

نقش استراتژیک مدیران ارتباط در خلق ارزش

بلند مدت و ارتقای فروش B2B

ارایه : دکتر رئوف رابطی

محقق مدرس و مشاور بازاریابی

- "The best way to *predict* the future is to *create* it. And we create our clients' future through ***deep trust and strategic consultation, not just a financial transaction.***"



مدیر ارتباط (Relationship Manager)



❖ ایجاد و تعمیق شراکت‌های بلندمدت و دارای منافع

متقابل با مشتریان کلیدی سازمانی B2B.

❖ مشاور مورد اعتماد و قهرمان داخلی مشتری.

❖ شناسایی چالش‌های استراتژیک مشتری به صورت

فعال با استفاده از بینش عمیق صنعتی و تحلیل‌های

داده‌محور و ارائه راه‌حل‌های سفارشی و با ارزش

افزوده بالا .

ارزش اقتصادی مشتریان وفادار و چالش پیش رو

ارزش اقتصادی مشتریان

- جذب مشتری جدید ۵ تا ۲۵ برابر گران‌تر از حفظ مشتری فعلی است.
- افزایش ۵ درصدی در نرخ حفظ مشتری می‌تواند منجر به ۲۵ تا ۹۵ درصد افزایش سود برای شرکت‌های B2B شود.
- احتمال فروش به یک مشتری موجود بین ۶۰ تا ۷۰ درصد است، در حالی که احتمال فروش به یک مشتری جدید تنها ۵ تا ۲۰ درصد است.

چالش و فاصله عمیق

- ۸۴ درصد از خریداران B2B انتظار دارند که فروشندگان (RMs) به عنوان مشاور مورد اعتماد عمل کنند، اما ۷۳ درصد می‌گویند که اغلب تعاملات فروش، حس معامله‌گری دارند.

داستان شرکت دانه های زرین

◀ **چالش کلان:** در اواسط سال، زمزمه هایی در دولت و محافل اقتصادی شنیده می شود که یارانه ی دولتی برای واردات مواد اولیه کلیدی (مانند دانه های روغنی) به زودی حذف یا تعدیل خواهد شد. این اقدام، قیمت تمام شده "دانه های زرین" را حداقل ۴۰ درصد افزایش می دهد. مدیران شرکت درگیر مسائل روزمره هستند و این خطر کلان را نادیده گرفته اند. این شرکت مشتری بانک الف است و مدیر ارتباط آنها آقای ناصری است.

