

بہارِ سنی نام افشا  
بنامِ اچھی نام ارویا



انتشارات ادیبان روز

# فروش از نگاه خریدار

کمک به خریدار برای دیدن جایگاه و تفاوت واقعی محصولات

## نویسنده:

آپریل دانفورد

## مترجم:

احمد فروتن

نصیبہ حق دوست

نرگس مقبول

## فهرست

۷	سخن ناشر
۱۱	دیگران درباره «فروش از نگاه خریدار» چنین گفته‌اند:
۱۵	مقدمه
۱۹	بخش اول
۲۱	آیا فقط محصولاتان را می‌فروشید یا در فرایند خرید هم به مشتری کمک می‌کنید؟
۴۱	بخش دوم
۴۳	اصول روایت فروش
۶۷	بخش سوم
۶۹	روایت فروش عالی با جایگاه‌یابی قوی آغاز می‌شود
۸۵	بخش چهارم
۸۷	ساخت استوری بُرد روایت فروش
۱۴۳	بخش پنجم
۱۴۵	آزمایش و اجرای روایت فروش
۱۶۲	درباره نویسنده

## سخن ناشر

در دنیای امروز کسب و کار، فروش دیگر یک مهارت فردی یا مجموعه‌ای از تکنیک‌های متقاعدسازی نیست؛ فروش، به‌طور فزاینده‌ای به یک مسئله‌ی تصمیم‌سازی تبدیل شده است. مشتریان، به‌ویژه در بازارهای سازمانی و حرفه‌ای، با گزینه‌های متعدد، اطلاعات فراوان و ریسک‌های جدی روبه‌رو هستند. پارادوکس دقیقاً اینجاست که هرچه اطلاعات بیشتر شده، تصمیم‌گیری سخت‌تر شده است. نتیجه‌ی این وضعیت را همه‌ی ما دیده‌ایم: مذاکرات طولانی، فرصت‌های فروشی که معلق می‌مانند و در نهایت، انتخاب امن «هیچ تصمیمی نگیریم».

کتابی که پیش روی شماست، دقیقاً از دل همین واقعیت متولد شده است. ما در انتشارات ادیبان روز، این اثر را به این دلیل برای ترجمه و انتشار انتخاب کردیم که برخلاف بسیاری از کتاب‌های حوزه‌ی فروش، مسئله را از زاویه‌ای متفاوت و عمیق‌تر بررسی می‌کند. این کتاب به ما نمی‌گوید چگونه بیشتر حرف بزنیم یا مشتری را تحت فشار قرار دهیم؛ بلکه یک پرسش اساسی را مطرح می‌کند:

آیا ما واقعاً می‌دانیم خریدار در فرایند خرید با چه چیزی درگیر است؟ عنوان فارسی کتاب، «فروش از نگاه خریدار»، دقیقاً بازتاب دهنده‌ی همین چرخش زاویه‌ی دید است. این کتاب فروش را نه از منظر فروشنده، نه از زاویه‌ی محصول، و نه حتی از دریچه‌ی رقابت، بلکه از دید کسی بررسی می‌کند که باید تصمیم نهایی را بگیرد؛ کسی که بیشترین ریسک را می‌پذیرد: خریدار.

دغدغه‌ی اصلی نویسنده – و دلیل اصلی انتخاب این کتاب توسط ما – این است که نشان دهد بسیاری از شکست‌های فروش، نه به خاطر ضعف محصول یا قیمت،

بلکه به دلیل ناتوانی سازمان‌ها در کمک کردن به خریدار برای تصمیم‌گرفتن اتفاق می‌افتد. خریداران معمولاً نمی‌دانند چگونه گزینه‌ها را با هم مقایسه کنند، کدام تفاوت‌ها واقعاً مهم‌اند و بر چه اساسی باید انتخاب کنند. در این شرایط، طبیعی است که عقب‌نشینی کنند و تصمیم را به تعویق بیندازند.

این کتاب، فروش را به عنوان یک «روایت راهنما» تعریف می‌کند؛ روایتی که به خریدار کمک می‌کند بازار را بفهمد، گزینه‌ها را دسته‌بندی کند، پیامدهای هر انتخاب را بسنجد و در نهایت، با اطمینان تصمیم بگیرد. در این نگاه، فروش موفق زمانی اتفاق می‌افتد که مشتری احساس کند کسی در کنار اوست که مسیر خرید را برایش روشن می‌کند، نه کسی که صرفاً می‌خواهد چیزی را به او بفروشد.

