

الفصل الثالث

المبيعات الشخصية وإدارة الترويج

بقراءتكم لهذا الفصل ستكون لديكم القدرة على:

- مناقشة دور كادر المبيعات للشركة في عملية خلق القيم للمستهلكين. قسم المبيعات.
- تعداد القرارات الأساسية التي من الضروري اتخاذها لتنظيم إدارة للشركة.
- شرح كيفية اختيار صلاحيات قسم المبيعات ومعرفة هيكلية.
- الحديث عن كيفية قبول العاملين التجاريين/عمال قسم المبيعات/ واختيارهم وتدريبهم.
- وصف كيفية قيام الشركة بمكافأة البائعين ومراقبة نشاطهم وتقييم فاعلية أعمالهم.
- مناقشة عملية المبيعات الشخصية.

معلومات للتأمل

إعادة بناء خدمة الترويج IBM

في بداية عام ١٩٩٣ توصل مجلس إدارة شركة IBM إلى نتيجة مفادها أنه آن الأوان للقيام بنشاط دراماتيكي. فقد رأت الشركة أن حجم مبيعاتها انخفض من ٦٩ مليار دولار عام ١٩٩٠ إلى ٦٤,٥ مليار دولار عام ١٩٩٢. زد على ذلك وفي الفترة ذاتها انخفضت الأرباح من ٥,٩ مليار دولار إلى خسائر بحجم ٤,٦٩ مليار دولار. وعين مجلس الإدارة المستشار السابق «لوسي غيرستتر» لشركة «مايكنسي» والمدير التنفيذي للشركة «رينولدز» وهو الآن رئيس مجلس الإدارة الجديد والمدير التنفيذي الأول لشركة IBM والذي قام بتغييرات جوهرية في نشاط الشركة. في تموز أعلن «غيرستتر» قراره الاستراتيجي الكبير الأول. فقد أوضح المشكلة الرئيسية للشركة وهي - خدمة الترويج. وقد توقع الكثير من المراقبين أنه سيبدأ بإعادة بناء

قسم خدمة الترويج والذي كان ضخماً جداً وتغير ببطء نتيجة لمتطلبات واحتياجات الزبائن إلا أن «غيرستتر» كان أدهش الكثيرين بإعلانه أن قراره حول مصير خدمة الترويج في IBM لن يعلنه بعد. وفي مذكرة له مرسلة إلى ثلاثة عشر مديراً في IBM، أوضح أن الخدمة التسويقية الحالية للشركة لا تتيح لهم خدمة الزبائن بالطريقة الأكثر فاعلية ونشاطاً. إلا أنه أشار: «في الوقت الحالي لا أريد أن أقوم بإعادة تنظيم كبيرة لـ IBM و«برر غيرستتر هذا الأمر بأن الإصلاح الراديكالي يمكن أن يلحق ضرراً كبيراً في إخلاص ووفاء الزبائن». وحاول أن يجعل من منهجية البيع الحالية ومن نظام التسويق في IBM أكثر فاعلية.

لماذا بدت IBM واحدة من أضخم الشركات في العالم، في مثل هذا الوضع؟ في التقرير السنوي لـ IBM عام ١٩٩٤ كتب «غيرستتر» أن مشكلات الشركة أصبحت نتيجة تخلفها عن التغيرات السريعة التي تحدث في مجال عملها. فقد أصابها الروتين والبيروقراطية. والشركة تصدر منتجات جديدة ببطء كبير في الأسواق وتخطئ عند تحديد المراحل المبكرة لعملية إنتاج السلع. وعلى الرغم من أن البيروقراطية والبطء كانتا تعتبران المشكلة الأساسية للشركة، إلا أن زبائنها والمراقبين لاحظوا أن المشكلة الأساسية تكمن في ضيق نظرة الشركة إلى العالم. ويبررون ذلك بأن الشركة قد توقفت عن سماع آراء زبائنها. واستمرت في فرض حاسوباتها الضخمة على الزبائن والذين كانوا يحتاجون فعلاً إلى الحواسيب من الحجم المتوسط وإلى الحواسيب الشخصية. وقد باعت المنتجات بينما كان الزبون يحتاج إلى القرارات. وقد أشار أحد العملاء التجاريين السابقين قائلاً: كنا مستعدين تماماً، وكان بإمكاننا بيع كل شيء، الجيد والسيئ، وتحت ضغط السقف «الكوتا» بعنا أنظمة لم يكن زبائننا بحاجة إليها والذين لم يكونوا يرغبون فيها ولا يسمحون لأنفسهم بامتلاكها». لقد أعدت IBM نظامها الخاص بالمكافآت التجارية بحيث شجعت على عقد الصفقات الخاصة بالحواسيب القاعدية الكبرى. وأشار عميل تجاري آخر قائلاً: كان يمكنكم بيع حاسوب شخصي وتكافأ بأن يربتوا على كتفك. وكان بإمكانك بيع نظام حاسوب من الحجم المتوسط وتجنني الكثير من المال. لكن إذا تمكنت من بيع نظام قاعدة برامج، كان يمكنك أن تسير على الماء»، وتصبح بطلاً، ألح العملاء التجاريون كثيراً على أن يشتري الزبائن منتجات IBM فقط، ولم يتوقعوا أن يقوم هؤلاء بشراء منتجات شركة أخرى. زد على ذلك لم يكن يتصرف العملاء التجاريون بمرونة، فقد أعلن أحد الزبائن «لم يكونوا يجعلون من برامجهم بحيث تحتاج إليها في المستقبل». وكانوا يرددون: «إنها مجموعتنا التقليدية. نحن نعرف عملنا. وثقوا بنا».

على الرغم من كل هذه المشكلات، فإن القرار الذي اتخذه «غيستر» بخصوص إدخال تغييرات راديكالية في نشاط ٤٠ ألف عامل في قسم الترويج. كان يعني أنه سيتابع الإصلاحات التي بدأها المدير التنفيذي السابق للشركة «جون إيكرس». وقد بدأ «إيكرس» عام ١٩٩١ بإعادة بناء قسم الترويج حسب المبدأ الجغرافي. وقد اهتم المديرون المهمون بعقد الصفقات مع الزبائن في مناطقهم، متمتعين بذلك بطيف واسع من العلاقات المتبادلة مع الزبائن، بما فيها دراسة خواص الشركة وأهمية فروعها. ولتلبية متطلبات الزبائن كان يمكنهم التعاقد مع المختصين الإقليميين في المنتجات وممثلي أقسام الخدمات.

إن أسلوب «إيكرس» قد تناسب تماماً مع تصور شركة IBM التقليدي «أسلوب واحد للزبون» وإن نظام خدمة المستهلكين القائم على الحجوزات، قد أتاح للمستهلك أن تكون له علاقة مع ممثل واحد للشركة، عوضاً عن مجموعة كاملة من العملاء التجاريين والذي يكون كل واحد منهم مسؤولاً عن قسم من العمل. وإن عدم رغبة «غيستر» في إجراء تغييرات حاسمة قد تكون ظهرت بعد لقائه مع أضخم ٢٠٠ زبون للشركة، حيث أعلنوا أنهم لا يريدون التواصل عبر الهاتف مع ٢٠ عميلاً تجارياً للشركة.

ومهما حدث، فقد بدأت IBM بتغيير طريققتها التجارية، رداً على زيادة حدة المنافسة وانخفاض حجم المبيعات والتغييرات في تصرف الشركة. وهؤلاء العملاء التجاريون كانوا متخصصين، حاولوا رفع معدل المبيعات عن طريق الترويج للسلعة. كما سمح «إيكرس» أيضاً بإجراء بعض التجارب لجذب العملاء التجاريين العاملين في فروع الشركة. وفيما يتعلق بخطة المكافآت في قسم الترويج، والتي يعاد النظر فيها في شهر كانون الثاني من كل عام، فإن الشركة عدلتها بحيث أصبحت تعتمد على تحفيز مبيعات أنواع محددة من المنتجات أو مضاعفة قطاعات السوق في المناطق المختارة. وليس هناك أمر غير طبيعي بالنسبة لمدير الفرع إذا كان لديه ٢٤٠ مقياساً متنوعاً لتقييم نشاطه.

لماذا قرر «غيستر» تأجيل إجراء التغييرات الجذرية إلى المستقبل في قسم الترويج؟ أشار أحد المستشارين إلى أن «غيستر» يريد الانتظار إلى أن يهدأ الرماد الذي كان ساخناً بسبب تقليص عدد موظفي IBM من ٣٤٤ ألفاً إلى ٢٥٦ ألفاً في الفترة ما بين ١٩٩١-١٩٩٣. وأكد العديد من المراقبين أن هذا القرار يعكس رغبته في الاستمرار بدراسة المشكلة. وأشار رئيس شركة IBM «بيل غيتس» أنه على الرغم من أن IBM تفتخر بترويجها ذي الأسلوب الواحد إلا أنه سيكون عليها التخلص من هذا الأسلوب»^(١).

وكان السؤال على هذا المنوال: ما هي إستراتيجية خدمة الترويج التي ستختارها IBM كي تزيد من المبيعات والأرباح وتلبي المتطلبات كافة التي يقدمها الزبائن والموظفون؟

الأسئلة:

تستطيعون الإجابة عن هذه الأسئلة بعد دراستكم لمواد الفصل الحالي:

- ١- ما هي أسباب اعتماد IBM الكلي على موظفيها أثناء بيع السلع وتقديم الخدمات؟
- ٢- حددوا مهمات قسم المبيعات في IBM والمبادئ الرئيسية للعمل وبنية ونظام الأجور.
- ٣- ما هي المشكلات التي واجهتها IBM أثناء وضع الأهداف بالنسبة للموظفين وإعداد الإستراتيجية وبنية ونظام المكافآت؟
- ٤- ما هي المهمات التي كان يمكن أن تضعوها أنتم بالنسبة لموظفي IBM؟
- ٥- ما هي إستراتيجية وبنية القسم التنظيمية ونظام الأجور الذي ستختارونه لتحقيق الأهداف المنشودة، توقعوا نتائج كل قرار تتخذونه.
- ٦- بأخذ استشارتنا ونصحائنا بالحسبان، كيف يمكنكم اختيار ومراقبة وتقييم فاعلية عمل موظفي المبيعات في IBM؟

المدخل

إن النماذج التي أوردناها سابقاً تعكس القرارات الأساسية التي من الواجب اتخاذها والتي تواجهها الإدارة في IBM أثناء عملية إحداث قسم مبيعات فعال وممارسة الرقابة عليه. وفي الواقع فإن هذه القرارات ليست ضرورية لـ IBM فقط بل لكل شركة تستخدم موظفي المبيعات لديها لبيع السلع والخدمات. وفي هذا الفصل سوف نتحدث عن دور المبيعات الشخصية الخاصة وعن المشكلات الرئيسية في إدارة الترويج والتسويق.

أشار «روبرت لويس ستيفنون» إلى أن «كل واحد يعيش من خلال بيعه لشيء ما». ومعروف للجميع أن البائعين يمارسون بيع المنتجات والخدمات للزبائن في كل أرجاء العالم. والبائعون موجودون في مقرات تجارية وفي مؤسسات غير تجارية. والكنيسة تجذب أنصاراً جديداً بمساعدة لجان خاصة. والمشايخ والمتاحف تلجأ إلى خدمات الناس المستعدين للتضحية ولدعم العلاقات مع الممولين. وفي هذا الفصل سوف نعرف أهمية المبيعات الخاصة في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالموظفين في قسم المبيعات وسوف نستعرض كذلك مبادئ وأسس المبيعات الخاصة.

دور المبيعات الخاصة

عميل المبيعات (Salesperson): الشخصية العاملة من أجل الشركة والتي تنفذ أحد أو كل الأعمال التالية: البحث أو التقصي، نشر المعلومات، الخدمة، جمع المعلومات. التجارة هي إحدى أقدم المهن في التاريخ العالمي. ويسمى الأشخاص الذين يمارسون هذا العمل بشكل مختلف ومتنوع: **بائعون، تجار، عملاء تجاريون، مستشارون تجاريون، مهندسو الترويج، مديرون إقليميون، ممثلون تسويقيون** - وهناك بحر كامل من التسميات المختلفة.

مضمون وطابع المبيعات الخاصة:

العميل التجاري: هو شخص يعمل لمصلحة الشركة ويقوم بتنفيذ مهمة أو عدة مهمات: استطلاع مجال الترويج، خدمات عامة، تجميع المعلومات

يعتبر من يُصنّف الآن بالتجار أو البائعين أو العملاء التجاريين بأنهم أشخاص متعلمون حرفيون يعملون بوعي وقيمون علاقات قوية مع المستهلكين. وهذه العلاقات

تقوم على الاستماع التام لما يقوله المستهلكون ويحترمون حاجاتهم ويوجهون جهود شركاتهم لحل المشكلات كافة التي تواجه المستهلكين. ولنتذكر رواية IBM التي تشير إلى أنه كي يتم بيع أنظمة برمجية يجب أن تتوفر أكثر من ابتسامة ومصافحة باليد.

وللحصول على ثقة المستهلك لا يكفي عرضاً مقنعاً للسلع فقط. فالزبائن اليوم ينتظرون من التجار الاهتمام في نجاح شركاتهم، بفهم مشكلاتهم وإقامة تعاون وثيق فيما بينهم.

إن مصطلح «العميل التجاري» يشمل مجالاً كبيراً من الالتزامات. وفي المقام الأول يمكن للعميل التجاري أن يكون «مستلم الحجوزات» كالبائع في المحل التجاري مثلاً الذي يقف خلف الطاولة. وفي المقام الثاني يمكن أن يكون مورد الحجوزات. وهناك أيضاً العميل التجاري في مجال ما يسمى «تجارة المهمات» حيث لا يكون الهدف السعي إلى استلام الطلبات، بل خلق جو مناسب للمستهلك. ومثال هؤلاء يمكن أن يكونوا العملاء التجاريين في شركات الصيدلة الذين يبلغون الأطباء عن منتجات الشركة من الأدوية ونصحهم بوصف هذه الأدوية إلى مرضاهم أو أولئك العملاء التجاريين الذين تدخل في اختصاصاتهم تأمين المعلومات التقنية للمستهلكين. وهؤلاء يتواجدون في صناعة السيارات. سوف يتركز الاهتمام في هذا الفصل على تنوعات هذا النشاط التجاري.

