیشنهاد می کند که می خواهند توجه خریداران را

جلب کنند و همچنین به مدیرانی که آماده‌اند پروژکتورها را کنار بگذارند، چراغ‌ها را روشن کنند و به فروشندگان خود اجازه دهند شکل‌هایی بکشند، با مشتریان تعامل کرده و به دانش خودشان تکیه کنند.

## اسلاید پس است

فروشندگان می‌توانند با استفاده از وایت‌برد و ترسیم اشکال و فلش‌های ساده هنگام ارائه داستان‌های فروش، گفتگوی بصری و تعاملی فوق‌العاده‌ای با مشتریان احتمالی خود داشته باشند. فروشندگان اکنون خود را در حال سخنرانی برای مدیران ارشد شرکت‌های مشتری می‌یابند که تعدادشان روبه‌رشد است، بنابراین باید با دیدگاه وسیع‌تر و پیچیده‌تر این مدیران از کسب‌وکارشان آشنا شوند. به اشتراک گذاشتن داستان‌هایی که نشانگر موفقیت شرکت شما در حل مشکلات باشد، نیازهایشان را آشکار کرده و روشی که می‌توانید به آن‌ها کمک کنید را نشان می‌دهد.

اسلایدها خسته‌کننده هستند و اضافه کردن یا حذف یک اسلاید در هنگام ارائه دشوار است؛ مثلاً وقتی ناگهان می‌فهمید که مدیر ارشد اجرایی قرار است به جلسه سخنرانی شما بیاید و باید اسلایدی را تغییر دهید. اصلاح اشکال ساده و زنده که شخصا آن‌ها را ترسیم می‌کنید، بسیار ساده‌تر است.

علاوه بر آن، افراد اطلاعاتی که در اسلایدها آمده است را راحت به‌خاطر نمی‌سپارند؛ آن‌ها معمولاً سه اسلاید نخست و سه اسلاید آخر را به‌خاطر می‌آورند. جلسات آموزشی که سخنرانی‌های آن‌ها یکی پس از دیگری با اسلاید ارائه می‌شود، اطلاعات را به شکلی موثر منتقل نمی‌کنند و به‌ندرت مهارت‌های گفتگویی که فروشندگان برای نهایی کردن معامله به آن نیاز دارند را آموزش می‌دهند. به‌جای آن از آموزش با وایت‌برد استفاده کنید.

## داستان گویی

وقتی سخنرانی فروش برقرار می‌کنید، خود را فقط به مژیک‌های وایت‌برد و یک گوشی هوشمند مجهز کنید. اغلب سالن‌های کنفرانس وایت‌برد دارند اما از قبل این موضوع را چک کنید. به این ترتیب مشتری احتمالی می‌فهمد که دلیل حضورتان تعامل با او و نه نمایش مجموعه‌ای از اسلایدها است.

نوشتن روی تخته توجه مشتری را حفظ می‌کند، زیرا ترسیم اشکال و فلش‌ها آن‌ها را درگیر کرده و شما را مجبور می‌کند داده‌ها را در فرایند «سخنرانی پیش‌رونده» به صورت قسمت‌های مجزا ارائه کنید که درک آن برای افراد ساده‌تر است.

مخاطب در خلق داستان توسط شما مشارکت می‌کند. گام‌های اصلی فروش مثل «گوش دادن، تشخیص، پرسیدن سوال، مشورت و توافق» مانند قبل باقی می‌مانند، اما استفاده از وایت‌برد آن‌ها را به سطح جدیدی می‌برد. فروشندگانی که از وایت‌برد استفاده می‌کنند، باید کسب‌وکار خریداران خود و روندهای بازارهای آن‌ها را بشناسند.

کار خود را با ترسیم شرایط فعلی مشتری احتمالی آغاز کنید تا بر او اثر بگذارید، اعتبار خود را افزایش دهید، نیازهای مشتری را شناسایی کنید و در نهایت نحوه کمک محصول خود برای تامین آن نیازها را تشریح کنید. وقتی دانش خود از شرایط مشتری را به او نشان دادید، از وایت‌برد به عنوان ابزاری برای گوش دادن استفاده کنید تا آنچه از شرایط او فهمیده و نوشته‌اید را تایید کند و باعث مطرح شدن سوالاتی برای تصحیح آن نظرات شود.