از منظر انتشارات ادیبان روز، اهمیت این کتاب فقط در حوزه‌ی فروش خلاصه نمی‌شود. این اثر، به‌طور عمیق با مفاهیمی مانند استراتژی، موقعیت‌یابی، هم‌راستایی تیم‌ها و تصمیم‌سازی مدیریتی گره خورده است. پیام ضمنی کتاب برای مدیران روشن است: اگر سازمان شما روایت واحد و شفاف از ارزش متمایزش نداشته باشد، اگر فروش، بازاریابی و محصول هرکدام داستان متفاوتی بگویند، نباید از سردرگمی خریدار تعجب کرد.

به همین دلیل، مخاطبان اصلی این کتاب را صرفاً فروشندگان نمی‌دانیم. این کتاب برای:

- مدیران عامل و بنیان‌گذاران
- مدیران فروش و بازاریابی
- رهبران تیم‌های محصول و استراتژی

و همه‌ی مدیرانی که مسئول رشد، درآمد و انتخاب‌های کلیدی در سازمان هستند نوشته شده است؛ برای کسانی که می‌خواهند فروش را نه به عنوان یک فعالیت عملیاتی، بلکه به عنوان امتداد مستقیم تفکر استراتژیک سازمان ببینند.

دغدغهی ما در ترجمه‌ی این کتاب، وفادار ماندن به روح آن بود؛ زبانی روشن، کاربردی و بدون اغراق، که خواننده را به فکر وادارد، نه اینکه صرفاً او را هیجان زده کند. تلاش کرده‌ایم متنی ارائه دهیم که برای مدیران ایرانی، با واقعیت‌های بازار و تصمیم‌گیری در فضای کسب‌وکار امروز، قابل لمس و قابل استفاده باشد.

در انتشارات ادیبان روز، باور داریم کتاب‌های مدیریتی زمانی ارزشمندند که پس از بسته شدن نشان، نگاه خواننده به مسائل تغییر کند. امیدواریم «فروش از نگاه خریدار» از آن کتاب‌هایی باشد که نه فقط روش فروش شما، بلکه شیوه‌ی فکرکردنتان درباره‌ی مشتری، تصمیم و ارزش را بازتعریف کند.

مدیر عامل انتشارات ادیبان روز

دامون صلاحی

## دیگران درباره «فروش از نگاه خریدار» چنین گفته‌اند:

آپریل دانفورد دوباره توانست کتاب ارزشمندی خلق کند. از او به‌عنوان خدای جایگاه‌یابی نام برده می‌شود و حالا او با انرژی زیادی به ارائه روایتی متفاوت از فروش می‌پردازد.

روایت فروش پُر از توصیه‌های عملی و کاربردی درباره چگونگی استفاده از داستان‌سرایی و روایت به‌منظور فروش بهتر است. مطالعه این کتاب برای تیم‌هایی که می‌خواهند رشد کنند، از رقبای خود جلو بیفتند و عملکرد بهتری داشته باشند بسیار ضروری است!

برونو عزیزا<sup>۱</sup> - رئیس واحد تحلیل‌گری گوگل کلود<sup>۲</sup>

همکاری با آپریل دانفورد به شرکت ما یاد داد چرا جایگاه‌یابی مهم است و چگونه آن را به‌درستی انجام دهیم. کارگاه آپریل به ما یاد داد اگر با زبان درستی با مشتری‌ها صحبت نکنیم، ممکن است توجهی به کیفیت محصولمان هم نکنند. من کتاب قبلی آپریل را به افراد زیادی توصیه کرده‌ام و هدیه داده‌ام، همین کار را درباره این کتاب هم خواهم کرد.

آبهیناوا استاناو<sup>۳</sup> - مدیرعامل و هم‌بنیان‌گذار شرکت پُست من<sup>۴</sup>

---

1 Bruno Aziza  
2 Google Cloud  
3 Abhinav Asthana  
4 Postman

آپرل دانفورد سرآشپز بی نظیری است که دستورپخت مخصوص به خود را دارد. اگر قرار باشد فقط یک کتاب در حوزه فروش بخوانید، پیشنهاد من همین کتاب است. اگر می‌خواهید درباره استراتژی فروش بیشتر بدانید، از این کتاب غافل نشوید. خواندن این کتاب را به رهبران سازمان‌ها و مدیران رده بالا توصیه می‌کنم.