دور خدمة الترويج:

إن المبيعات الخاصة هي إحدى أساليب ترويج البضائع والخدمات، والإعلان يعتبر رسالة أحادية الجانب من طرف واحد موجهة إلى مجموعة مختارة من المستهلكين. وبخلاف

الإعلان، تتطلب المبيعات الخاصة رسالة من طرفين بين العميل التجاري والمستهلكين إما وجهاً لوجه، وإما عبر الهاتف. وإما باستخدام وسائل فنية عصرية إلخ. وإذا كان الأمر كذلك فإن عمل العميل التجاري في الحالات التجارية الصعبة يمكن أن يبدو أكثر فاعلية من الإعلان. ويحاول العملاء التجاريون «التعرف» على المستهلك ومعرفة مشكلاته بشكل أفضل وبإمكانهم تصحيح العروض التجارية لشركاتهم كي تتناسب بشكل أفضل مع الحاجات الخاصة لكل مستهلك، وكذلك إجراء المفاوضات بخصوص مواعيد التسليم مثلاً. وبإمكانهم أيضاً أن يقيموا علاقات طويلة الأجل ولا سيما مع أصحاب وصانعي القرار.

إن الدور المخصص للمبيعات الخاصة يختلف في كل الشركات، فبعضها لا تملك عملاء تجاريين - ومثال ذلك الشركات التي تباع سلعها عبر البريد، أو الشركات التي تباع سلعها عبر ممثلي الشركات المنتجة فقط. وفي أغلب الحالات فإن الأقسام التي تمارس الترويج تلعب دوراً كبيراً. وفي الشركات التي تنتج السلع الإنتاجية مثل ABB و Du Port يمكن للعملاء التجاريين أن يكونوا الحلقة الأساسية التي تقوم بالاتصال مع المستهلك. وبالنسبة لهؤلاء المستهلكين فإن العملاء التجاريين هم الشركات نفسها. وفي الشركات المنتجة للسلع الاستهلاكية والتي تباع سلعها عبر الوسطاء، مثل NIKE أو Unilever، فإن المستهلك النهائي نادراً جداً ما تكون له علاقات مباشرة مع العميل التجاري أو عموماً يمكن ألا يعرف عن وجودهم. إلا أنه في مثل هذه الحالات يلعب ممثلو قسم الترويج دوراً مهماً للغاية. وهم يتصلون بشكل متبادل مع تجار التجزئة والجملة. ويقدمون لهم كافة أشكال الدعم والمساندة للترويج الفعال لمنتجات شركاتهم.

ويعمل قسم الترويج كحلقة أساسية بين الشركة ومستهلكيها، وفي العديد من الحالات يخدم العملاء التجاريون في الوقت ذاته المستهلك والبائع. وقبل أي شيء هم يمثلون الشركة أمام الزبون. وهم يعثرون ويبحثون عن زبائن جدد ويوصلون إليهم المعلومات عن السلع التي تعرضها الشركات. ويقومون بالبيع متوجهين بشكل مباشر إلى المستهلك ويجيبون عن كل أسئلته ويلبون كل ما يطلبه ويضعون الأسعار وقت التسليم وأخيراً يعقدون الصفقات معه. زد على ذلك يقدم العملاء التجاريون إلى المستهلك الخدمات الضرورية، ويجرون الأبحاث السوقية والرسائل المناسبة.

ويقوم العميل التجاري كذلك بتمثيل البائع في الشركة، ناشطاً داخل الشركة على أنه «مدافع» عن المصالح الاستهلاكية. والعملاء التجاريون يعبرون عن الاهتمام الظاهر لدى المستهلكين بشأن هذا المنتج أو ذلك أو أعمال الشركة وينقلون هذا الاهتمام إلى من بإمكانه

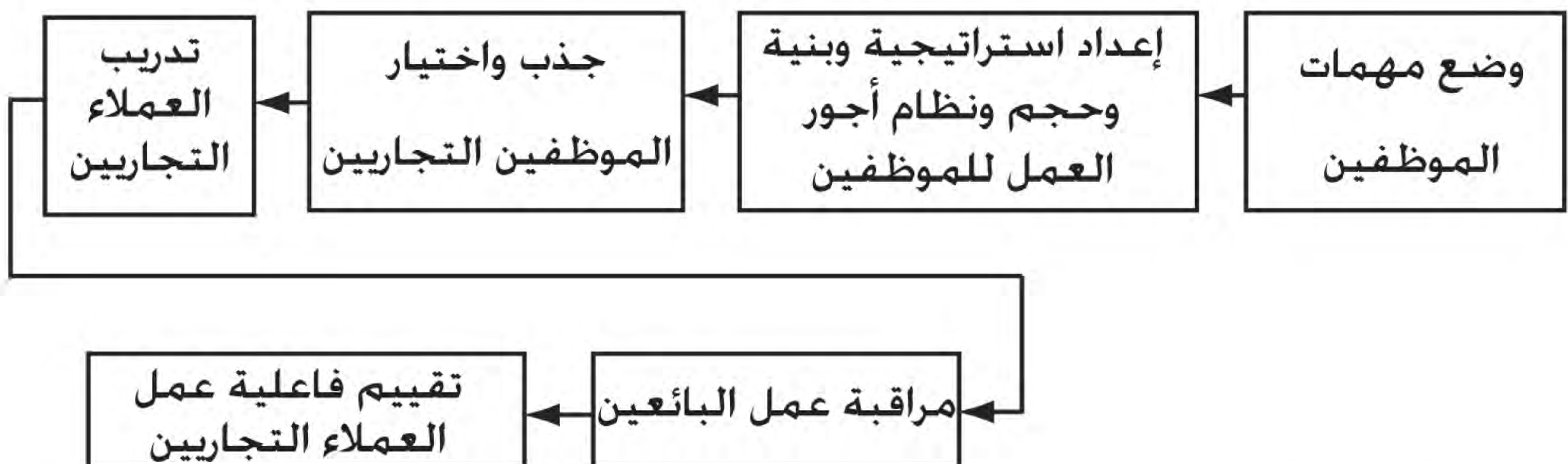
اتخاذ القرار. ويدرس العملاء التجاريون متطلبات الزبائن ويعملون مع الموظفين الآخرين في الشركة على زيادة القيمة الاستهلاكية للسلعة المنتجة. وبهذا الشكل غالباً ما يعتبر العملاء التجاريون على أنهم «مديرو الطلبات» بإدارتهم العلاقات المتبادلة للتجار والمستهلكين.

وبقدر ما يكون الترويج للشركة، بقدر ما يصبح قسم خدمة الترويج فيها مركزاً على صفات السوق والهادف إلى خدمة الزبائن وحسب وجهة النظر التي أوردناها سابقاً فإن على العميل التجاري أن يهتم قبل أي شيء بالمبيعات، وأما الشركة عموماً - بالأرباح، وفي الوقت الحالي هناك وجهات نظر تقول إن العميل التجاري يجب ألا يظهر اهتمامه بزيادة الترويج. هو ملزم أيضاً أن يعرف كيف يلبي متطلبات واستفسارات الزبائن. وتتوقع الشركات اليوم من العميل التجاري القدرة على تقييم حجم التداول التجاري وقياس قدرة السوق وجمع المعلومات عنه وإعداد إستراتيجية التحرك في السوق. وعليه أن يعرف كيف يركز جهود شركته على تقديم أكبر قدر ممكن من القيمة الاستهلاكية والحصول على قبول ورضا المستهلك. وفي الآفاق البعيدة لتوجه خدمة الترويج نحو السوق ستكون الفاعلية الأكثر لخدمة الترويج الهادفة إلى زيادة حجم المبيعات. زد على ذلك إن الحصول على زبائن جدد وضمان تداول تجاري سريع سيساعد الشركات في إقامة علاقات متبادلة وطويلة الأجل مع المستهلكين ولذا يصبح الكادر التجاري الحلقة الرئيسة المشاركة في وضع الخطة التسويقية في إقامة العلاقات المتبادلة مع الزبائن.

إدارة خدمة البيع

إن كل ما جاء في تعريف إدارة خدمة البيع موجودة في الشكل رقم ٢٠ وسوف نستعرضها بالتفصيل في الأقسام القادمة.

إدارة خدمة البيع (Sales Force Management): تحليل وتخطيط وتجسيد ومراقبة نشاط خدمة البيع. وتشمل إعداد إستراتيجية وبنية خدمة البيع والبحث عن المنافسين وجذبهم. واختيار وإعداد ومكافأة العملاء التجاريين وإدارة نشاطهم وتقييمه.



الشكل ٢٠: القرارات الأساسية التي يجب اتخاذها لتنظيم إدارة الموظفين التجاريين في الشركة.

وضع مهمات الموظفين التجاريين للشركة:

تحدد الشركات مهمات متنوعة لموظفيها التجاريين، ويقوم هؤلاء عادة بتنفيذ واحدة

أو أكثر من المهمات التالية:

- الآفاق: البحث عن زبائن جدد وجذبهم.
- الاتصال: نشر المعلومات حول خدمات و سلع الشركة.
- البيع: القيام بعملية البيع بما فيها إقامة الاتصالات، والرد على الأسئلة وعقد الصفقات.
- النقاش: كالتزامات إضافية للموظفين التجاريين وتدخل أيضاً تقديم الخدمات للزبائن (الاستشارات المالية أو التقنية).
- جمع المعلومات: يقوم العملاء التجاريون بأبحاث تسويقية ويحللون المعطيات التي يحصلون عليها ويضعون التقارير.
- تضع بعض الشركات أهدافاً محددة لموظفيها التجاريين وتحدد بدقة دائرة التزاماتهم. فمثلاً، تستطيع الشركة توجيه عمالها لتخصيص ٨٠٪ من الوقت للزبائن الموجودين حالياً، و ٢٠٪ للزبائن المحتملين، و ٨٥٪ من الوقت يخصص للسلع المعروفة، و ١٥٪ للسلع الجديدة. وتعتقد الشركة أنه أثناء غياب الأوامر المشابهة فإن العملاء التجاريين يولون اهتماماً أكثر لترويج السلع المعروفة والطلبات الموجودة، مهملين السلع الجديدة والزبائن المحتملين.

إعداد إستراتيجية العمل وبنية خدمة البيع:

يواجه المديرون في مجال التسويق عدة مسائل تتعلق بإستراتيجية وتنظيم عمل خدمة البيع. كيف يجب تنظيم مهمات العملاء التجاريين؟ وما هي صلاحيات خدمة البيع؟ هل يجب على العملاء التجاريين أن يعملوا وحدهم، أم في شكل مجموعات خاصة، بالمشاركة مع العمال الآخرين في الشركة؟ هل عليهم أن يعقدوا الصفقات في أماكن البيع مباشرة أم يقوموا بهذا عبر الهاتف؟ وفيما بعد سنحاول الإجابة على كل هذه الأسئلة.

إستراتيجية خدمة البيع:

تدخل أي شركة في منافسة مع الشركات الأخرى من أجل حجوزات الزبائن. ولذا فإن إستراتيجيتها يجب أن تقوم على فهم خصائص عملية القيام بالشراء. وتستخدم الشركة إما واحدة أو عدة طرق للاتصال مع الزبون. ويمكن لكل عميل تجاري أن يجري حواراً مع كل زبون محتمل أو مع زبون حالي بشكل شخصي أو عبر الهاتف، وإقامة العروض لمجموعة من

المستهلكين. ومن المنطقي أن مجموعة الترويج (البيع، والتي يدخل فيها عمال الشركة والعملاء التجاريون) تقوم بالعرض لمجموعة من المستهلكين، وأثناء انعقاد الاجتماعات التجارية ينظم العميل التجاري لقاءات مديري الشركة مع أحد الزبائن أو مجموعة منهم لمناقشة المشكلات واحتمالات حلها.

وأثناء إقامة السيمينارات (الندوات) تقوم مجموعة ممثلي الشركة بندوة تدريبية للكادر التقني للشركة الزبون، وهذه الندوة تكون مخصصة للإنجازات التقنية الحديثة في مجال عمل الشركة.

ليس نادراً أن يعمل العميل التجاري على هيئة وسيط يقوم بالاتصال ما بين موظفي الشركة - البائع والمشتري. وبما أن العميل التجاري يحتاج إلى دعم من جهة الموظفين الآخرين للشركة، تصبح عملية تنظيم البيع عملاً جماعياً أكثر. ومن بين المساعدين يمكن أن تكون الإدارة العليا، لا سيما عند عقد الصفقات الكبرى وكذلك الكادر التقني الذي يؤمن للزبون المعلومات التقنية، وممثلو قسم الخدمات المسؤولون عن خدمات الإصلاح وغيرها، والموظفون، بما فيهم المحللون في مجال البيع وفي مجال قبول الطلبات والسكترارية. بعد أن تكون الشركة قد حددت مسائل تنظيم خدمة البيع، تستطيع قبول موظفي المبيعات إن كان لمدة طويلة أو حسب عقد. خدمة البيع الدائمة هي العملاء التجاريون الدائمون أو المؤقتون العاملون من أجل الشركة حصرياً. ويتألف هذا الكادر من العملاء التجاريين الداخليين الذين يقومون بعملهم دون الخروج من المكاتب، أي عبر الهاتف، أو استقبال الزبائن المحتملين في مكاتبهم، ومن العملاء التجاريين الخارجيين الذين يذهبون إلى الزبائن، والعمال المختصين بالعقود الذين يشملون ممثلي المنتجين والعملاء التجاريين أو الأشخاص الذين يحصلون على عمولات لقاء عملهم.

بنية خدمة البيع

البنية الإقليمية لخدمة البيع (territorial Sales Force Structure): تنظيم خدمة البيع حيث كل عميل تجاري يكلف بمنطقة جغرافية معينة حيث يقوم بالتمثيل التجاري واسع الصلاحيات لشركته. بنية خدمة البيع بهدف الاستهلاك (Customer Product Sales force): تنظيم خدمة البيع حيث يتخصص كل عميل تجاري بأن يبيع لمجموعة معينة من الزبائن فقط أو لفرع صناعي واحد فقط.