نکات اصلی مطرح شده توسط مشتری را یادداشت کنید؛ این کار باعث جمع‌آوری اطلاعات شده و مشتری را مطمئن می‌کند که به سخنانش گوش می‌دهید. «مهارت موقعیتی» به معنی آگاهی از این است که باید کدام کارها را معوق بگذارید تا باعث خرید مشتری در همین لحظه شود. توانایی ارائه عکس‌العمل سریع، به تحقیق و دانش درباره محصول و به درک و آگاهی دائمی از چگونگی پیشرفت گفتگو نیاز دارد.

## اصول استفاده از وایت برد

سخنرانی با وایت برد، اجرای گام به گام یک چارچوب داستانی را تسهیل می کند. کار خود را با یک «نقشه گفتگو» آغاز کنید تا موضوعات مختلف مثل بازخورد مشتری را اولویت بندی کند. شش نوع اصلی از وایت بردها که می توانید هنگام سخنرانی از آنها استفاده کنید عبارتند از:

**۱. وایت بردهای قابلیت سنجی و شناخت.** برای ارزیابی مشتریان، بررسی نیازهای مشتری احتمالی و اطمینان از متناسب بودن عرضه داشت های خود با این نیازها در ابتدای فرایند از این تخته ها استفاده کنید. این گفتگو مبنای وایت بردهای بعدی یعنی دلیل تغییر و ارائه راه حل است.

**۲. وایت بردهای دلیل تغییر.** مشتری احتمالی که در سرآشویی عدم خرید قرار گرفته است را قانع کنید.

**۳. وایت بردهای راه حل.** جزئیات محصول یا خدمت خود را نشان دهید تا دلیل برتری محصولتان نسبت به رقبا را نشان دهد یا اینکه پیشنهادی ارائه کنید.

**۴. وایت بردهای رقابت. برتری محصولات و خدمات خود در مرتبط ترین حوزه ها را به مشتریان احتمالی نشان دهید.**

**۵. وایت بردهای موردی.** روش پرداخت برای خرید محصول و مزایای حاصل از آن در حوزه بازگشت سرمایه را توضیح دهید. اگر وایت برد رقابت باعث نهایی شدن معامله نشد، از وایت برد موردی استفاده کنید.

**۶. وایت بردهای نهایی کردن معامله.** پس از اینکه مشخص شد شما بهترین گزینه هستید ولی برای فروش به تائید دیگری هم نیاز داشتید، از این وایت بردهای جمع بندی استفاده کنید.

## وایت بردها را به خدمت بگیرید

وایت بردها ترکیبی از واژه ها و تصاویر را به نمایش می گذارند و سپس از آنها فراتر می روند تا داستانی پویا خلق کنند. متن سخنرانی های خود را آماده کرده و به خوبی

یاد بگیرید و سپس آن‌ها را با شرایط سازگار کنید. استفاده از وایت‌بردها مانند هر روش داستان‌گویی دیگری «نقاط وقفه‌ای» دارد مثل وقفه‌ای که در کتاب از فصلی به فصل دیگر به وجود می‌آید و جریان داستان را بهبود می‌بخشد. این وقفه‌ها شامل «نقاط تعاملی» هستند که هنگام شرکت دادن مشتریان در بحث به وجود می‌آورید.

همچنین این مکث‌ها «تاییدات» را هم در بر می‌گیرد، بدین معنی که وقتی شرایط فعلی را مرور می‌کنید، سؤالاتی باز مطرح کنید که باعث تشویق افراد به بحث و گفتگو شود و برای پاسخگویی و غلبه بر چالش‌ها «موارد اختلاف» را دوباره تعریف کنید. اینرسی مشتریان احتمالی یعنی بی‌میلی‌شان به تغییر نسبت به هر اقدام یا ادعای رقبا تهدید بسیار بزرگتری برای فروش شما است. برای نشان دادن دلیل اینکه مشتریان احتمالی باید شرکت‌های دیگر را رها کرده و به شرکت شما بپیوندند، از وایت‌برد دلیل تغییر استفاده کنید که در داستان زیر آمده است.