”

کتاب روایت فروش چیزی فراتر از فروش محصول یا بازاریابی صرف است. این کتاب به قلب استراتژی یک شرکت نفوذ می‌کند و به ارتباطات متقابلی که در جایگاه‌یابی مناسب و سپس موفقیت در فروش مؤثر است، می‌پردازد. لینزی پادرینو<sup>۱</sup> - معاون ارشد استراتژی و عملیات شرکت اسکیل سافت<sup>۲</sup>

آپرل دانفورد در ارائه ابزارهایی برای برقراری ارتباط با مشتری‌ها از طریق جایگاه‌یابی محصول واقعاً نابغه است. اگر به دنبال افزایش فروش یا بازاریابی کسب‌وکارتان هستید، حتماً باید کتاب روایت فروش را بخوانید.

”

آنا سینسبری<sup>۳</sup> - هم‌بنیان‌گذار و مدیرعامل جئوکامپلی<sup>۴</sup>

آپرل دانفورد در این کتاب روش جدیدی برای جایگاه‌یابی و ابزارهایی برای انجام درست آن مطرح کرده است. او نوع تفکر تان درباره ارائه روایتی مناسب از محصول را به چالش می‌کشد و به دنبال راهی است تا شما را به طرح پیشنهادهای متقاعدکننده ترغیب کند.

”

پاول دوایل<sup>۵</sup> - رئیس استراتژی شرکت اپیک گیمز<sup>۶</sup>

---

1 Lindsey Padrino  
2 Skillsoft  
3 Anna Sainsbury  
4 GeoComply  
5 Paul Doyle  
6 Epic Games

رویکرد آپریل دانفورد بسیار مؤثر است! خواندن این کتاب برای هر بنیان‌گذاری ضروری است.

نیک فرانسیس<sup>۱</sup> - هم‌بنیان‌گذار و مدیر اجرایی هِلپ اسکوات<sup>۲</sup>

در مقام مدیرعامل، یکی از مهم‌ترین وظایف شما این است که دیدگاه شرکتتان را به روایت فروشی قانع‌کننده تبدیل کنید؛ طوری که داستانتان را بازگو کند و محصولتان را به عنوان «انتخاب» به مخاطب معرفی کند. ما در این سفر با آپریل دانفورد همراه بودیم و این همراهی برای کسب‌وکار ما بسیار تحول‌آفرین بود. روایت فروش کتابی است که اگر مؤسس، مدیرعامل یا کارشناس بازاریابی یا فروش شرکتی در حوزه فناوری باشید و بخواهید در بازار هدف‌تان برنده شوید، حتماً باید آن را بخوانید.

فردریک اسکانتز<sup>۳</sup> - هم‌بنیان‌گذار و مدیر شرکت فانل<sup>۴</sup>

بازاریاب بنگاه‌به‌بنگاه<sup>۵</sup> هستید و هنوز کتاب آپریل دانفورد را نخوانده‌اید، پس تا حالا کجا بوده‌اید؟ آپریل در این کتاب یک‌راست سراغ جایگاه‌یابی رفته است؛ روایت فروش آپریل کاملاً هوشمندانه و با توضیحات واضح به ما می‌آموزد چگونه روایتی موفق ارائه دهیم و چگونه این روایت و داستان را با سازمانمان همسو کنیم. خرید کتاب روایت فروش خریدی با بازگشت سرمایه بسیار بالا است.