تؤثر إستراتيجية خدمة البيع على بنية الكادر التجاري، وإن تحديد هذه البنية لا يشكل صعوبة في حال قامت الشركة ببيع صنف واحد فقط يهدف إلى تلبية حاجات فرع صناعي واحد، وأما المستهلكون المحددون فهم موزعون بشكل جغرافي. في هذه الحالة تستطيع الشركة أن تطبق البنية الإقليمية لخدمة البيع، وإذا كانت الشركة تقوم ببيع طيف واسع من

البنية الإقليمية التجارية لخدمة البيع (Product Sales force Streectore):
تنظيم خدمة البيع حيث يتخصص كل عميل تجاري ببيع بعض أنواع المنتجات أو تشكيلة منها فقط.

المنتجات لمستهلكين متنوعين يمكن أن تطبق أسلوب البنية التجارية لخدمة البيع أو بنية خدمة البيع الموجهة نحو الزبون أو مجموعة من الزبائن.

عمل دايفيد دونالدسون في شركة ABB وكان يبيع منتجاتها.. بعد ثلاثين عاماً من العمل في بيع سخانات المياه عرف أن هذه السخانات وصلت إلى حد الكمال. إلا أنه لا يعرف عن وجود طيف آخر من المنتجات، المقدم للبيع من شركة Power Plant، فرع ABB في الولايات المتحدة. وقع الزبائن عادة في حيرة وارتباك خفيفين، عندما كان يرن هاتف منزلهم مرتين من قبل ممثلي الشركة الذين يعرضون عليهم بضاعة مختلفة كل مرة. وتوصلت ABB إلى نتيجة مفادها أن كل طريقة ليست مناسبة لرفع فاعلية عمل خدمة البيع. ولذا فإن ديفيد دونالدسون و٢٧ عميلاً تجارياً آخر، العاملين في بيع المعدات التقنية بدؤوا عملاً جديداً، يبيع دونالدسون الآن الأنابيب وغيرها من المنتجات. ويقوم بتنفيذ ثلاثة حجوزات عوضاً عن خمسة وثلاثين. وشعاره هو: «معرفة زبونك بدقة وبيعه تلك المعدات التي ستكون مفيدة لعمله». ويقول دونالدسون: «يضمن عملي في تخفيف حدة العمل معنا للزبون. وأقول له إلى أين يجب التوجه في شركة ABB في حال ظهور أي مشكلة». رئيس فرع ABB الذي يهتم بإنتاج المعدات التقنية يضيف قائلاً: «إذا كنتم شركة هدفها المستهلك، لا بد لكم من إحداث قسم تجاري للمبيعات أولاً. يمكن أن يهتم بالزبائن الفرديين تحديداً عوضاً عن الاهتمام بمنتجاتكم الخاصة فقط»^(٢).

أحجام قسم مبيعات الشركة

بعد أن حددت الشركة الإستراتيجية والبنية، أصبحت مستعدة للبدء بدراسة مسألة حجم خدمة المبيعات. ويشكل العملاء التجاريون للشركة أحد الأعمال الأكثر فاعلية والأكثر كلفة. وبالتالي فإن زيادتهم تؤدي إلى مضاعفة حجم المبيعات، وإلى زيادة في النفقات أيضاً.

تطلق أغلبية الشركات أثناء تحديد أحجام خدمات مبيعاتها من أحجام المهمات التي عليها تنفيذها. وباستخدام هذا الأسلوب يجب على الشركة أن توزع طلباتها حسب فئات مختلفة طبقاً لأحجامها ثم عليها أن تحدد عدد العملاء التجاريين اللازمين لضمان عدد كاف من الطلبات من كل فئة. والمنطق هو كالتالي: لنفترض أنه لدينا ألف طلب من نوع A وألف طلب من نوع B، طلبات

الطريقة حسب حجم العمل (Workload Approach): أحد أساليب تحديد أحجام خدمة المبيعات، حيث توزع الشركة الحجوزات حسب فئات مختلفة وحسب أحجامها وبناء على ذلك تحدد عدد العملاء التجاريين اللازمين لضمان عدد كاف من الاتصالات حسب طلبات كل فئة

النوع A تتطلب ضمان ٣٦ تلبية في العام، وطلبات النوع B 12 في العام. وفي هذه الحالة عبء العمل لخدمة المبيعات - هو عدد تلبية الطلبات في العام - ٦٠ أي ألف تلبية (١٠٠٠×٣٦) + (١٢×٢٠٠٠) = ٢٤٠٠ + ٣٦٠٠٠ = ٦٠,٠٠٠ ألف). ولنفترض من أن العامل التجاري كحد أوسط قادر على خدمة وتلبية ألف طلب في العام. بالتالي، تحتاج الشركة عموماً إلى ٦٠ عاملاً تجارياً.

الاعتبارات الأخرى في إستراتيجية وبنية خدمات المبيعات:

في إطار إدارة المبيعات لا بد من اتخاذ قرار يتعلق بمن سيتم جذبه إلى العمل في تسويق البضائع والخدمات وكيف يستطيع التجار وأخصائيو تقديم الخدمات أن يعملوا معاً.

تستطيع الشركة أن تملك إما خدمات بيع خارجية أو داخلية. وبهدف التوفير في الوقت الذي يصرف أثناء عمل خدمة المبيعات الخارجية يلجأ العديد من الشركات إلى زيادة حجم خدمة مبيعاتها الداخلية والتي يدخل فيها الأخصائيون في التزويد التقني والخدمة وبائعو الهاتف.

خدمة المبيعات الخارجية (Outside Sales forces): العملاء التجاريون الخارجيون الذين يقومون بالسفر إلى الزبائن.

خدمة المبيعات الداخلية (Inside Sales Forces): العملاء التجاريون الذين يقومون بواجباتهم الوظيفية بشكل مباشر من مكاتبهم. والاتصال عبر الهاتف واستقبال الزبائن المحتملين.

وأما خدمة المبيعات الداخلية فتزود العملاء التجاريين الخارجيين وتترك لهم الوقت لخدمة الطلبات الكبرى وتلبيتها والبحث عن آفاق جديدة. وطبقاً لصعوبة المنتجات والتزامات المستهلك، يستطيع البائع عبر التلفاز الهاتف أن يلبي ٢٠-٢٣ اتصالاً في اليوم مع اتخاذ القرار المناسب. والتسويق عبر التلفاز يمكن أن يكون فعالاً لكنه أقل كلفة^(٣).

التسويق التلفازي (Telemarketing): استخدام الهاتف للقيام بعمليات البيع مباشرة إلى الزبون.

فريق المبيعات (Team Selling): جذب الأخصائيين في المبيعات والتسويق والهندسة والمالية والمجال التقني وحتى مديرو الحلقات العليا إلى خدمة الطلبات الكبرى والمعقدة.

ذهبت الأيام التي يقرر فيها العميل التجاري لوحده ويتعامل مع الطلبات المهمة والصعبة. واليوم وبقدر ما تصبح الطلبات معقدة فإن شخصاً واحداً لا يمكنه أن يتعامل معها. وأغلبية الشركات المعاصرة وأثناء تلبية الطلبات المهمة والكبرى تلجأ إلى فريق العمل. وهو يضم أخصائيين بالمبيعات والتسويق والمالية والدعم التقني وحتى مديري الحلقات العليا. وأثناء هذا ينبغي على الشركات أن تعيد النظر في نظام المكافآت والتشجيع لديها حتى تضمن نتائج فاعلة من عمل الفريق الواحد. زد على ذلك عليها أن تحدد الأهداف والمهام والآلية لتقييم عمل خدمة المبيعات. وفي إطار تأهيل الأخصائيين، يشار هنا إلى أهمية المبادرة الفردية، كما ينبغي أيضاً التركيز على قيم عمل الفريق الواحد^(٤).

مبادئ إدارة الطلبات:

في العديد من الشركات التي تمارس التسويق، تسود العلاقات الطويلة الأجل المتبادلة مع أصحاب الطلبات الكبرى، بينما لدى منتجي السلع ذات الاستهلاك الواسع تسود وتهيمن الاتصالات مع رجال الأعمال ومع تجار التجزئة، مثل «كارفور وتيسكو» و«أهولد». وإن أهمية هذه العلاقات قد غيرت تماماً من عملية التسويق. ويفضل مديرو قسم الطلبات التعامل مع تاجر واحد، على الرغم من أن عدداً منهم يقيمون علاقات قوية مع عدة تجار أقل قوة أو حتى مع بعض التجار الصغار.

وستحاول أي شركة تجزئة أن تعمل مباشرة مع المنتج، لذا فإن دور مديري قسم الطلبات ينحصر في زيادة الأرباح من المبيعات أثناء استخدام قناة التسويق هذه. وفي أغلبية الحالات تكون الجهود الخاصة في التسويق والإعلان موجهة إلى مؤسسات تجارة التجزئة التي تفضل امتلاك الحق الحصري للبيع أو حتى إقامة قنوات تسويق حسب رؤيتها. وينطبق الأمر كذلك في حال إذا كانت البضائع مخصصة للتصنيع.

وفي العديد من الشركات ليس لدى مديري قسم الطلبات موظفون رسميون أو غير رسميين يكونون تحت تصرفهم. وهذا يعني أنهم يتنافسون مع بعضهم بعضاً. وإن دورهم يكمن في دعم العلاقات الجيدة ما بين المؤسسات البائعة وبين المؤسسات - المشتريّة^(٥).

نظام دفع أجور العملاء التجاريين:

لجذب العدد الضروري من العملاء التجاريين لا بد للشركة من إعداد نظام جذاب لهم في مجال المكافآت. وتختلف هذه الأنظمة ليس في فروع الشركة، بل في المقر الرئيسي للشركة. وإن معدل دفع الأجور يجب أن يتناسب مع «أسعار السوق الحالية» على نوع محدد من النشاط ومع مستوى تأهيل العملاء. وتختلف الأسعار من دولة لأخرى. إن ما يهتم به الأخصائيون المؤهلون - وعددهم قليل - هو الأجر الأقل من سعر السوق المتوسط، إذ إن دفع مبالغ أكثر من ذلك ليس له أي معنى.

ويتألف المبلغ العام للمكافآت من عدة عناصر: الأجور الثابتة والمتغيرة، تعويض النفقات والأجور الإضافية، والأجور الثابتة على شكل تسليف يؤمن للعميل التجاري دخلاً ثابتاً. والأجور المتغيرة على شكل العملات أو الجوائز لقاء العمل الناجح تشجع البائع وجهوده. وتعويض النفقات يتيح للعميل التجاري أن يبذل جهوداً كبيرة يعتبرها مهمة أو مرغوبة. والأجور الإضافية تضمن الشعور بالثقة وقبول العمل.

يجب على إدارة الشركة أن تقرر ما هي الأجور المذكور أعلاه التي تناسب أكثر كل عميل تجاري. ويمكن تصنيفها إلى أربع مجموعات: الرواتب، عمولات، راتب + جائزة، راتب + عمولة. وفيما يلي السلبيات والإيجابيات وهي واردة في الجدول (١):

الجدول ١: مزايا وسلبيات نظام الأجور المختلفة:

نظام دفع الأجور	المزايا	السلبيات
الراتب الأجور الثابتة وتعويض النفقات	من السهل تفسيره وتطبيقه، دخل ثابت. يدعم الجو السليم في العمل	لا يشجع العملاء التجاريين في القيام بجهد أكبر مما هو مطلوب. ليس هناك فروق بين قدرات العملاء التجاريين، لا يجذب ولا يحفظ العملاء النشيطين
العمولات: نسبة ثابتة أم متغيرة من حجم المبيعات أو الإيرادات	يشجع العملاء التجاريين على العمل ١٠٠٪، يربط نفقات المبيعات بالإيراد السنوي الحالي، هناك عمولات متنوعة حسب السلع تؤثر على عمل العملاء التجاريين	يمكن أن يمتنع العملاء عن العمل إذا لم يتم الدفع بسرعة، يشجع على سياسة الضغط القوي على المشتريين، يسيء إلى الحالة النفسية في الفريق إذا انخفضت المبيعات ولا يكون السبب العملاء أنفسهم
راتب + جائزة: الأجور الثابتة والجوائز لقاء جهود إضافية وريعيه	نفس المزايا التي وردت سابقا وتشجع العملاء على تنفيذ المهمات التي لا يدفع عليها العمولات	بما أن حجم الجوائز يحددها المديرون، يمكن أن تظهر لدى العملاء شكوك حول عدالة القرار
راتب + عمولة	يتناسب مع كل نظام، زد على ذلك لا ينبغي على الشركة أن تضع أسعاراً مرنة أثناء الركود في المبيعات	سلبيات النظام مع الراتب ومع العمولة فقط، على الرغم من أنها أقل

إن نظام دفع الأجور يمكن أن يحفز عمل العملاء التجاريين وأن يوجهه، وإذا كان هدف إدارة المبيعات إعداد طلبات جديدة، فإن العملاء التجاريين يحصلون على الجوائز عندما يعثرون على تلك الطلبات. وبهذا فإن نظام المكافآت يصحح من عمل العميل التجاري كي تتطابق مع الأهداف التسويقية العامة. وإذا كانت الإستراتيجية التسويقية الشاملة تكمن في الزيادة السريعة في حصة السوق، فإن نظام دفع الأجور يجب أن يساهم في تزايد كم المبيعات وجذب طلبات جديدة عن طريق تقديم الجوائز والعمولات المرتفعة^(٦).

البحث عن عملاء جدد وجذبهم

إن رهان العمل الناجح لأي خدمة مبيعات يكمن في البحث عن عملاء جدد وجذبهم واختيار الأفضل منهم. وإن الاختلافات في فاعلية عمل العميل التجاري الممتاز المتوسط متنوعة. في الخدمة العادية للترويج ٦٠٪ من حجم المبيعات يمكن أن يضمّنه ٣٠٪ من العملاء التجاريين الممتازين. ولذا فإن الاختيار الدقيق للعملاء التجاريين يزيد إلى حد ما من فاعلية قيام قسم خدمة المبيعات بوظيفته.