## کول رود تراکینگ

کول رود تراکینگ شرکتی ملی با ناوگان بزرگی از کامیون‌های سردخانه‌ای است. سیستم مراکز عرضه شرکت آن را قادر می‌سازد تا محموله‌هایش را به‌موقع ارسال کرده و خدمات مشتریانی عالی ارائه دهد. کول رود مایل است که زنجیره سوپرمارکت‌های فودیز فِرِش فود را به مشتری خود تبدیل کند. فودیز اخیراً فروشگاه‌های زیادی باز کرده است و به‌شدت بر سر سهم بازار با برندهای معتبر رقابت می‌کند. فودیز با ارائه قیمت‌های پایین رقابت می‌کند، بنابراین فروشندگانش باید با شرایط خاص موافقت کنند.

اهداف کول رود تراکینگ این است که مشکلات حاصل از فساد غذاهای تازه به علت تغییر دما در کامیون‌های رقبا را به شرکت فودیز گوشزد کرده و روش «دمای اطمینان» خود در مواجهه با این مشکل را توضیح دهد. سخنرانی فروش شرکت با «جلب‌توجه‌کننده‌ها» آغاز می‌شود؛ یعنی اعداد و ارقامی که با پیشرفت داستان اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند.

برای مثال، مجموعه‌ای از آمارها نشان می‌دهد که قصاب‌ها نرخ فساد مواد در کامیون‌های سایر شرکت‌ها را ۵۰ درصد می‌دانند. پس کول رود «دیوار چالش‌ها» را وسط دفتر هیات‌مدیره قرار داده است تا مجموعه مشکلات فودیز که می‌تواند بر آن‌ها غلبه کند را روی آن بنویسند. داستان‌های کول رود نشان می‌دهد که شرکت‌های مشابه چگونه با چالش‌های مربوط مواجه می‌شوند و روش کول رود برای حل چنین مشکلاتی چیست. این کار تجسم تغییر را برای مدیران فودیز ساده‌تر می‌کند.

وایت‌برد «توافق اولیه» اهداف کاری مشتری احتمالی را در مرکز توجه قرار می‌دهد. برای مثال، فودیز می‌خواهد تا پنج سال آینده دومین زنجیره بزرگ سوپرمارکت کشور باشد و حاشیه سودش را نیم درصد افزایش دهد. وایت‌برد توافق اولیه باید به ترتیب شرایط فعلی، فرصت‌ها، چالش‌ها و روش محصول شما برای مقابله با آن چالش‌ها را ترسیم کند. وایت‌برد «یک روز زندگی» تلاش شرکت را از نگاه یکی از افراد آن توصیف می‌کند. رویکرد «مقاوم‌سازی رقابتی» باعث می‌شود که هنگام پاسخگویی به مشتری به «متمایزکننده‌های رقابتی» هم اشاره کنید.

از آنجاکه فودیز مایل است حاشیه سود خود از غذاهای تازه را با کاهش فساد در آن‌ها افزایش دهد، کول رود می‌تواند یک وایت‌برد موردی ترتیب دهد که با مثال زدن یک مورد مثل تمشک، مستقیماً بر آن حوزه تمرکز کند. مثال آوردن از یک گروه محصول باعث مدیریت آسان‌تر داده‌ها می‌شود. اگر مدیران فودیز ببینند که در یک حوزه پس‌اندازهای قابل‌ملاحظه‌ای داشته‌اند، شاید سراغ حوزه دیگری بروند. کول رود باید اعداد و ارقام از جمله تعداد فروشگاه‌ها، فروش هفتگی تمشک و نرخ استاندارد فساد مواد را تحلیل کند. همیشه از ادعاهای خود که باعث انتقال ارزش می‌شوند، حمایت کنید. برای مثال، کول رود نشان می‌دهد که یک کارشناس مستقل اثربخشی سیستم دمای اطمینانش را بررسی کرده است.