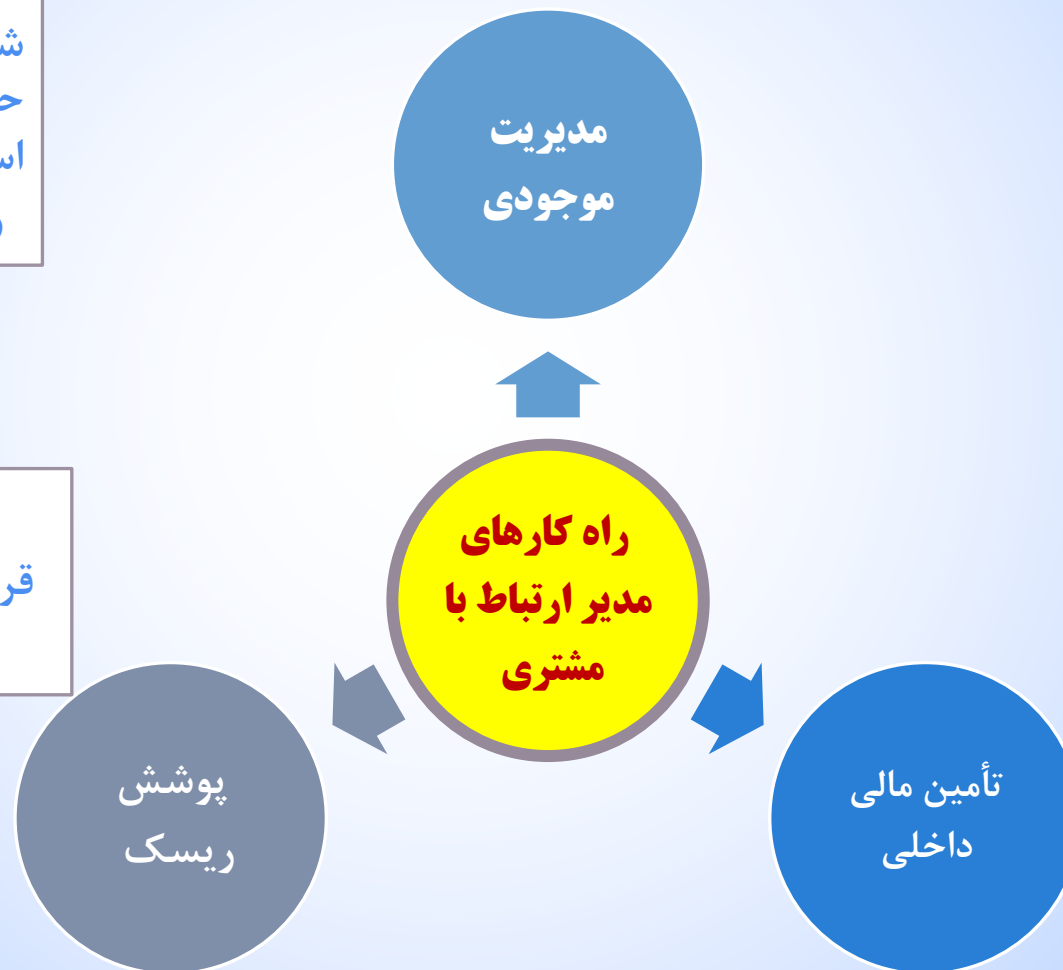
داستان شرکت دانه های زرین

➤ ناصری می داند که اگر این اتفاق بیفتد، دانه های زرین سه ماه طول می کشد تا مواد اولیه با قیمت بالاتر را به بازار منتقل کند، و در این مدت، کل حاشیه سود (Profit Margin) شرکت از بین خواهد رفت و نکل مالی محتمل است.

محورهای خلق ارزش برای مشتری توسط مدیر ارتباط

شرکت از خطوط اعتباری موجود برای خرید حداکثری مواد اولیه با نرخ یارانه‌ای فعلی استفاده کند و ذخایر خود را برای ۹۰ روز آینده کامل کند

قرارداد پوشش ریسک نرخ ارز (Hedging)



ابزارهای تأمین مالی داخلی (مانند تنزیل اسناد یا اوراق گام) برای پرداخت سریع تر به تأمین کنندگان

روند تکاملی تغییر نقش مدیران ارتباط



نقش جدید مدیر ارتباط

- درک عمیق از مدل کسب و کار مشتری: فهمیدن اینکه مشتری شما چگونه پول درمی آورد و بزرگ ترین چالش هایش چیست.
- پیش بینی نیازهای آینده: نه فقط ثبت سفارش امروز، بلکه برنامه ریزی برای نیازهای تکنولوژیک یا تأمینی آن ها در سال آینده.
- رهبری تیم های داخلی شما: تبدیل شدن به صدای مشتری و بسیج کردن تیم های تولید، فنی و R & D شرکت خودتان برای خدمت به مشتری.
- این تخصص و تمرکز است که اعتماد (Trust) را در B2B می سازد؛ عاملی که ۷۰٪ از تصمیم گیری های پیچیده B2B را تحت تأثیر قرار می دهد.

محورهای خلق ارزش برای مشتری توسط مدیر ارتباط



سه محور خلق ارزش

➤ رهبری فکری (Thought Leadership):

- مدیر ارتباط باید دانش روز صنعت را به مشتری هدیه دهد..