إضافة إلى النشاط التجاري المنخفض فإن الاختيار العشوائي للكادر الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى تسرب الكوادر عموماً. وعندما يطرد أحد العملاء التجاريين من الشركة، فإن نفقات البحث عن عميل جديد وتأهيله إضافة إلى قيمة الصفقات التي لم تتم، عالية جداً. كما أن خدمة المبيعات التي يكون فيها عدد كبير من الأشخاص الجدد تعمل بإنتاجية أقل بكثير من غيرها.

ماذا يعني التاجر الجيد؟

إن اختيار العملاء التجاريين قد لا يشكل صعوبة تذكر، إذا عرفت الشركة تماماً ما هي الصفات التي يجب أن يتحلّى بها المتقدمون للعمل بشكل جيد؟ إذا كان من المعروف أن العميل التجاري الجيد يجب أن يكون، مثلاً، مستعداً للسفر وحيوياً، كان من السهل إذاً تجربة المتقدمين للتأكد من تحليهم بهذه الملامح أو الصفات. إلا أن العديد من العملاء التجاريين الناجحين جداً يختلفون، ويتحدثون بهدوء ويتميزون بالتمسك بمواقفهم.

إذاً، إن البحث عن قائمة للمواصفات التي تقود إلى النجاح في المبيعات لا يزال مستمراً. في أحد الأبحاث تبين أنه يمكن تمييز العميل التجاري الناجح من خلال حماسه وإصراره ومبادرته واحترامه لذاته والتزامه في تنفيذ عمله. ومثل هؤلاء العملاء يتعاملون مع عملهم كشيء من حياتهم ويلتزمون بهدفهم وهو الزبون. وأشارت دراسة أخرى إلى أن العميل التجاري

الجيد يتميز بالاستقلالية والباعث الذاتي الداخلي، وإضافة إلى ذلك مستمع جيد جداً. وهناك دراسة أخرى تنصح العملاء التجاريين بأن يكونوا ودودين أثناء تعاملهم مع الزبائن، وإظهار الإصرار والحماس والاهتمام وقبل كل شيء الإخلاص. ويجب أن يكونوا مندفعين من ذاتهم منتظمين قادرين على العمل الشاق ويجب أن تكون لديهم علاقات وثيقة مع المستهلكين^(٧).

كيف تعثر الشركة إذاً على الصفات المعينة التي يجب أن يتمتع بها العميل التجاري كي يعمل لديها؟ أحد إحدى هذه الصفات تثبت من الالتزام الوظيفي. هل سيكون من الضروري أن يقوم بأعمال ورقية كثيرة؟ هل سيتطلب العمل السفر؟ هل سيواجه العميل التجاري عدداً كبيراً من الطلبات؟ هل سيعمل مع زبائن ذوي مستويات عليا؟ يجب على العميل التجاري أن تتناسب صفاته مع هذه الطلبات. ويمكن للشركة أن تتفحص تلك الصفات التي يتمتع بها المتقدمون للعمل لديها.

إجراءات جذب واختيار المتقدمين:

بوضع معايير الاختيار تنتقل الشركة إلى البحث عن المرشح المطلوب. ويهتم قسم الكوادر بالبحث عن المرشحين إما عن طريق نصائح العملاء التجاريين العاملين في الشركة، وإما من خلال وكالات التشغيل وإما بوضع إعلانات للعمل. إن البحث عن المرشحين وجذبهم واختيارهم يمكن أن يقود إلى توفر عدد كبير وكاف من المرشحين الذين سوف تختار الشركة عدداً منهم. وإن إجراءات الاختيار مختلفة: من جلسة النقاش الشخصية غير الرسمية إلى الفحص الصعب والمستمر واللقاء الشخصي. والعديد من الشركات يتحققون من المرشحين على مناصب العمل من خلال اختبارات رسمية خاصة. وهذه الاختبارات في الحالات العادية تتيح قياس الميل الشخصي نحو عملية المبيعات، وكذلك القدرات التحليلية والتنظيمية وخصائص الطباع وغيرها^(٨). وعموماً، تنظر الشركات إلى نتائج الاختبارات بشكل جدي. وقد أعلنت شركة «جيليت» أن الاختبارات خفضت من عدم استقرار الكوادر إلى ٤٢٪، وأن النتائج التي تم الحصول عليها من الاختبارات تتناسب تماماً مع مؤشرات العمل اللاحق للعميل التجاري. إلا أن نتائج الاختبارات تضمن فقط المعلومات الموجودة من المجموعة العامة للمعلومات، أي جزء منها فقط، وهي المواصفات الشخصية للمرشح وتوصياته وتاريخ عمله السابق وكذلك رد فعل السائل.

إعداد العملاء التجاريين

ترسل بعض الشركات عملاءها التجاريين الجدد إلى لقاء الزبائن بعد أن تكون قد استقبلتهم واختبرتهم مباشرة. وبالطبع، تزود العملاء الجدد بالأمثلة والنماذج والتوصيات التي زودتهم بها الإدارة. وإن برامج إعداد وتدريب كانت تعتبر عملاً من أعمال الرفاه. وبالنسبة

للعديد من الشركات كانت تعتبر هذه البرامج بمثابة ضياع الأموال ببساطة ، وكل هذا من أجل العملاء الجدد الذين لم يبيعوا شيئاً بعد.

إلا أن العملاء التجاريين الجدد اليوم عليهم دائماً أن يمروا ببرنامج تدريب من عدة أسابيع في العام وأكثر. وتهدف هذه البرامج إلى عدة أهداف يجب أن يعرف العملاء التجاريون شركتهم وأن يلتزموا بها. ولذا فإن أغلبية البرامج التدريبية تبدأ من وصف تاريخ الشركة وأهداف عملها وهيكلها التنظيمي وبنيتها المالية وقدراتها الإنتاجية وكذلك منتجاتها وأسواقها. وبما أنه على العملاء التجاريين أيضاً أن يفهموا في مسألة المنتجات التي تصدرها الشركة ، فإن العاملين يبينون كيف يتم إنتاج السلع وكيف تستخدم. وعليهم أيضاً معرفة صفات زبائنهم ومنافسيهم بما فيهم الموزعون ، ولذا فإن المصممين في الشركة يتحدثون عن استراتيجيات المنافسين والزبائن المختلفين ومتطلباتهم وبواعث الشراء والتصرفات الشرائية. إن دراسة أساليب إجراء العروض الفاعلة هي جزء أساسي من آلية التدريب والإعداد. ويجب أن تعلم البرامج التدريبية أسس التجارة والبيع وتعرف الأمور الأساسية والمنافع التي تتمتع بها كل سلعة تنتجها الشركة. وأخيراً ، يجب على العملاء التجاريين أن يعرفوا «الإجراءات» المتنوعة ودائرة التزاماتهم. ويتعلموا كيف يقسمون وقتهم ما بين الطلبات الموجودة والطلبات المحتملة ، وحساب النفقات وإعداد التقارير وغيرها.

إدارة قسم العملاء التجاريين

لا يحتاج العملاء التجاريون الجدد في كل منطقة عملهم إلى نظام ثابت للمكافآت وإلى الإعداد الجيد فقط ، بل يحتاجون إلى إدارة لعملهم. وبمساعدة نظام الإدارة لخدمة المبيعات توجه الشركة بشكل مباشر وتحفز كل عملها الحالي.

توجيه عمل ونشاط العملاء التجاريين:

إن إدارة خدمة المبيعات تدعم عادة عملاءها التجاريين في نشاطهم غير المباشر في المنطقة الجغرافية التي يعملون فيها. ما هو هذا الدعم ، جزئي أو أكثر حرية؟ هذا يتعلق بكل شيء ابتداءً من حجم الشركة وانتهاءً ، ولنقل ، بعملائها التجاريين. تختلف الشركات بشكل جوهري في درجة توجيه نشاط العملاء التجاريين. زد على ذلك ، ما يبدو أنه فعال لشركة معينة ، قد يبدو غير مفيد أبداً بالنسبة لشركة أخرى^(٩).

تحديد المستهلك ووضع قواعد لمستوى خدمة الزبائن:

تساعد العديد من الشركات تجارها في تحديد الجمهور المستهدف ووضع قواعد الطلبات. وتصنف أغلبية الشركات مستهلكيها حسب حجم المبيعات ومعدل الأرباح

واحتمالات مضاعفة التداول التجاري. وطبقاً لهذا تضع قواعد الخدمة. ففي حالة الطلبات الكبرى أو الصغرى يسافر العميل التجاري كل أسبوع، وفي حالة الطلبات الصغرى يكفي أن يقوم بذلك عدد قليل، وعدا عن أحجام وقيمة الطلبات، ترتبط قواعد الخدمة بعوامل أخرى أيضاً - معدل النشاط التنافسي أو وضع الاتفاق مع المنافس. وعادة ما تنظم الشركات الوقت الذي يجب أن يخصصه العملاء التجاريون للبحث عن زبائن جدد.

التوزيع الفعال لوقت العملاء التجاريين:

على العملاء التجاريين أن يعرفوا كيفية استخدام وقتهم بشكل فعال. وإن إحدى أدوات القيام بذلك هو «الخطة السنوية للخدمة» التي ينبغي أن يبين فيها من هم الزبائن أو المشترون المحتملون وفي أي شهر ستقدم لهم الخدمة، وفي أي نشاطات ستتم المشاركة. وفي عداد النشاطات التي يمكن المشاركة فيها، المعارض التجارية وزيارة الأمكنة التجارية المتنوعة وإجراء البحوث التسويقية. والأداة الأخرى هي تحليل تناسب الوقت والواجب. وباستثناء الوقت الضروري للنشاط التجاري الخاص، على العميل التجاري أن يمضي وقتاً على السفر والانتظار والطعام والاستراحة والقيام بالواجبات الإدارية وبما أن موظفي طاقم البيع يمضون وقتاً قصيراً من وقت عملهم لأنهم يقومون بعمليات البيع ويعقدون الصفقات ويجرون المباحثات، فإن على الشركات أن تبحث عن طرق توفير الوقت.

وهذا يمكن القيام به من خلال إتاحة الفرصة للعملاء التجاريين للقيام بالاتصالات عوضاً عن السفر والتخفيف من تقديم الوثائق والتقارير وإعداد جداول سفر فعالة وسيناريوهات المفاوضات مع الزبائن والحصول على المعلومات الموثوقة والحقيقية عن الزبائن. والمزايا المتعددة التي تقدمها التقنيات الحديث - الكمبيوترات الشخصية والاتصالات والبرامج الحاسوبية الخاصة بالمبيعات وغيرها - ساعدت العديد من الشركات على الانتقال لاستخدام الأنظمة التقنية الحديثة في عمليات المبيعات والتي تساهم في رفع فاعلية عقد الصفقات وتحسين مستوى خدمة الزبائن ومساعدة ودعم العملاء التجاريين في مجال اتخاذ القرارات. وأصبح العديد من أقسام المبيعات «الكرتونية» حقيقية. وتبين من دراسة تناولت ١٠٠ شركة أن ٤٨٪ منها تستخدم بقوة وسائل أتمتة النشاط التجاري، وهناك ٣٤٪ تخطط للانتقال إلى استخدامها في القريب العاجل^(١). ويستخدم العملاء التجاريون الكمبيوترات لتوثيق المعلومات عن المستهلكين والمشتريين المحتملين ولتحليل وتوقع حجم المبيعات وإدارة الطلبات ووضع جداول للاتصالات مع المستهلكين وإعداد تقارير المبيعات والنفقات وغيرها.

وإن أتمتة العمل التجاري لا يخفض من نفقات خدمة المبيعات وتساهم في رفع فاعلية نشاطها فحسب، بل تزيد من نوعية القرارات المتخذة في مجال إدارة المبيعات.

أعدت شركة «شيل شيميكال كومباني» الإنكليزية الدانماركية مجموعة من التأمين البرامجي ذات ملاحق عديدة. وعلى الرغم من أن الناس كانوا في البداية يبتعدون عن العمل على الحاسوب، من خلال تفسير ذلك بعدم القدرة على الطباعة وعدم كفاية الوقت للدراسة أو أي شيء آخر، فإن بعض الملاحق قد جذبت الانتباه. في البداية اهتم العملاء التجاريون ببرنامج الحساب الآلي للنفقات الذي سهل من حساباتهم وأتاح لهم سرعة في وضع النفقات. وسرعان ما ظهر الاهتمام ببرنامج قاعدة البيانات حول المبيعات الذي أتاح الوصول إلى آخر المعلومات، بما فيها أرقام الهواتف والعناوين والمنتجات الأخيرة والأسعار.

وبعد فترة استخدم العملاء التجاريون المجموعة كلها. فالبريد الإلكتروني أتاح لهم إرسال المعلومات واستلامها، ومخطط اللقاءات والمهمات التي يجب القيام بها^(١١).

كما أن الحاسوب قد غير من أسلوب استخدام المعلومات في شركة «صن إنترناشيونال أليانس» للتأمين لدعم الكادر التجاري والعلاقات الطويلة الأجل مع الزبائن والوسطاء. وهناك حوالي ١٧٠ عاملاً من الشركة بما فيهم ٢٦ شخصاً يعملون من منازلهم، المعروفين باسم «العميل التجاري على الطريق» يعملون على نظام (آدام) - «وكالة الإدارة والتطوير». وأكثر من ٤٠٪ من صفقات هذه الشركة يتم عبر شبكة العملاء التجاريين المؤلفة من ١٤٠ شخصاً يعملون في بريطانيا. وينحصر عملهم في إقامة العلاقات مع الوسطاء (حوالي ٤٠٠٠ وكالة). وحسب إحصائيات الشركة فإن النظام الورقي للوثائق غير معمول به تماماً: فالعملاء التجاريون لا يضعون هدفاً لهم كتابة التقارير. ويقول رئيس قسم التسويق في شركة «صن إنترناشيونال إليانس»: «يجب أن تفتحوا عيون الناس إلى ماذا يمكن أن تفعله التكنولوجيا، لكن هذا غير ممكن تحقيقه في يوم واحد». وقد قامت الشركة بتأهيل العملاء الجدد على العمل بواسطة الحاسوب والجزء الأكبر من الكادر الذي بدأ العمل على الحاسوب وجد فيه ميزات رائعة. و«وكالة الإدارة والتطوير» تحول تنفيذ المهمات إلى عناية واهتمام بالزبون - وفي هذا يكمن ما يمكن أن تقدمه التكنولوجيا لنا من مساعدة^(١٢).