برایان سیس<sup>۶</sup> - معاون محصول و بازاریابی مشتری‌های شرکت چکر<sup>۷</sup>

1 Nick Francis

2 Help Scout

3 Fredrik Skantze

4 Funnel

5 Business-to-business (B2B)

6 Bryan Sise

7 Checkr

## مقدمه

دنیا پُر از کتاب‌های فوق‌العاده خوب درباره فروش است. در میان کتاب‌های بی‌شماری که درباره فروش نوشته شده‌اند، اغلب متخصصان وجه بسیار مهم آن، یعنی روایت فروش و داستان‌پردازی را نادیده گرفته‌اند. من کتاب‌های زیادی درباره چگونگی برگزاری جلسات، چگونگی مدیریت تعارضات، نحوه ارزیابی و فن مذاکره خوانده‌ام که همه این‌ها هم بدون شک جزء مهارت‌های مهم فروش‌اند؛ اما تمرکز این کتاب بر چگونگی ارائه روایت خوب و داستان‌سرایی عالی معطوف شده است، البته به یاد داشته باشید، هدف این کتاب صرفاً فروش محصول به مشتری نیست، بلکه می‌خواهد با داستان‌پردازی مناسب برای خریدی آگاهانه به مشتری کمک کند.

این کتاب چیزی فراتر از یک راهنمایی ساده برای بررسی محصول یا مجموعه‌ای از سؤالات اکتشافی یا مکالمه تک‌نفره فروشنده برای مجبورکردن مشتری به خرید محصول است و در واقع نقشه راهی برای ساخت روایتی جذاب در اختیارتان قرار می‌دهد و به تیمتان کمک می‌کند تا با خریداران رابطه‌ای محترمانه برقرار کنند و همچنین نقاط قوت منحصر به محصولاتتان را نیز برجسته می‌کند. همچنین، کمک می‌کند مؤلفه‌هایی را که مشتری‌های بالقوه‌تان نیاز دارند تا تصمیم بهتری بگیرند، بشناسید. پیش از آنکه به جزئیات پردازیم، می‌خواهم توضیح دهم که چرا معتقدم امروز بیش از هر زمان دیگری به کتابی در حوزه روایت فروش خیلی خوب نیازمندیم.

## آپولو هوا کردن؟<sup>۱</sup>

من کارم را به عنوان مدیر بازاریابی محصول در استارت‌آپی که نرم‌افزارهای پیچیده پایگاه داده را به خریداران فنی می‌فروخت شروع کردم. یکی از وظایف اصلی من همکاری با تیم فروش برای ساخت اسلایدها و دموی مورد استفاده در جلسات اولیه با مشتری‌های بالقوه بود. برای این جلسه ارائه، ساختار مشخصی نداشتیم؛ صرفاً همه بخش‌ها را کنار هم می‌گذاشتیم؛ یک اسلاید «درباره ما»، یک اسلاید از مجموعه‌ای از لوگوهای مشتری‌ها و چند اسلاید درباره «ویژگی‌های اصلی محصول» به همراه دمویی از محصول که قابلیت‌های آن را نشان می‌داد. فکر می‌کردیم ارائه خدمات و داستان‌پردازی محصول پیچیدگی خاصی نیاز ندارد.

در کارم پیشرفت کردم، مدیر بازاریابی و متخصص حوزه جایگاه‌یابی محصول شدم. متوجه شدم این جایگاه‌یابی است که مشخص می‌کند چگونه محصول شما در نوع روایت یک مزیت خاص برای گروه مشخصی از مشتری‌های هدف می‌تواند ارزشمند و بی‌رقیب و منحصر به فرد باشد. در حقیقت، جایگاه‌یابی پاسخی به این سؤال است: «چرا باید (محصول/ خدمت) ما را به جای گزینه‌های دیگر انتخاب کنید؟»

متأسفانه، متوجه شدم بیشتر تلاش‌ها در مرحله جایگاه‌یابی محصول، در همان اولین تماس مشتری با نماینده فروش بر باد می‌رود. تیم بازاریابی که مستقل کار می‌کرد، داستانی برای تیم فروش آماده نمی‌کرد تا کمکشان کند محصول ما را به خوبی معرفی کنند و وجوه تمایز آن را با محصولات رقیب مطرح کنند. نمایندگان فروش، علی‌رغم مهارت در درک مشتری، تعامل و مذاکره، بسیاری از معاملات را از دست می‌دادند، زیرا مشتری‌ها نمی‌توانستند بفهمند چه چیزی باعث تمایز و خاص بودن محصولات ما در مقایسه با سایر محصولات موجود در بازار می‌شود. جلسه‌های ارائه شرکت ما اغلب به نمایش‌های بی‌روح و بی‌حسی از محصولاتمان تبدیل شده بود که فقط مشتری‌ها را در

---

۱. آیا روایت فروش کاری سخت و پیچیده است؟

دریایی از قابلیت‌ها و ویژگی‌ها غرق می‌کرد، یعنی همان چیزهایی که هر محصول دیگری در بازار هم آن‌ها را داشت.