➤ یکپارچه سازی فرآیندها (Process Integration):

- در B2B صنعتی، مشکلات مرزی ندارند. مدیر ارتباط باید تسهیل گر اصلی همکاری بین بخش های مختلف سازمان شما و سازمان مشتری باشد

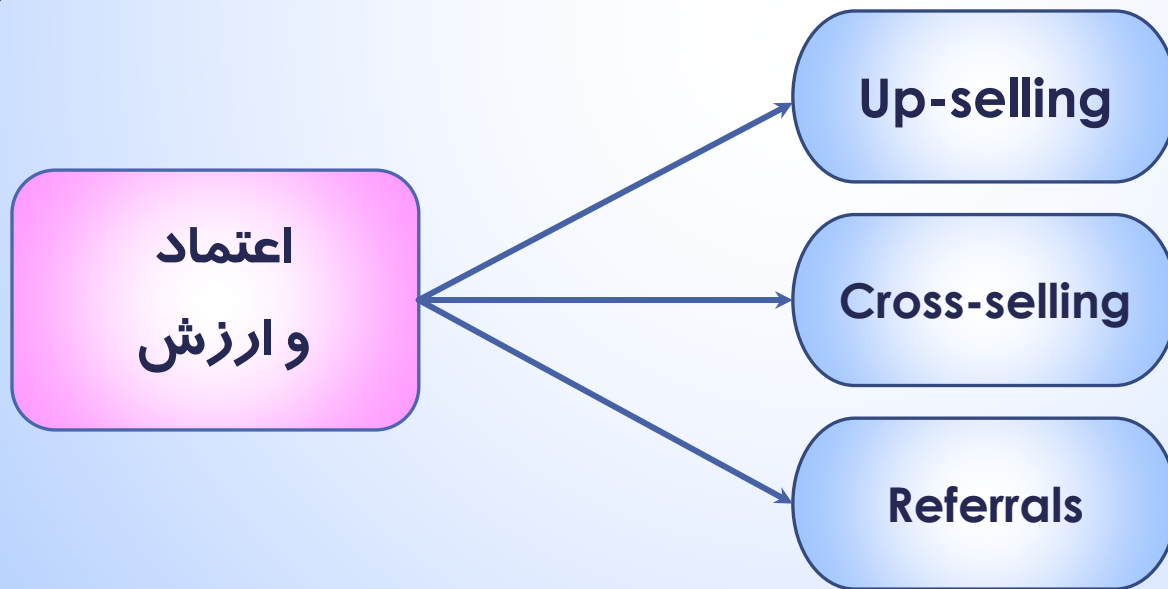
➤ ریسک زدایی و پایداری (Stability & De-risking):

- مدیر ارتباط مسئول ایجاد حس امنیت است. شفافیت در مورد زنجیره تأمین، تضمین کیفیت، و داشتن برنامه های اضطراری برای مشتریان بزرگ، ارزش حیاتی و استراتژیک ایجاد می کند.

پیامدهای تفکر جدید مدیر ارتباط برای سازمان

➤ بزرگترین پاداش : افزایش فروش به یک نتیجه اجتناب ناپذیر تبدیل می شود، نه هدف

اولیه.





تجربیات بانک HSBC در استفاده از مدیران ارتباط

HSBC به عنوان یکی از بزرگترین بانک‌های بین‌المللی مدیریت مشتریان جهانی

در بیش از ۶۵ کشور با خدمات شخصی سازی شده.





۱. تمرکز بر هوش داده محور و بینش عمیق

➤ پیش بینی نیاز مشتری قبل از خود مشتری : HSBC از حجم عظیم داده های خود

استفاده می کند تا مدیران ارتباط را با بینش های تحلیلی تجهیز کند.

➤ گفتگوی استراتژیک در مورد اهداف رشد بلندمدت شرکت مشتری یا چالش های مختص

صنعت.



۲. شخصی سازی در سطح جهانی

◀ یکپارچه سازی خدمات: مدیر ارتباط به عنوان "هماهنگ کننده داخلی" و مجموعه بانک

ارایه دهنده یک راهکار یکپارچه (Cross-Product Solution) متناسب با

زیرساخت تجاری مشتری



۳. تثبیت اعتبار و اعتماد (The Currency of Trust)

➤ **اولویت برندینگ:** استراتژی بازاریابی برند HSBC در فضای B2B بانکداری شرکتی به

شدت بر مفهوم "اعتماد Trust" به عنوان عنصر اصلی در معاملات مالی تکیه دارد.