من الممكن أن تصبح شبكة الانترنت الأداة التقنية الأكثر فاعلية لنمو حجم المبيعات وبما أن أكثر الشركات أصبحت تستخدم الانترنت، فإن العملاء التجاريين يبدوون اللجوء

إلى الانترنت في عملية نشاطهم اليومي لجمع المعلومات عن المنافسين، وتصفح شبكة الانترنت ومواقع الزبائن ودراسة بعض الاختصاصات والزبائن المستهدفين^(١٣).

المدخلات ١:

إذا، تريد أن تصبح تاجراً ماهراً؟

يسود اعتقاد أن العميل التجاري هو شخص يكرهه الجميع ويبتعدون عنه، وأما المحللون فهم يؤثرون فيه ويظهرون الازدراء تجاهه. لذا ليس هناك ما يثير الدهشة في أن الناس يعتقدون مهنة البيع عملاً ليس لائقاً. وغالباً ما ينظرون إليه نظرة ازدراء. وهذه النظرة تشكلت تحت تأثير التمثيل غير الصحيح للشركة التي تهتم كثيراً بضرورة جذب الزبائن والتمسك بهم. زد على ذلك ينتظرون من العميل التجاري تنفيذ مهمات كثيرة أخرى لا ترتبط دائماً بعملية البيع. كيف يمضي التجار وقتهم في الواقع؟ من منهم يستطيع التعامل مع المشكلات بطريقة ماهرة وحرفية؟ هل يمضون وقتهم بشكل فعال حقاً؟

كانت هناك دراسة على مستوى دولي قامت بها «مجموعة كينرد كومينيكاشيون» المركز الاستشاري. مقره في «غلاسكو» في اسكتلندا، وكانت تلك الدراسة مخصصة لهذه المسائل. شارك فيها حوالي ألف عميل تجاري من بريطانيا وفرنسا وإيطاليا وألمانيا. وقامت الدراسة على المعلومات عن المبيعات والمحادثات مع المديرين التنفيذيين والمراقبين والزبائن. والمعلومات التي تم الحصول عليها كانت مضافة إلى المراقبات الطويلة الأمد على الكادر التجاري للشركات التي تسعى للمساعدة في المركز الاستشاري.

تبين أن ٥٪ من العملاء التجاريين الخارجيين يملكون بطبيعتهم موهبة البيع، وهذا يجعلهم حرفيين. ٣٥٪ منهم قادرون على إقناع المشتري بالدفع. إلا أن المدهش أن ٦٠٪ منهم «قد أمضوا وقتهم في احتساء البيرة فقط. وحسب الدراسة يستنتج أن العديد من العملاء التجاريين» زاولوا هذه المهنة. وفيما يتعلق بتوزيع الوقت تبين أنه في يوم واحد يمضي العميل التجاري وسطياً ٤٢٪ من الوقت في السيارة، بينما ٢٦٪ في المنزل، يمارس التخطيط ويتناول الطعام وعلى الهاتف وكتابة التقارير ووضع السيارة في المرآب (انظر الجدول).

وعلى أراضى الزبون يمضي العميل أقل من ثلث الوقت، بينما لا يتجاوز ٦٪ من

الوقت الذي يمضيه على لقاءات باردة ومن دون نتيجة وفي الانتظار لاستقباله من أحدهم وفي الاستراحات. وعلى الرغم من أن ٢٠٪ من الوقت يذهب على الاتصالات الخاصة (بما فيها الترتة ٧,٥٪، الحديث مع الزبون على الهاتف ومع الزميل ٧,٥٪، حوارات حقيقية عن المبيعات ٥٪)، فإن الدراسة أشارت إلى أن الجزء الأكبر من هذا العمل الشاق مخصص للحديث مع الأشخاص الذين لا يتمتعون بأي تأثير مطلق على عملية اتخاذ القرار حول صفقة شراء ما.

الجدول: ١ يوم من أيام العمل التجاري العادية:

نوع العمل	النسبة المئوية من الوقت عموماً٪
محادثات عن المبيعات	٥,٠
تخطيط منزلي	٥,٠
لقاءات باردة	٦,٠
انتظار للاستقبال	٦,٠
ترتة	٧,٥
إلهاء الزبون - هاتف - زميل	٧,٥
نزاهات، تسجيل، اتصالات هاتفية	٨,٠
كسل	١٣,٠
سفر بالسيارة	٤٢,٠

وجاء في الدراسة أيضاً أن ٥٪ من النخبة التجارية يتميزون عن الآخرين بالكاريزما (جاذبية غير مفهومة وقدرة على التأثير على الناس). إلا أن الكاريزما - ما هي إلا شيء لا يمكن لأي أحد التمتع به. وهناك ملامح أخرى أيضاً ضرورية للعمل التجاري: حس الفكاهة، القدرة على تخطيط وتنظيم العمل - المبادرة (الدائمة) - الثقة في الشركة ومنتجاتها (وإذا لم تكن هناك ثقة، فلماذا تكون لدى المستهلك؟) الثقة في الزملاء (المسوقين المحاسبين والموزعين)، الثقة في النفس. ويضيف بعض المختصين أيضاً: الحيوية وقوة الإرادة.

كان هناك - وسوف يكون - عملاء تجاريون، ولكن على الجميع أن ينتسبوا إلى دورات تأهيل لتحسين قدراتهم وصفاتهم الشخصية. والأهمية الكبرى يجب أن تعطى إلى الكادر الإداري لتأمين الدعم الإعلاني والتسويقي الدائم لعملائهم التجاريين. والعملاء التجاريون هم عمال على الخط الأول في الجبهة، وهم حلقة مهمة تربط ما بين المنتج والمستهلك

ويمكنهم أن يزدوا من حجم المبيعات وفي الوقت ذاته يساهمون في تخفيضه. وبالنسبة لتلك الشركات التي تعتبر عملية المبيعات النشاط الأساسي لها ، يجب أن تستخدم عامل التسويق المهم وهو البائع.

تحفيز العملاء التجاريين

إن قسماً من العملاء التجاريين يحاول القيام بواجباته بشكل أفضل قدر الإمكان وبالنسبة إليهم تعتبر عملية البيع المهنة الأكثر جاذبية في العالم. إلا أنها يمكن أن تخبئ الآمال أحياناً. فالعميل التجاري يعمل أحياناً لوحده ويكون أحياناً في مهمات بعيدة. ويمكن أن يصادف أعمالاً عدوانية من قبل المنافسين أو بعض الزبائن. وأحياناً ومن أجل عقد صفقة ما لا تكفيه الصلاحيات، وبهذا يفقد صفقات مهمة وكبرى حارب طويلاً من أجل الحصول عليها. ولذا ولكي يكون عمل العملاء التجاريين مفيداً ، فإنهم يحتاجون إلى الاهتمام والتشجيع. ولتحسين الجو المعنوي وزيادة المؤشرات الفعالة لعمل قسم خدمة المبيعات يمكن لإدارة الشركة أن تضع «كوتا» (سقفاً) للمبيعات واستخدام الحوافز المادية.

جو الشركة:

يعكس جو الشركة أو الحالة العامة لها الأحاسيس التي تتراكم لدى العميل التجاري نتيجة إمكانياتهم واعتراف الآخرين بخدماتهم وبتقييم أهمية عملهم ومستوى تشجيعهم لقاء تنفيذهم لعملهم. وفي بعض الشركات ينظر إلى عمل العملاء التجاريين كشئ غير مهم من وجهة نظر نتائج عملية البيع. وفي شركات أخرى على العكس ، يتم تقييم عملهم على أنه العمل الرائد ، وعلى أنهم رهان التطور الحقيقي للشركة. وليس غريباً أن علاقة الشركة مع عملائها يؤثر على تصرفاتهم ، إذا كان تقييم عملهم متدنياً ، سوف يلاحظ تسرب وهروب الكادر من العمل ، والنتائج غير جيدة. وإذا تم الاعتراف بشكل عملي بهم وبعملهم ، فسوف يتدنى مستوى التسرب وتزداد مؤشرات الإنتاجية.

الكوتا التجارية

تضع العديد من الشركات كوتا تجارية لعملائها وهي عبارة عن مقاييس خاصة تحدد الحجم العام للمبيعات وهي توضع في الوقت نفسه مع إعداد الخطة التسويقية ، والشركات تضع قبل كل شيء توقعاتها حول الحجم العام للمبيعات وبناء على ذلك ذلك تخطط إدارة الشركة حجم الإنتاج وصلاحيات الكادر والميزانية بعد ذلك تحدد الكوتا العامة.

«الكوتا» - (Sales Quotas): قواعد يتم وضعها للعملاء التجاريين تحدد الحجم العام للمبيعات وتوزيعه على أنواع مختلفة من منتجات الشركة.

الحوافز الإضافية:

لرفع فاعلية خدمة المبيعات تستطيع الشركات أن تستخدم وتطبق الحوافز الإضافية. اللقاءات التجارية تعتبر فرصة ناجحة للخروج من الروتين اليومي، والالتقاء والحديث مع الموظفين الكبار من الإدارة، وكذلك إدخال شعور الانتماء إلى الشركة لدى العملاء. وتكون الشركات عادة بمثابة ممول للمباريات التجارية، وكذلك تقديم الشهادات التقديرية أو الجوائز والرحلات المجانية. والمشاركة أيضاً في أرباح الشركة.

تقييم عمل العملاء التجاريين

كنا قد ذكرنا سابقاً أن الإدارة توجه عمل ونشاط عملائها التجاريين وتقوم بتشجيعهم، لكن هذه العمليات تتطلب علاقة عكسية جيدة: استلام منتظم للمعلومات من قبل العملاء التجاريين وتقييم نشاطهم.

مصادر المعلومات:

تحصل إدارة الشركة على المعلومات حول نشاط عملائها التجاريين من عدة مصادر. ولعل أهمها: التقرير التجاري/تقرير المبيعات. ويمكن الحصول على معلومات إضافية من خلال المراقبات الخاصة ووسائل الزبائن وشكواهم ومن خلال إجراء البحوث على الزبائن والمحادثات مع العملاء التجاريين الآخرين.

وتتقسم تقارير المبيعات إلى خطط للعمل وتقارير تنفيذ العمليات. ولعل الأداة الأكثر فاعلية هي - خطة العمل التي يصنعها العميل التجاري لمدة أسبوع أو شهر. وتذكر في الخطة الزيارات التي سيقوم بها العميل وطريقة أو خط سيره.

وبناء على هذه الخطة فإن خدمة المبيعات تضع برنامجاً لعمله. ويُعلم الإدارة عن مكان تواجده، وفيما بعد يتم تقييم نشاط العميل التجاري من حيث خطة العمل وعمله حسب الخطة. وتطلب الشركات كذلك من عملائها خططاً جغرافية تسويقية سنوية، تُذكر فيها الطلبات التي سيقومون بتنفيذها، وتطلب أحياناً أفكاراً عامة فيما يتعلق بالعمل في منطقة جغرافية معينة، وأحياناً تقييماً عاماً لحجم المبيعات والأرباح. وتقدم هذه التقارير على المديرين الإقليميين. كما يقدم العملاء التجاريون تقارير عن اتصالاتهم، وهذه التقارير تتيح للإدارة أن تكون على اطلاع بأعمال عملائها التجاريين، وتذكر فيها كل ما حصل معهم خلال عملهم وكذلك معلومات إضافية يمكن أن تكون مفيدة أثناء زياراتهم اللاحقة.

كما يقدم العملاء التجاريون تقارير النفقات، التي يمكن أن تعوضها الشركة أثناء تقييمها نتائج عملهم.

التقييم الشكلي لنتائج العمل:

باستخدام التقارير المقدمة وكذلك كل المعلومات الإضافية الضرورية تقوم الشركة بتقييم فردي شكلي لعمل عملائها التجاريين. والتقييم الشكلي مفيد للاعتبارات التالية: أولاً - يجب أن تعد الشركة مقاييس واضحة لتقييم عملهم. ثانياً - يحصل الممثلون التجاريون على العلاقة العكسية البناءة التي تساعدكم فيما بعد على تحسين عملهم. وأخيراً، إن هذا التقييم يرغم العملاء التجاريين على العمل بشكل جدي لتنفيذ مهماتهم، بما أنهم يعرفون أنه في يوم من الأيام سيكون عليهم الجلوس مع مدير المبيعات وتفسير كل خطوة قاموا بها.

مقارنة نتائج عمل عملاء تجاريين منفردين:

وهو من أحد الأساليب التي تتبعها إدارة الشركة للتقييم، لكن هذا الأسلوب قد يبدو أحياناً كاذباً، فالعملاء التجاريون يمكن أن يظهروا نتائج مختلفة لأنهم يعملون في بيئات مختلفة: حجم العمل مختلف، مواجهة مستويات مختلفة من المنافسة وغيرها.