## نهایی کردن فروش

پیش از اینکه وایت‌برد نهایی کردن را ارائه دهید، به تصمیم‌گیرنده اصلی تلنگر بزنید و

مذاکرات ابتدایی را هدایت کنید. اگر از اول با خریدار اصلی صحبت کرده‌اید، احتمالاً نیازی به وایت‌برد نهایی کردن ندارید. فروشندگان اغلب از این سه تکنیک برای نهایی کردن فروش استفاده می‌کنند:

**۱. نهایی کردن فرضی.** شامل عباراتی است که نشان می‌دهد از قبل در کسب‌وکار آن‌ها حضور داشته‌اید «آیا مایلید وظیفه تامین منابعتان را هم بر عهده بگیریم؟»

**۲. نهایی کردن جایگزین.** گزینه‌هایی به مشتری ارائه دهید که نشان از نهایی شدن فروش داشته باشد مثل این عبارت که «باید کار را با کدامیک از تامین‌کنندگان شروع کنیم؟»

**۳. نهایی کردن آزمایشی.** سوالی بپرسید تا خریدار را متقاعد کند که این ارائه فروش گزینه‌ای بسیار عالی است، مثل «این راه‌حل متقاعدکننده است، این‌طور نیست؟»

وایت‌برد «چرا تغییر، چرا الان، چرا ما» را با نوشتن نام مشتری احتمالی کنار نام شرکت خود آغاز کنید تا انتظارات خود از این مشارکت را نشان دهید. از یک‌سوم بالای تخته برای صحبت درباره «چرا تغییر» استفاده کنید و حقایق درباره بازار را به آن اضافه کنید. احتمالاً کول رود در این قسمت از موضوع ویژه تمشک استفاده می‌کند تا «هزینه فرصت از دست‌رفته» را نشان دهد. زیان‌گریزی انگیزه‌ای بسیار قوی است.

بخش دوم تخته به بحث «چرا الان» می‌پردازد. در بالای تخته شرایط فعلی را به اهداف مشتری ربط دهید. یک‌سوم پایین تخته مربوط به بحث «چرا ما» است. سابقه خود را بر اساس معیارها تشریح کنید. با پیگیری هر مرحله از سخنان خود و دریافت تقدیر فیزیکی از جانب مشتری که مطالبتان را با حرکت سر تایید می‌کند، در واقع با آن‌ها توافق می‌کنید و به این ترتیب آن‌ها هم مجبور می‌شوند با شما توافق کنند. با ارائه خلاصه از موردی که درباره آن سخنرانی کرده‌اید و درخواست از مشتری برای تایید فوری رابطه‌تان، فروش را نهایی کنید.

## تهیه وایت‌بردهایی متناسب با هر مخاطب

با در نظر گرفتن مخاطب هدف خود و سپس برنامه‌ریزی برای سخنرانی، ترتیب استفاده از وایت‌بردها را مشخص کنید. از وایت‌بردها برای یکی کردن تلاش‌های فروش و بازاریابی خود استفاده کنید. اگر از اجزای آماده‌ای مثل مطالعات موردی استفاده می‌کنید، وایت‌بردها منحصر به شرکت و محصولاتتان خواهند بود.

درست مانند تفاوت غذای یک آشپز حرفه‌ای که شاید در تهیه آن از ۱۰ ماده تازه و مراحل متعدد پخت استفاده کرده باشد و یک غذای خانگی که از چهار ماده از جمله کنسرو قارچ استفاده شده است، دستور تهیه وایت‌بردهای شما هم بسته به مخاطبتان تغییر می‌کند. اگر مشتری مدیر اجرایی پرمشغله‌ای است، نسخه‌ای معمولی‌تر اما سریع‌تر به او ارائه کنید. شروع سخن با داستان موفقیت‌ها و شواهدی از محصولات و خدمات فوق‌العاده‌تان شنوندگان را تحت تاثیر قرار می‌دهد؛ در نتیجه علاقه پیدا می‌کنند که مطالب بیشتری بدانند.