➤ **مدیر ارتباط به عنوان حافظ برند:** مدیر ارتباط، تجسم این اعتماد است. او با ارائه مشاوره

تخصصی، شفافیت و پشتیبانی مداوم، اعتبار بانک را در هر تعامل تقویت می کند. در محیط

مالی پیچیده، این نقش فراتر از فروش بوده و **ریسک زدایی** برای مشتری است.



۴. همکاری متقابل با بازاریابی (Sales & Marketing Alignment)

◀ نقش دوفازی مدیر بازاریابی مشتریان: در HSBC، تیم‌های بازاریابی برای مشتریان

سازمانی مستقیماً با مدیران ارتباط و تیم‌های پوشش‌دهی کار می‌کنند.

◀ حمایت از مدیران ارتباط: تیم بازاریابی وظیفه دارد با استفاده از بینش‌های بازار و

داده‌های CRM، محتوای استراتژیک تلاش می‌کند تا مدیر ارتباط را به یک رهبر

فکری تبدیل نماید



اقداماتی که از فردا باید آغاز کنیم

◀ نقشه‌برداری ذی‌نفعان (Stakeholder Mapping):

◀ یک مدیر ارتباط حرفه‌ای تنها با مدیر خرید در ارتباط نیست. او می‌داند که مدیر R&D، مدیر تولید و مدیر مالی نیز در تصمیم‌گیری‌ها تأثیرگذارند. او برای هر کدام یک پیام ارزش‌افزوده مخصوص به خودشان دارد: برای مدیر R&D، کیفیت و نوآوری؛ برای مدیر مالی، بازده سرمایه‌گذاری (ROI) و صرفه‌جویی. این یعنی مدیریت ارتباط در بالاترین سطح استراتژیک.

توصیه‌های عملیاتی

◀ **ارزیابی مجدد نقش شغلی (Job Description):** شرح وظایف مدیران

ارتباط خود را بازنگری کنید. حداقل ۳۰٪ از زمان آن‌ها را به

فعالیت‌های **رهبری فکری** اختصاص دهید، نه فقط پیگیری سفارش. اجازه

دهید که مشاور باشند.

توصیه‌های عملیاتی

◀ سرمایه‌گذاری روی ابزار **CRM** با کیفیت: صرفاً سوابق تماس‌ها را ثبت

نکنید؛ از CRM برای ثبت "کیفیت بینش‌های ارائه شده به

مشتری" و "نقشه ذی‌نفعان" استفاده کنید. تعاملات استراتژیک را اندازه

بگیرید، نه فقط تراکنش‌ها را.

توصیه‌های عملیاتی

◀ **انتخاب چند مشتری استراتژیک:** چند مشتری کلیدی سازمان خود را انتخاب کنید و به

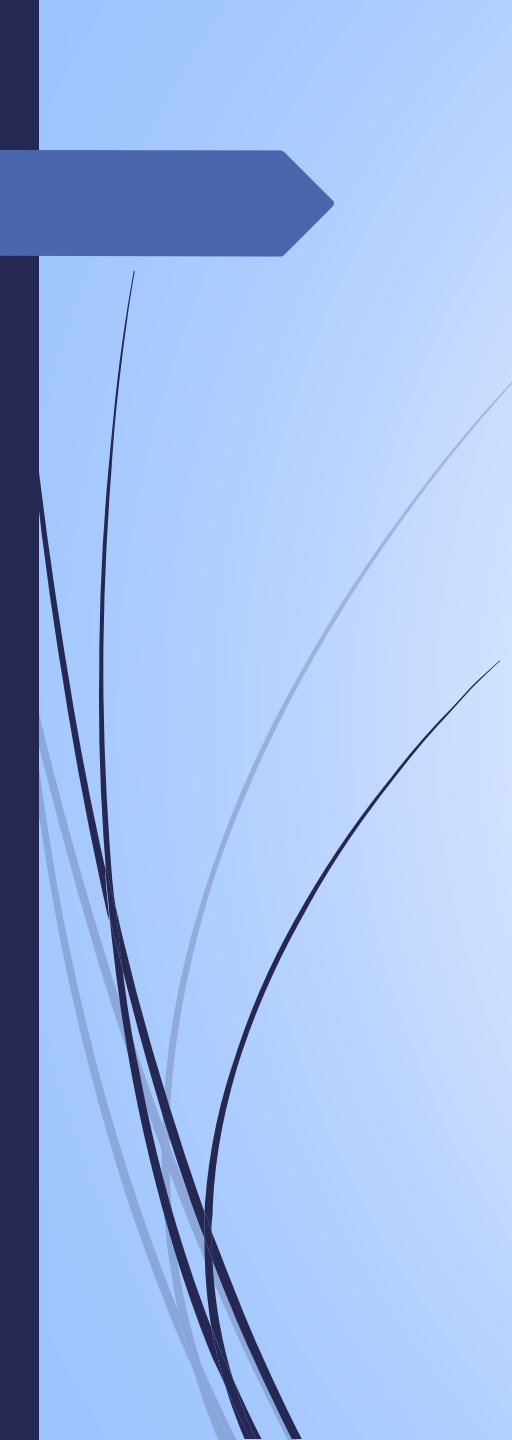
مدیر ارتباط خود مأموریت دهید تا یک **"برنامه مشترک رشد یکساله (Joint**