مقارنة بين حجم المبيعات الحالية والسابقة:

الأسلوب الثاني للتقييم هو المقارنة ما بين حجم المبيعات سابقاً وحالياً، ومثل هذا التقييم يكون بمثابة مؤشر مباشر للتقدم. وفي الجدول (٢) أوردنا بعض الأمثلة. يمكن لمدير المبيعات أن يعرف الكثير عن «كريس بينيتي» من هذا الجدول. فقد ارتفع حجم مبيعاته من سنة لأخرى (السطر ٣) إلا أن هذا لا يعني أن «كريس» قام بواجباته بشكل صحيح. وإن تقسيم السلع المباعة إلى مجموعتين يدل على أن كريس استطاع التحرك قدماً إلى الأمام في تسويق السلعة B أكثر بقليل من السلعة A (السطر ١-٢). وبالنسبة لاختلافات هاتين السلعتين (السطر ٤-٥) فإن النجاح في بيع السلعة B، يمكن أنه تحقق نتيجة للخسارة أو الفشل في تسويق السلعة A. وحسب حجم الأرباح الكلي (السطر ٦-٧) واضح أنه من مبيعات السلعة A تحصل الشركة على ربح مضاعف كلي تقريباً (كحصة من حجم المبيعات)، أكثر من تسويق السلعة B. ومن الممكن أن «كريس» باع سلعة أرخص على حساب توزيع سلعة أكثر ربحاً. ورغم أن الفترة من ١٩٩٦-١٩٩٧ قد زاد «كريس» من حجم المبيعات إلى ١,١ ألف جنيه إسترليني (السطر ٣)، فإن الربح من هذه المبيعات (السطر ٨) قد انخفض عملياً إلى ٥٨٠ جنيه.

ونفقات المبيعات (السطر ٩) كما نرى ازدادت دائماً، رغم أن النفقات العامة التي تم التعبير عنها في علاقة نسبية إلى حجم المبيعات العام، من الواضح أنها كانت تحت السيطرة (السطر ١٠). ونمو نفقات «كريس» مالياً، من المحتمل أنه لا يمكن تفسيرها بزيادة عدد

الزيارات (السطر ١١)، رغم أن هذا يمكن أن يكون مرتبطاً بالبحث عن زبائن جدد وجذبهم. إلا أنه، من المرجح، أنه خلال سعيه لجذب زبائن جدد قام «كريس» باللجوء إلى الزبائن الدائمين، مما أدى إلى زيادة عدد الزبائن المفقودين في عام (السطر ١٥). وفي السطرين الأخيرين من الجدول توضحت مستويات واتجاهات ديناميكية حجم مبيعات «كريس» المؤمّنة، وكذلك الأرباح بالاعتماد على زبون واحد. وكان يمكن لهذه المؤشرات أن تكون أوضح إذا قارناها بالاعتماد على زبون واحد قد يبدو أقل مما هو موجود وسطياً لدى الشركة. فليس مستبعداً أن لا يكون «كريس» قد ركز على أولئك الزبائن أو أنه خصص وقتاً لكل واحد منهم أقل مما هو ضروري. إن كمية الزيارات المحققة خلال عام (السطر ١١) تشير إلى أن «كريس» حسب هذا المؤثر يتأخر العميل التجاري المتوسط. وإذا كان قياسات المنطقة الجغرافية الخدمة وسطية فإن هذا يمكن أن يعني أنه لم يخصص كل يومه للعمل، بل أخطأ أثناء التخطيط لخط سيره، وأمضى وقتاً طويلاً على الانتظار، أو أنه خصص وقتاً طويلاً على زبائن على حساب زبائن آخرين.

الجدول ٢: تقييم نتائج عمل العملاء التجاريين

العمليل التجاري: كريس بينيت				المنطقة: ميدلند
١٩٩٧	١٩٩٦	١٩٩٥	١٩٩٤	
٢٦٣١٠٠	٢٧٠٠٠٠	٢٥٣٢٠٠	٢٥١٣٠٠	١- الحجم الصايف لمبيعات السلعة A (جنيه)
٥٦١٩٠٠	٥٥٣٩٠٠	٤٣٩٢٠٠	٤٢٣٢٠٠	٢- الحجم الصايف لمبيعات السلعة B (جنيه)
٨٢٥٠٠٠	٨٢٣٩٠٠	٦٩٢٤٠٠	٦٧٤٥٠٠	٣- الحجم الصايف العام للمبيعات (جنيه)
%٨٤,٧	%٨٨	%٩٢,٠	%٩٥,٦	٤- تنفيذ خطة تسويق السلعة A (%)
%١٣٠,٨	%١٣٤,٩	%١٢٢,٣	%١٢٠,٤	٥- تنفيذ خطة تسويق السلعة B (%)
٥٢٦٢٠	٥٤٠٠٠	٥٠٦٤٠	٥٠٢٦٠	٦- الأرباح الصافية من السلعة A (جنيه)
٥٦١٩٠	٥٣٣٩٠	٤٣٩٢٠	٤٢٣٢٠	٧- الأرباح الصافية من السلعة B (جنيه)
١٠٨٨١٠	١٠٩٣٩٠	٩٤٥٦٠	٩٢٥٨٠	٨- الأرباح العامة (جنيه)
١٣٢٠٠	١١,٦٠٠	١١١٠٠	١٠٢٠٠	٩- النفقات الإضافية (جنيه)
%١,٦	%١,٤	%١,٦	%١,٥	١٠- النفقات الإضافية في حجم المبيعات (%)
١٦٦٠	١٦٨٠	١٧٠٠	١٦٧٥	١١- عدد الاتصالات
٧,٩٥	٦,٩٠	٦,٥٣	٦,٠٩	١٢- قيمة الاتصال الواحد (جنيه)

العمل التجاري: كريس بينيت				المنطقة: ميدلند
١٩٩٧	١٩٩٦	١٩٩٥	١٩٩٤	
٣٣٤	٣٢٨	٣٢٤	٣٢٠	١٣- العدد الوسطي للزبائن
٢٠	١٥	١٤	١٣	١٤- عدد الزبائن الجدد
١٤	١١	١٠	٨	١٥- عدد الزبائن المفقودين
٢٤٧٠	٢٥١٢	٢١٣٧	٢١٠٨	١٦- الحجم المتوسط للمبيعات لزبون واحد (جنيه)
٣٢٦	٣٣٤	٢٩٢	٢٨٩	١٧- الأرباح المتوسطة من زبون واحد

التقييم النوعي لنتائج عمل العملاء التجاريين:

يرتبط التقييم النوعي بمعرفة الممثل التجاري لشركته ومنتجاتها وزبائنها ومنافسيها ومنطقتها التي يعمل فيها ، والمهمات الملقاة على عاتقه. والصفات الخاصة هي المناورة ، الحفاظ على الهدوء ، الشكل الخارجي ، القدرة على إجراء الحديث ، الحماس ، إضافة إلى ذلك يستطيع مدير المبيعات أن يناقش أيّ مسائل مرتبطة بالتحفيز أو المكافأة. ويجب على كل شركة أن تقرر لنفسها ما هي المعارف الأكثر فائدة لها. ويجب أن يتم الإخبار عن المقاييس المحددة للعملاء التجاريين الذين سوف يتذكرونها بوضوح ، وكذلك كيف يتم تقييم عملهم وفي أي اتجاه عليهم تركيز جهودهم لتحسينها.

مبادئ المبيعات الخاصة

تتفق الشركات ملايين الدولارات على تنظيم وعقد الندوات وإصدار الكتب وغيرها من المواد المرئية وأشرطة الكاسيت لتدريب العملاء التجاريين من «البيع». وتوزع سنوياً ملايين الكتب المكرسة لمسائل بعناوين: «كيف نبيع ما نريد إلى من يريد؟» ، كيف انتقلت من الفشل إلى النجاح؟» ، كيف نبيع خلال أربع دقائق؟ وأحد الكتب المشهورة - والتي أثبت الزمان صحتها - والذي يستخدمه العملاء التجاريون هو كتاب «دال كارنيج». «كيف نكسب الأصدقاء ونؤثر على الأشخاص؟» الموزع في كل أرجاء العالم.

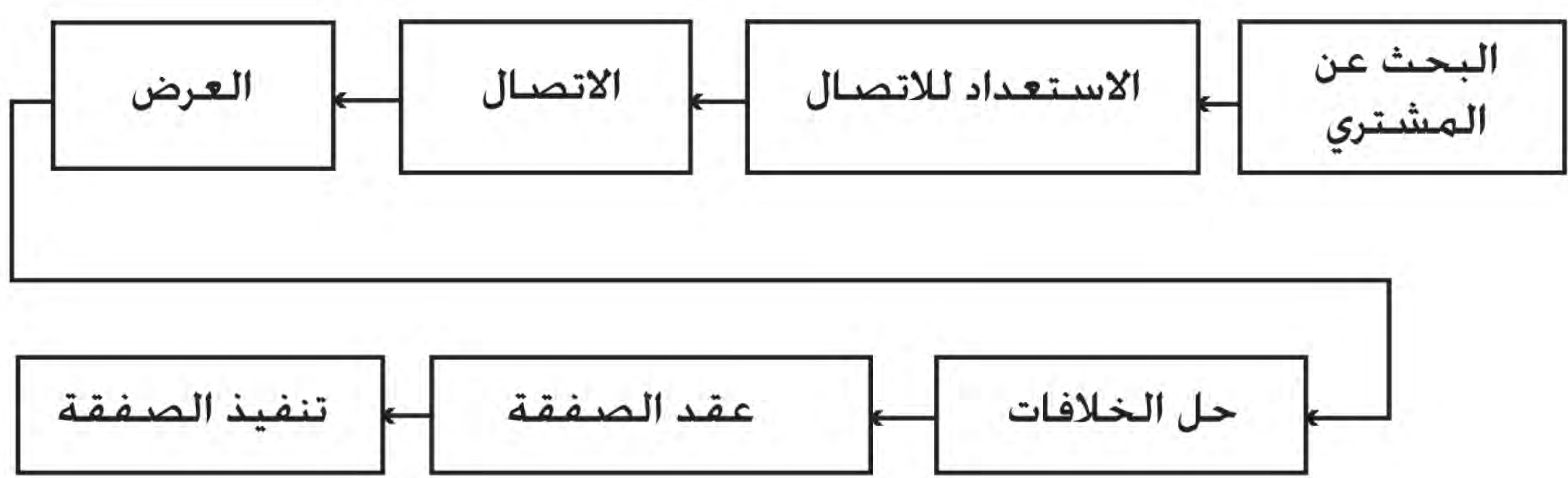
تسلحت الشركات الرائدة بأسلوب يعتمد في توجهه نحو الزبون. وتدريب الشركات هذه عملاءها التجاريين على القدرة لمعرفة احتياجات كل زبون والعثور على فرص لتلبيةها وعند استخدام هذا الأسلوب يتبين أن احتياجات الزبون تعتبر وسطاً مفيداً للصفقات التجارية. وأما الزبائن فسيكونون ممنونين لتلك النصائح وسيتعاملون باحترام مع أولئك العملاء

التجارين الذين يفهمون ويستوعبون مصالحهم الطويلة الأجل. وعلى العكس، فإن الشركات التي تطبق الأسلوب المنبثق عن المبيعات، تعتمد على أساليب فرض المبيعات. وتؤكد أن الزبائن سوف يشترون وهذا لا يتم إلا تحت الضغط وأنه تحت تأثير العروض الرائعة لن يشتكوا من توقيع العقد. والعميل التجاري مستعد لحل هذه المسألة أو تلك، وكل هذا ينطلق من الإستراتيجية التسويقية العليا ويتناسب أكثر من أولئك الذين يهتمون في المبيعات فقط. ويريد المستهلكون القرارات الآن، وليس الابتسامات، النتائج وليس الأقوال، وهم يريدون رؤية عملاء تجاريين يواسونهم في مشكلاتهم ويفهمون متطلباتهم، وبالتالي يقترحون السلع والخدمات المناسبة.

أشارت دراسة أجريت منذ فترة إلى أن من بين الصفات التي لا يحبها العديد من العملاء التجاريين فيهم: اللامبالاة، عدم الجاهزية عدم الانتظام. وأما الصفات التي يقدرها العملاء التجاريون هي الشعور بالذات، الأمان، القدرة على إنهاء العمل الذي بدأ فيه حتى النهاية^(١٤).

مراحل عملية المبيعات

في أغلبية البرامج التدريبية ينظر إلى عملية البيع على أنها تتابع للمراحل، والتي كل واحدة منها يجب أن يستوعبها ويفهمها العميل التجاري/ عميل المبيعات بشكل جيد. (الشكل ٢). إن كل هذه الخطوات موجهة قبل أي شيء نحو جذب زبائن جدد واستلام الطلبات منهم. إلا أن أغلبية العملاء التجاريين يقضون الجزء الأعظم من وقتهم على تنفيذ الاتفاقات الموقعة. إن عنصر إقامة العلاقات المتبادلة مع المستهلكين سوف نستعرضه بالتفصيل فيما بعد.



الشكل ٢: المراحل الأساسية للمبيعات الفعالة

البحث عن المشتري وتقييمه:

البحث عن المشتري وتقييمه (Prospecting): إحدى مراحل المبيعات حيث يقوم العميل التجاري بفرز الزبائن المناسبين للعمل معهم.

تعتبر هذه المرحلة الأولى من مراحل عملية البيع، ويصادف أن البائع يتصل مع مجموعة من المشتريين بهدف عقد عدة صفقات معهم. ففي مجال التأمين مثلاً فإن واحداً من تسعة مشتريين محتملين فقط يمكن أن يصبح مستهلكاً،

وعلى العملاء التجاريين أن يبحثوا عنه بأنفسهم ويمكن الاستفادة من مصادر المعلومات من الموردين والموزعين والزملاء الذي لا يعتبرون منافسين، ويمكن العمل من خلال المؤسسة التي يعمل بها الزبون المحتمل، ويمكن العثور على الأسماء في الصحف والإعلانات. كما أن زيارة المؤسسات دون اتفاق مسبق لا يعتبر دائماً أسلوباً مناسباً، وعلى العملاء التجاريين أن يعرفوا كيف يجرون اختيار المرشحين.

الاستعداد للاتصال

الاستعداد للاتصال (Preapproch): يحاول العميل التجاري معرفة أكبر قدر ممكن عن زبونه المحتمل قبل أن يتصل به

قبل أن يتم الاتصال يجب أن يعرف العميل ما يحتاجه الزبون ويمكنه اللجوء إلى المستشارين لأجل ذلك. زد على ذلك، يجب اتخاذ القرار حول الشكل الأمثل للاتصال، ويمكن أن تكون زيارة خاصة أو اتصالاً هاتفياً أو رسالة. ويجب اختيار الوقت المناسب للاتصال، ذلك لأن العديد من الزبائن المحتملين قد يكونون مشغولين. وأخيراً يجب على العميل التجاري أن يعتمد على إستراتيجية تجارية واضحة فيما يتعلق بهذه الصفقة.