## تیمتان را آماده کرده و وایت‌بردهایتان را طراحی کنید

نیروی فروش خود را هدایت کرده و آن‌ها را تعلیم دهید تا مطمئن شوید آماده هستند. تمرین و تکرار هدایت‌شده این اطمینان را ایجاد می‌کند که فروشندگان اعتماد به نفس لازم برای ارائه وایت‌برد در شرایط مختلف را دارند. اعضای شایسته نیروی فروش باید بتوانند تبلیغ آسانسوری برای شرکتتان انجام دهند. اگر نمی‌توانند این کار را انجام دهند، کارتان را با ارائه یک وایت‌برد «چرا تغییر» آغاز کنید که چشم‌انداز خرید را به مشتری نشان می‌دهد. انتخاب عنوانی جذاب برای سخنرانی، برجستگی آن را افزایش می‌دهد. یک فروشنده تبلیغی به نام «تبلیغ الماس» را مطرح کرد و داستان وایت‌بردش را به شکل یک الماس طراحی کرد.

درباره موضوعات وایت‌بردها با تیم خود به توافق برسید. الگویی برای تیم کاری تهیه کنید تا اجزای مهم هر وایت‌برد را مشخص کنند: اهداف، موضوع و حوزه آن، نام، جدول زمانی اتمام آن، کسی که وایت‌برد را ارائه می‌دهد، روندهای بازار، ویژگی‌های

برجسته منحصر به فرد، رقابت، تقدیرنامه‌ها، مطالعات موردی و گواهی‌نامه‌ها. سخنران باید کنار تخته بایستد و همیشه رویش به مشتری باشد. از اعضای تیم بخواهید که قبل از ملاقات با مشتری سخنرانی‌هایشان را تمرین کنند. به آن‌ها آموزش دهید که مدام با مشتری تماس چشمی برقرار کنند و کاملاً در خدمت او باشند.

با هر وایت‌برد یک داستان تعریف کنید و هنگام تعریف داستان، هیچ‌یک از اجزای آن را حذف نکنید؛ اجازه دهید تصاویر روی تخته بمانند تا مشتری با یک نگاه داستان آن را به خاطر آورد. سخنرانی وایت‌برد خود را به ۶ تا ۱۲ گام که مانند فصول مختلف است، تقسیم کنید تا داستان را پیش ببرید. بیش از ۷۵ کلمه ننویسید و بیش از ۱۰ تا ۱۲ مورد بصری ارائه نکنید. داستان هر گام نباید بیش از ۹۰ ثانیه طول بکشد. سخنرانی را تعاملی نگه دارید. از رنگ‌های مختلف استفاده کنید تا به مشتریان کمک کنید آنچه روی تخته‌هایشان نوشتید را به خاطر آورند.

نمودهای دیداری شرکت باید با شیوه کاری آن سازگار بوده و ترسیمشان برای فروشندگان ساده باشد. وایت‌برد شما برای جلسه اصلی آماده نمی‌شود، مگر وقتی آن را همراه با «شرکای معتمد» خود آزمایش کنید. یک برنامه آزمایشی با کارمندان فروش خود ترتیب داده و زمان کافی برای تمرین را در اختیارشان قرار دهید. جلسات آموزشی درباره تکنیک‌های فروش وایت‌بردی و جلسات فروش تعاملی برگزار کنید. همیشه آماده باشید.

## درباره نویسنده

گری سامرز معاون بخش استراتژی وایت‌برد در شرکت کورپوریت ویژن است و دیوید جنکینز نیز در همان شرکت مشاوره پیرامون بهترین روش‌های فروش را بر عهده دارد. آن‌ها شرکت وایت‌برد سلینگ را در سال ۲۰۰۷ بنیان نهادند که اکنون بخشی از کورپوریت ویژن است.