Growth Plan)" با آنها تنظیم کند. هدفشان نه فروش بیشتر به آنها، بلکه **کمک به**

آنها برای موفقیت بیشتر باشد.

نقشه راه به روزرسانی مهارت‌های مدیران ارتباط





Let us transition from
being mere vendors to
becoming Value

Architects architects
who use data to build
stability for our clients
and sustainable futures
for our organizations.

**بیایید از امروز، نه یک فروشنده،
بلکه یک معمار ارزش باشیم
معمارانی که با داده‌ها، برای
مشتریان خود ثبات و برای
سازمانمان آینده‌ای پایدار را بنا
می‌کنند.**

از توجه شما سپاسگزارم



روند تکاملی تغییر نقش مدیران حساب

دوره زمانی	نقش اصلی RM (ماهیت کار)	وظایف محوری (تمرکز استراتژیک)
گذشته (دهه ۸۰ تا اوایل ۲۰۰۰)	سفارش گیرنده و واکنشی (Reactive & Transactional)	۱. فروش محصولات استاندارد: تمرکز بر حجم معاملات و قیمت. ۲. مدیریت عملیات: تضمین تحویل و پرداخت به موقع. ۳. پاسخدهی به شکایات: رسیدگی واکنشی به مسائل.
میانی (اوایل ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۵)	مدیر حساب و تسهیل گر (Facilitator & Account Manager)	۱. مدیریت حساب کلیدی (KAM): توسعه و حفظ حسابهای بزرگ. ۲. همکاری داخلی: برقراری ارتباط بین مشتری و تیمهای داخلی (فنی، خدمات). ۳. تشخیص نیاز: کشف نیازهای آشکار و ارائه راهحل های کمی سفارشی.
کنونی (۲۰۱۵ تا کنون)	مشاور استراتژیک و معمار ارزش (Value Co- & Trusted Advisor) (Creator)	۱. رهبری فکری (Thought Leadership): ارائه بینش های داده محور و روندهای صنعت. ۲. خلق ارزش مشترک: طراحی راهحل های سفارشی برای تأثیر مستقیم بر شاخص های مشتری (ROI). ۳. مدیریت ذی نفعان پیچیده: نقشه برداری و مدیریت ارتباطات در تمام سطوح سازمانی مشتری. ۴. پیش بینی: استفاده از داده ها برای پیش بینی مشکلات و فرصت های آتی.

تفاوت‌های کلیدی مدیر حساب (AM) و مدیر ارتباط (RM)