الاتصال

الاتصال (Approch): إحدى مراحل عملية البيع حيث يلتقي العميل التجاري مع المشتري ويرحب به كي تكون هناك بداية جيدة.

أثناء مرحلة الاتصال يجب على العميل التجاري أن يعرف أولاً كيف ينبغي الالتقاء بالمشتري والترحيب به. إن الشكل الخارجي للبائع وكلماته الأولية وتعليقاته تؤثر بشكل كبير على إقامة العلاقات المتبادلة في المرحلة المبكرة من عملية البيع. والكلمات الأولى تعطي انطباعاً جيداً، على سبيل المثال: «سيد جونسون» - أنا كريس غيند رسون من شركة X، باسم شركتي وباسمي شخصياً نعبرك عن شكرنا العميق لأنك وجدت وقتاً للقائي. أريد أن أقول إنني أبذل كل جهدي كي يكون لقاءنا مفيداً وضرورياً ومهماً لكم ولشركتكم». بعد هذا يمكن طرح بعض الأسئلة المهمة التي نعرف من خلال إجاباتها احتياجات الزبون أو إثارة اهتمامه، وبعدها وبسرعة الانتقال إلى عرض نماذج المنتجات.

التقديم والعرض

العرض (Presentation): إحدى مراحل عملية البيع حيث يعرض العميل التجاري «رواية» السلعة المعروضة على أنها ستكون مفيدة وتوفر في المال بالنسبة لشاربيها.

ويعطي العميل التجاري في هذه المرحلة وصفاً للمنتجات المعروضة، إلا أنه يركز الاهتمام في كل مرة على فائدة الزبون. وتطبق الشركات الثلاث أساليب أثناء

مرحلة العروض: الأسلوب المحافظ، أسلوب التأسيس، أسلوب ينطلق من تلبية احتياجات الزبون. والأسلوب الأكثر شهرة هو الأسلوب المحافظ حيث يركز العميل التجاري على النقاط الأساسية للمنتج أو يقدمه كتابة. وهذا الأسلوب لا يصلح عند التعامل مع السلع الخاصة بالتصنيع.

إن العميل التجاري المؤهل بشكل جيد، قبل أن ينتشل من حقيبتة نماذج البضاعة، يجب أن يقتنع أنه قد أدرك تماماً احتياجات وهدف زبونه. والوقت الأكثر يجب أن يكرسه للمحاولة في فهم أعمق لعمل الزبون، طارحاً عليه بعض الأسئلة التي تدفع الزبون إلى اتخاذ القرار بالشراء^(١٥).

ويمكن عرض السلع مع تقديم بعض التذكارات أو أشرطة الفيديو أو نماذج منها. وإذا رأى المشترون السلعة أو أمسكوا بها، فإنهم سيذكرونها بشكل أفضل.

التغلب على الخلافات

التغلب على الخلافات (Hasdling Objc-tions): إحدى مراحل عملية البيع حيث يحدد العميل التجاري ويتغلب على كل الخلافات والاعتراضات من جهة المشتري بخصوص إمكانية الشراء.

تقريباً، أو بشكل دائم، أثناء إجراء العروض أو عند توقيع الاتفاقات والصفقات تظهر لدى المشتري بعض الاعتراضات. ويمكن أن تكون المشكلة منطقية أو نفسية، وأما الاعتراضات فلا تقال علناً عادة. وللتغلب على الخلافات يجب على العميل التجاري أن يتبع الأسلوب الإيجابي وإظهار الخلافات الدفينة، واستخدامها كفرصة للحصول على المعلومات الإضافية وكأسباب إضافية لإتمام عملية الشراء. ويجب على كل عميل تجاري أن يطور في نفسه بعض الخبرات الحرفية للتغلب على أيّ خلافات.

عقد الصفقة

عقد الصفقة (Closing): إحدى مراحل عملية البيع حيث يحصل العميل التجاري من المستهلك على طلب أو حجز للبضاعة.

بعد التغلب على كل الاعتراضات تبدأ مرحلة عقد الصفقة، وأغلب البائعين قد لا يصلون إلى هذه المرحلة، وبعضهم لا يتمكنون من تنفيذها كما يجب. فقد لا

تكفيهم مشاعر الثقة في أنفسهم، ويمكن أن يعانون من الشعور بالذنب أمام المشتري لأنهم يدفعونه لعقد الصفقة أو أنهم صنعوا فرصة ثمينة. ويجب على العميل التجاري أن يعرف إشارات

الاستعداد لدى المشتري لعقد الصفقة. وهذا يدل عليه بعض الأعمال من قبله، فمثلاً، كأن يصلح من جلسته أو يطرح سؤالاً عن السعر وكيفية الدفع، وعلى البائع أن يستغل هذا فوراً كأن يحاول توقيع العقد أو الانتقال لمناقشة بنوده أو عرض المساعدة في صياغة وكتابة الطلب.

تنفيذ العقد

هي المرحلة الأخيرة من مراحل عملية البيع وهي

ضرورية عندما يحاول العميل التجاري في شكل كامل تلبية متطلبات الزبون أو إقامة علاقات تعاون وثيقة معه. والعميل التجاري عليه أن يضع قائمة لاتصالاته اللاحقة

تنفيذ العقد (Follow-UP): آخر مرحلة من مراحل عملية البيع حيث يقوم العميل التجاري بعد عقد الصفقة بكل شيء كي يبقى المشتري راضياً، ويحاول إقامة تعاون طويل الأجل معه.

مع الزبون التي عليه أن يقتنع خلالها أن كل ما يتعلق بالصفقة سيتم تنفيذه تماماً. وأثناء هذه الزيارات يمكن حل كل المسائل المتعلقة بالعقد.

المبيعات الدولية:

العملية التقليدية للمبيعات هي المبيعات في الخارج. إلا أنه لا بد من بذل جهود خاصة في الميدان الدولي لعقد الصفقات وإجراء المباحثات (المداخلة ٢).

تسويق العلاقات المتبادلة

إن المبادئ التي وصفناها سابقاً للمبيعات الخاصة

تهدف أساساً إلى الصفقة مباشرة وهي مدعوة لمساعدة العميل التجاري في عقد الصفقات مع الزبائن إلا أنه في

تسويق العلاقات المتبادلة: (Relotionshio Marketing): عملية إعداد ودعم وتطوير العلاقات المتبادلة المنتجة مع الزبائن وغيرهم من الشخصيات المهمة.

العديد من الحالات لا تبحث الشركة عن إمكانات وفرص البيع فحسب. بل تتوجه إلى الزبائن الكبار الذين تسعى لكسبهم والتمسك بهم. وتسعى الشركات إلى أن تكون أمام الزبون تتمتع بكل الصفقات الضرورية لخدمته على أعلى مستوى في إطار تعاون طويل الأجل وثنائي وذي منفعة متبادلة.

إن أغلبية الشركات المعاصرة تبتعد عن تسويق الصفقات الهادفة أساساً إلى عقد صفقات منفردة. وعوضاً عن هذا تطبق ما يسمى بتسويق العلاقات المتبادلة، حيث يعطى الاهتمام إلى إقامة ودعم علاقات التعاون الثنائي المفيد مع الزبائن، من خلال تقديم قيمة استهلاكية عالية وتلبية متطلبات المستهلك. وقد أدركت الشركات أنه في ظروف الأسواق المشبعة والمنافسة الحادة، فإن جذب مستهلكين جدد يكلف كثيراً وأكثر من الحفاظ على العلاقات الثنائية مع القديمين.

المدخلية ٢:

عملية البيع في الولايات المتحدة واليابان والصين

الجزء الأكثر رقابة من التسويق الدولي المبيعات الخاصة. والتجار الذين يمارسون عملهم في الخارج يجب أن يكونوا على اطلاع على الأساليب التجارية والاستراتيجيات التي تتطابق مع قواعد السلوك الاجتماعي والعملية للدولة التي يعملون فيها. وسوف ترون فيما يلي كيف تختلف عملية البيع وسلوكيات رجال الأعمال في اليابان والصين والولايات المتحدة.

مراحل عملية البيع	الولايات المتحدة	الصين	اليابان
الاستعداد الأولي للزيارة	اتصالات مباشرة على مستوى منخفض، عادة زيارات باردة، يتصل العميل التجاري مع الشركة بالهاتف	عملية بطيئة ومباشرة، الأفضل كتابة رسائل للشركات الأجنبية في الصين أو فروعها التي تعمل بمثابة الوسيط بين المستهلكين النهائيين والشركات الخارجية، التمثيل من خلال شخص ثالث (مثل الممثلات الأجنبية، العملاء) الموزعون في هونغ كونغ، السفارات الصينية، تسير عملية الاتصال على مستوى عالٍ	يتم الاتصال بصورة كتابية لكن لا يتوقعون رداً سريعاً، الأفضل تمثيل جهة ثالثة، حاولوا إقامة اتصالات مع ممثلي الشركات اليابانية في دولكم اسخدموا الاتصالات العملية والسفارات للتمثيل الرسمي، يتم الاتصال على مستوى عالٍ، الزيارات الباردة غير محبذة.
المقدمة	حيوية، سرعان ما تنتقل إلى العمل، يتقبل جيداً الأسلوب العملي الإيجابي،	استعدوا جيداً للمحادثات، بداية أظهروا ثقة عالية وودكم تجاه الطرف	استعداد تام وجيد للقاء، التمثيل يعتبر طقساً من الطقوس كذلك الأمر تبادل

مراحل عملية البيع	الولايات المتحدة	الصين	اليابان
المقدمة	يمكن عقد اللقاءات على مائدة الفطور، لا تحتفلوا إن تم مبادلة بطاقات الزيارة.	الآخر، نادراً ما يتم تبادل بطاقات الزيارة، مستوى اللقاء غير محدد	لبطاقات الزيارة (ما يشي والتي تعطي بكتا اليدين للشخص الأرفع منصباً أولاً، بعدها للأقل، مع انحناء بسيطة للشخص الأرفع مقاماً أيضاً لا تدعوا الشخص باسمه، وإنما حسب اسم عائلته دائماً.
العروض - المحادثات	لا بد من توفر عروض قيمة. ومقبولة جداً مشاعر الصدق، أسلوب المفاوضات اقتناع بالمنطق، مفاوضات مستمرة وبعد ذلك ينعكس مضمونها في شكل مكتوب	رسميات أقل، وممكن دون نظام عملية اتخاذ القرار طويلة، من المهم الصبر والحذر، وعدم الصبر يعتبر غير مقبول، قدموا قدراً معقولاً من المعلومات الفنية، ينتظرون منكم الحسومات لذا خذوا بالحسبان هذا الأمر من البداية	تتم المفاوضات في شكل رسمي، تأكدوا أن ممثل الشركة الرفيع المستوى يلتقي مع أشخاص رفيعي المستوى مثله، استعدوا لمفاوضات طويلة لأن اليابانيين يتوصلون إلى اتفاق منذ البداية، وبعد ذلك يتخذون القرارات. يمكن أن تكون هناك حالات «صمت»

مراحل عملية البيع	الولايات المتحدة	الصين	اليابان
العرض - المحادثات			(وهذا يعني أنهم يفكرون إلى أن يستوعب الآخرون المعلومات، وممكن أن تكونوا أنتم قد أريكتهم وهم). تحدثوا بالتفصيل عن عرضكم، حاولوا أخذ كل المصالح بالحسبان، وإذا لم يتم التوصل إلى النتائج المرغوبة فهم لا يظهرون مشاعرهم، ولكن سيحل «خوف هادئ» لذا حاولوا إنقاذ موقفكم دون أن تثيروا شيئاً سلبياً لديهم أو إهانة. كونوا واثقين، فهم يحاولون إنقاذ ماء الوجه وتفادي الخسارة، أو الهزيمة بتأجيل المفاوضات إلى أجل غير مسمى

مراحل عملية البيع	الولايات المتحدة	الصين	اليابان
التغلب على الخلافات	الاعتراضات مباشرة وينتظرون من العميل المؤهل جيداً الصراحة في عرض الاعتراضات	اعتراضات غير مباشرة فلسفة كونفوشيوس تدعو إلى التناغم، الصعوبات تستبعد نتيجة التوصل إلى حل وسط	اعتراضات أحياناً غير مباشرة، مقاومة صريحة نادراً ما تكون، تقادوا وتذكروا أن «نعم» أو «خاي باليابانية لا تعني فقط الموافقة، بل «سأرى» و«أنا أفهم» و«سأفكر في هذا» تعلموا إدراك الاعتراضات والشك في حواسكم وملامح الوجه، وعدم الدخول في التفاصيل.
دالصة	من يدير المفاوضات حول البيع يسأل مباشرة عن الطلب وأساليب إقناع المستهلك مقبولة	اقتناع راسخ يمكن أن يؤدي إلى ارتباك جدي، لذا ابتعدوا عن استخدام البراهين المبهمة، الذكية، ويفضل في العلاقات العملية الثقة في الدفاع القانوني، تعلموا إدراك الإشعارات. وتصرفوا حسب الموقف.	ومن جيد عقد الصفقة التكتيكي وعرض الأسباب والبراهين غريبة عن هذه المجموعة كما هم الصينيون. يقدر اليابانيون الصداقة والثقة والإخلاص، وتنتهي المفاوضات بنجاح عندما يشعر الزبائن المحتملون أن الجهتين توصلتا إلى تقاهم مشترك.