## قدرت جایگاه‌یابی

جایگاه‌یابی هر چقدر هم که عالی باشد، در صورتی که تیم فروش نتواند آن را به داستانی خوب برای عقد قرارداد تبدیل کند، ارزش خاصی ندارد. جایگاه‌یابی قوی محصول که فقط مورد استفاده بخش بازاریابی باشد، اصلاً کافی نیست؛ بلکه این جایگاه‌یابی باید از طریق داستان‌سرایی مناسب بیان شود تا همه اعضای تیم فروش بتوانند از آن استفاده کنند.

طی سی سال گذشته، جایگاه‌یابی بخش مهمی از زندگی حرفه‌ای من بوده است: بیست و پنج سال دوران حرفه‌ای ام را در مقام مدیر اجرایی تیم‌های بازاریابی، مدیر فروش و مدیر محصول در هفت استارت‌آپ گذرانده‌ام؛ یک دهه هم در مقام مشاور با شرکت‌های فناوری دارای رشد سریع، از استارت‌آپ‌های موفق سری الف گرفته تا غول‌های جهانی مانند گوگل و اپیک‌گیمز همکاری کرده‌ام. کار من کمک کردن به شرکت‌های فناوری است تا بتوانند مشتری‌هایشان را متقاعد کنند که چرا محصولات آن‌ها متفاوت و بهتر از دیگر گزینه‌های موجود در بازار است.

سال ۲۰۱۹، کتابی نوشتم و تجربیاتم در حوزه جایگاه‌یابی در بیش از دویست شرکت فناوری را در قالب آن کتاب برای مخاطبانم ارائه کردم. در این کتاب پیش‌رو، روش کار خودم را که طی دهه‌ها هر روز بهتر و بهتر شده است توضیح دادم تا به شرکت‌های فناوری کمک کنم کسب‌وکار و محصولاتشان را حتی در بازارهای بسیار پُررقابت هم متمایز کنند و بتوانند موفق شوند. این روش در دو حوزه به شما کمک می‌کند: اول، اینکه بتوانید ارزش منحصر به فرد محصولاتتان را که هیچ جایگزینی در بازار ندارد به دقت تعریف و روایت کنید. دوم، اینکه یاد بگیرید چگونه این ارزش را برای مشتری‌هایتان به گونه‌ای جایگاه‌یابی و موقعیت‌یابی کنید که محصولاتتان در نظرشان «عالی» جلوه کند.

## در این کتاب خواهید آموخت...

این کتاب به شما می‌آموزد چگونه جایگاه‌یابی محصول خود را به روایتی جذاب از فروش تبدیل کنید؛ طوری که به مشتری‌هایتان کمک کند تفاوت‌ها و برتری‌های محصول شما را در مقایسه با سایر محصولات موجود در بازار به خوبی درک کنند. سعی کردم فرایندی ساده و گام‌به‌گام برای ارائه‌ی روایتی داستانی از فروش ارائه دهم که حتی فروشنده‌ای تازه‌کار هم بتواند با استفاده از آن ارزش متمایز محصول شما را به خوبی به مخاطبتان منتقل کند و در فروش موفق شود. طی پانزده سال گذشته و با کسب تجربه در بیش از دویست روایت مؤثر فروش این فرایند را آزمایش کرده‌ام و آن را اصلاح و ویرایش کرده‌ام. این روش را هم در همکاری با شرکت‌های نوپا که تنها فروشنده‌شان بنیان‌گذار شرکت بوده و هم با شرکت‌های بزرگ که صدها نماینده فروش داشته‌اند استفاده کرده‌ام. این روش برای آن‌ها مؤثر بوده و من معتقدم که برای شما هم مؤثر خواهد بود.

کتاب پیچ فروش چهارچوبی برای خلق روایت فروش و داستان‌پردازی مطرح می‌کند که رابطه شما با مشتری‌های بالقوه‌تان و نحوه درک آن‌ها از محصولاتتان را متحول می‌کند. یاد می‌گیرید چگونه مشتری‌های بهتر و بیشتری به دست آورید.