ویژگی	مدیر حساب (Account Manager - AM)	مدیر ارتباط (Relationship Manager - RM)
تمرکز اصلی	تمرکز بر حجم فروش و رشد حساب: هدف اصلی، افزایش در آمد حاصل از یک حساب خاص (سهم از سبد خرید مشتری) و انجام معاملات موفق است.	تمرکز بر کیفیت رابطه و اعتماد: هدف اصلی، تعمیق شراکت استراتژیک، ایجاد وفاداری و تضمین رضایت بلندمدت مشتری است.
نگرش زمانی	کوتاه مدت تا میان مدت: تمرکز بر چرخه فروش جاری، تمدید قراردادهای و رسیدن به اهداف فصلی.	بلندمدت و استراتژیک: تمرکز بر ارزش طول عمر مشتری (CLV) و هم راستایی اهداف دو سازمان برای سال‌های آینده.
ماهیت کار	معامله‌گرا و پاسخگو (Transactional & Responsive): اغلب بر مسائل روزمره، قیمت گذاری و عملیاتی تمرکز دارد.	مشاوره‌ای و پیش‌بینی کننده (Consultative & Predictive): نقش رهبر فکری، ارائه بینش‌های بازار و حل چالش‌های استراتژیک مشتری.
ابزار موفقیت	تخصص در محصول و مذاکره: توانایی قانع کردن مشتری برای خرید محصول یا خدمت مشخص.	درک مدل کسب و کار مشتری: توانایی تشخیص نیازهای پنهان و کمک به مشتری برای رشد و مدیریت ریسک.
محل استقرار رایج	در شرکت‌هایی که محصولات استانداردتر یا حجم فروش بالا دارند (مانند فروش قطعات، نرم افزارهای تجاری عمومی).	در صنایع خدماتی پیچیده (مانند بانکداری شرکتی، مدیریت ثروت، خدمات مشاوره‌ای و فناوری‌های انحصاری).
سنجش موفقیت (KPI)	حجم فروش (Revenue)، حاشیه سود (Margin)، نرخ تمدید (Renewal Rate).	نرخ حفظ مشتری (Retention Rate)، رضایت مشتری (NPS/CSAT)، و نفوذ در سازمان مشتری (Stakeholder Penetration).

دسته مهارت	گذشته (تمرکز بر مهارت‌های نرم و عملیاتی)	امروز (تمرکز بر مهارت‌های استراتژیک، تحلیلی و فنی)
۱. مهارت‌های ارتباطی و فروش	فن بیان قوی و متقاعدسازی سنتی: توانایی برای بستن سریع معامله و غلبه بر مقاومت‌های خریدار.	مهارت مشاوره استراتژیک (Consultative Selling): توانایی رهبری یک گفتگو حول محور کسب‌وکار مشتری، نه محصول. قصه‌گویی ارزش (Value Storytelling): توانایی اثبات بازده سرمایه‌گذاری (ROI) به جای قیمت.
۲. مهارت‌های فنی و تحلیلی	دانش محصول و قیمت‌گذاری: آشنایی کامل با ویژگی‌ها، مشخصات فنی و جدول قیمت‌ها. مهارت‌های اداری: ثبت دقیق اطلاعات در دفترچه‌ها یا فایل‌های اکسل.	تحلیل داده‌ها و استفاده از CRM: توانایی تحلیل گزارش‌های CRM، شناسایی الگوهای خرید و پیش‌بینی نیازها با استفاده از هوش تجاری (BI). دانش فناوری (Tech Savviness): تسلط بر ابزارهای همکاری آنلاین و پلتفرم‌های تعامل مشتری.
۳. مهارت‌های استراتژیک و رهبری	مدیریت زمان شخصی: برنامه‌ریزی برای بازدیدها و پیگیری‌ها. روابط عمومی و شبکه‌سازی: توانایی برقراری ارتباطات اولیه.	نقشه‌برداری ذی‌نفعان (Stakeholder Mapping): توانایی شناسایی و نفوذ در شبکه‌های پیچیده تصمیم‌گیرنده مشتری. مدیریت پروژه داخلی: توانایی بسیج و رهبری تیم‌های داخلی شرکت برای ارائه یک راه‌حل یکپارچه به مشتری.
۴. مهارت‌های ذهنی و بینشی	انعطاف‌پذیری و صبر: تحمل تأخیرها و نوسانات بازار.	تفکر سیستمی و رهبری فکری (Thought Leadership): توانایی درک تأثیر روندهای کلان بازار بر کسب‌وکار مشتری و ارائه بینش‌های نوآورانه (مانند مسائل ESG یا دیجیتالی شدن). هوش هیجانی (EQ) بالا: درک انگیزه‌های پنهان و اولویت‌های استراتژیک مدیران ارشد مشتری.