مراحل عملية البيع	الولايات المتحدة	الصين	اليابان
العلاقات غير الرسمية	موائد الإفطار والغذاء مقبولة، تسالي معتدلة المستوى (المديرون يعتبرون هذا مضيعة للوقت، وإذا كان هناك نوع من الراحة الشديدة، فهي مشكوك فيها كذلك) احتفالات بسيطة فيما يتعلق بعقد الصفقة	غير مقبولة الاحتفالات وتبادل الهدايا كذلك غير مهم، ولكن الهدايا لا ينظر إليها على أنها رشاوى	التسالي تعتبر من أسس العمل الياباني، كل شيء يحدث خارج المنزل ولا سيما مساءً، وليس على الغذاء، وتبادل الهدايا يعتبر جزءاً مهماً من أخلاق العمل، وإذا قدم لكم شريككم الياباني هدية، فإن رفضها غير محبذ أبداً.

المصادر:

Источники: Sergey Frank, “Global negotiating”, *Sales and Marketing Management* (May 1992), p. 64-69; John Saunders and Hon-Chung Tong, “Selling to Japan”, *Journal of Sales Management*, 1 (1984), p. 9-15; John Saunders and Hon-Chung Tong, “Selling to the People’s Republic of China”, *Journal of Sales Management*, 1, 2 (1984), p. 16-20; J.C. Morgan and J.J. Morgan, *Cracking the Japanese Market* (New York: Free Press, 1991); F. Reinstein, “Selling to Japan: we did it their way”, *Export Today*, 3 (1987), p. 19-24.

والزبائن المعاصرون هم زبائن النطاق الكبير والعالمي، وهم يفضلون العلاقات مع الموردين القادرين على بيع وتسليم قائمة متوافقة من السلع والخدمات في عدة نقاط جغرافية مختلفة، والقادرين أيضاً على الحل العملي للمشكلات التي تظهر في كل أرجاء الكون والعمل بقوة مع فريق العمل على تحسين السلع والعمليات التقنية. وبالنسبة لهؤلاء الزبائن فإن البيع هو بداية التعاون فقط.

ولسوء الحظ لا تدرك الشركات هذه التغيرات. وغالباً ما يسوقون بضائعهم من خلال خدمات مختلفة للترويج التي من الصعب أن تتوافق. والمدير الوطني لقسم الطلبات يمكن أن يتعرض للخسارة بتوجهه للمساعدة من التاجر المحلي.

وإن تسويق العلاقات المتبادلة يقوم على قاعدة أن الطلبات المهمة تتطلب اهتماماً كبيراً ودائماً، وأشارت الأبحاث أن من يتفوق هم العملاء التجاريون الذين يتميزون بدرجة كبيرة من الاندفاع والتحفيز والقادرون على إيصال الصفقة حتى النهاية الناجحة. وفي السنوات الأخيرة تعطى أهمية كبرى لتسويق العلاقات، وتعتقد الشركات أن الاستثمارات للحفاظ على الزبائن تعطي إيراداً أكبر من جذب الزبائن الجدد.

وهم يدركون مزايا إمكانات المبيعات المتقطعة مع الزبائن الموجودين. وأصبحت الشركات أكثر وأكثر تشكل تحالفات إستراتيجية جاعلة من تسويق العلاقات المتبادلة النوعية أمراً ضرورياً.

المدخلات ٣:

حسن الاستقبال الجماعي: اتبعوا القواعد

إن الألعاب أو التسالي الجماعية أو حسن الاستقبال الجماعي تعتبر جزءاً أساسياً من الحياة العملية. لكن متى يتم تحديد زمن اللعب بالغولف مثلاً، أو تمضيه عطلة الأسبوع مجاناً في باريس أو تقديم صندوق من الشامبانيا، ومتى لا تكون هذه الأمور جزءاً من الحياة الجماعية ومتى ينظر إليها على أنها غير مقبولة؟

إن التذكارات الإعلانية على شكل الروزنامات أو الأقلام مع شعار المنتج، يتقبلها الزبون عادة دون أي اعتبارات أخرى. والعشاء في جو لطيف مع زبون جيد نادراً ما يثير الإعجاب. لكن رحلة مجانية مع رفيق (أو رفيقة) يعتبر من الصعب إدراكه على أنه فرصة للعشور على تفاهم مشترك في موقف كهذا؟

ماذا على رجال الأعمال أن يفعلوه في مثل هذه المواقف؟ عند غياب إدارة جماعية أو عدم وجود معايير للعمل؟ كيف على المدير أن يقرر فيما إذا كانت الهدية مناسبة أو لا؟

ينصح الخبراء بالتمسك بالقواعد التالية:

- ١- أولاً: تجربة الوسيلة. فهي تضع حداً لأمر كهذه «التي يمكن أن يقوم بها الإنسان عادة». وهذا يتعلق أيضاً بوضع الإنسان وأهميته. إن تناول شطيرة من اللحم أثناء الاستراحة ممكن لأي مدير من الحلقة المتوسطة. ولكن إذا أردتم مناقشة الأمور مع ممثل الإدارة العليا لشركة كبرى، فمن الأحسن إجراء اللقاء في جو أكثر احتراماً.
- ٢- ثانياً: إكس - تجربة، TEST - X: تصوّروا أنكم استلمتم ظرفاً لدعوة ما. يمكنكم القول «ما أروع هذا» أو «كم هذا لطيف»! (أو «أعتقد، أن من الأفضل الذهاب).

٣- ثالثاً: تجربة على التبادل. من المهم جداً ومن وقت لآخر التأكد أن التسالي متبادلة فالموردون يدفعون لقاء الغذاء، لكن عليكم أنتم أيضاً أن تدعوهم لذلك. إن حسن الاستقبال يمكن أن يكلف كثيراً، فقيمة حضور المباريات الرياضية المشهورة - مثل - نهائي كأس بكرة القدم في ستاد ويمبلي أو حضور مسابقات الفورمولاد، يمكن أن تكون خيالية وفلكية. وبطاقة حضور نهائي مباراة بالتس في «ويمبلدون» تكلف أكثر من ١٥٠٠ جنيه إسترليني، إلا أن رجال الأعمال مستعدون لدفع تلك المبالغ من أجل زبائن دوليين كبار، إذا أتوا هؤلاء لعقد الصفقات بقيمة ملايين الجنيهات الإسترلينية. ولا تسألوا، كم يكلف تناول العشاء لأربعة أشخاص في نادي في طوكيو مع نساء «الغيشا».

هل هذه التسالي ضرورية أم لا؟ على الرغم من أن هذه النشاطات تعتبر جزءاً من العمل، ففي الواقع هذه الأمور لا تحل تقريباً. ويعتقد بعض المديرين أن هذا التكتيك يخدم أهدافاً أخرى. ويكمن الأمر في أنه كي يكون مقبولاً تمضية بعض الوقت مع شريك عملي. إذ سوف تتشكل لديه انطباعات جيدة عنكم، وفي المرة التالية وعندما يأتي ممثلو شركتكم أو أنتم شخصياً، سوف يستقبلونكم في المقام الأول. زد على ذلك إن حضور مسرحية في دار الأوبرا مفيد جداً، عندما تكون المفاوضات ستجري في النصف الثاني من اليوم التالي. والنشاطات التي تجري أثناء عطلة نهاية الأسبوع تتيح الاتفاق مع الزبائن حول قضية ما. وبالنسبة لبعض الدول مثل (اليابان، وماليزيا، وتايلاند وأغلب دول الشرق الأوسط) فإن إظهار مشاعر الاستقبال الحارة تعتبر جزءاً أساسياً من العمل. والشركاء والزبائن المحتملون يأملون هذا أيضاً. وبهذه الطريقة تتعزز العلاقات الودية وأحياناً، وبمثابة هدية يقدمون المال تعبيراً عن الشكر.

بعض الممثلين الأوروبيين لا يوافقون أو لا يستحسنون البيئة الثقافية التي تعطى فيها الأهمية إلى أفراد الأسرة أو «البقشيش» كنمط للحياة. والمضحك أكثر أن الأميركيين واليابانيين لا يحبون العادات البريطانية فاليابانيون يندهشون من عدم توفر مظاهر حسن الاستقبال في بريطانيا، ويستطيع الإنكليزي زيارة النوادي في أوقات الفراغ (بعد العمل). لكن يخاف ويصيبه الفزع في حال كانت هناك فكرة يوم عطلة أو حضور مباراة رياضية. ويعتقد الأميركي أن إنفاق آلاف الجنيهات في ويمبلدون - أمر مبالغ فيه.

المصادر:

Источники: Anil Bhojru, "A man for all seasons", *Business Age Magazine*, 4, 49 (1994), p. 104-106; Diane Summers, "Hitching a ride on the corporate gravy train", *Financial Times* (24 October 1994), p. 7.

الخلاصة

تستخدم أغلبية الشركات العملاء التجاريين، والعديد منهم يقومون بدور مهم جداً في المجموعة التسويقية ولا سيما في المبيعات الخاصة. والتكاليف العليا للمبيعات الخاصة تثير مع هذا كله زيادة في فعالية إدارة قسم خدمة المبيعات، المؤلف من ست مراحل: وضع المهمات، إعداد إستراتيجية العمل وبنية خدمة المبيعات، حجم ونظام الأجور، البحث عن المرشحين وجذبهم، واختيارهم، إعداد تدريب العملاء التجاريين، إدارة عملهم وتقييمه.

باعتبارها من أحد عناصر مجموعة الترويج، فإن خدمة المبيعات فعالة جداً أثناء تحقيق أهداف معينة للسوق، وتنفيذ العمليات مثل البحث عن زبائن محتملين والبيع والخدمة وجمع المعلومات. وخدمة المبيعات التي تستهدف السوق تعمل على تلبية متطلبات الزبائن وزيادة أرباح الشركة. ولتحقيق هذه الأهداف يتطلب من التجار، إضافة إلى القدرة التقليدية على البيع، بعض الخبرات للتحليل التسويقي والتخطيط.

باتخاذ القرارات حول تنظيم خدمة المبيعات يجب على إدارة الشركة أن تعطي الأجوبة المناسبة على طلبات المبيعات وهي: البنية والهيكل التنظيمي لخدمة المبيعات صلاحياتها، قواعد السلوك المناسبة أثناء عقد الصفقات.

ولتفادي النفقات على تدريب وتأهيل المرشحين لا بد من التعامل بحزم مع جذب واختيار المرشحين. يجب أن يراعى التدريب إلى تعريف العملاء التجاريين الجديد في فن البيع وتاريخ الشركة ومنتجاتها وسياستها وإدارتها.

كما أن على الشركة أن تجري دائماً تقييماً لنتائج عمل عملائها التجاريين، وهذا التقييم يعتمد على المعلومات عن طريق التقارير والمراقبات الخاصة ووسائل وشكاوى الزبائن، ودراسة الزبائن والمحاورات مع تجار آخرين.

تتألف عملية البيع من المراحل التالية: البحث عن المشتري وتقييمه، الاستعداد للاتصال، الاتصال، العرض، تفادي الخلافات وحلها، عقد الصفقة، ومتابعة تنفيذ الصفقة. وكل هذه المراحل تساعد الممثل التجاري في عقد الصفقة.

إلا أن التجار الذين يقيمون العلاقات مع المستهلكين يجب أن يسترشدوا أكثر بنظرية تسويق العلاقات المتبادلة.

المفاهيم الأساسية

عملية المبيعات	خدمة المبيعات الخارجية
الاستعداد للاتصال	خدمة المبيعات الداخلية
الطريقة حسب حجم العمل	إتمام الصفقة
البحث عن المشتري المحتمل	فريق العمل التجاري
متابعة تنفيذ الصفقة	الاتصال
البنية الإقليمية لخدمة المبيعات	تسويق العلاقات المتبادلة
التسويق التلفازي	إدارة خدمة المبيعات
الكوتا التجارية	العروض
العميل التجاري	التوجه نحو المستهلك
حل الخلافات	بنية خدمة المبيعات
	البنية التجارية لخدمة المبيعات

أسئلة للمناقشة

- ١- إن عمل العميل التجاري صعب جداً، ويتواجد العملاء التجاريون تحت ضغط دائم - عليهم عقد الصفقات وتعزيز مستوى معين من المبيعات. وبأخذ اختلافات المهمات بالحسبان، والتي تضعها الإدارة، تحدثوا، هل هناك طرق للتأكد من أن العملاء التجاريين يستخدمون بفاعلية وقتهم المخصص للعمل؟
- ٢- اشرحوا لماذا هناك العديد من خطط المكافآت لقسم المبيعات تقوم على إعطاء الأجر الثابت مع جائزة وعمولة.. وما هي المزايا والسلبيات التي نجدها عند تقديم الجوائز كأحد المحفزات بالمقارنة مع العمولات؟
- ٣- «التجار يولدون، ولا يصبحون تجاراً» هل أنتم موافقون مع هذه العبارة؟ برروا إجابتكم. ما هو الدور الذي يلعبه التأهيل الخاص في تطوير القدرات الفردية في التجارة/البيع؟
- ٤- هناك نزعة لزيادة استخدام الحاسوب لمساعدة مديري الترويج في التحليل والتخطيط والتنسيق في عمل خدمة المبيعات. ناقشوا هذا التأثير الذي يقدمه الحاسوب وغيره من أدوات المعلوماتية التقنية الحديثة على العملاء التجاريين.
- ٥- غالباً ما يشجع الترويج في ارتقاء سلم مراتب العملاء التجاريين الموهوبين. اذكروا مزايا وسلبيات هذا التشجيع.

٦- العملاء التجاريون العاملون في الخارج يجب أن لا يعرفوا فقط عن احتياجات ومتطلبات المستهلكين، بل يجب أن يظهروا الاحترام إلى العادات والتقاليد وخصائص السلوك العملي في الدولة الأخرى. ماذا يجب أن يتذكر مدير الترويج وموظفيه، عند إتمام صفقة ما في الشرق الوسط؟ ناقشوا هذا السؤال من ناحية مراحل عملية البيع وكيفية تكيف السلوك تجاه عادات الحياة العملية في تلك المنطقة.

تثبيت المعلومات

١- اذهبوا إلى موزع السيارات الخفيفة والمعدات المنزلية في أي منطقة تجارية، أين يعمل التجار على أساس العمولة.

قيموا العميل التجاري الذي خدمكم. ما هو أسلوبه تجاهكم، وعروضه التي قدمها للسلع، هل كان فعالاً أم لا.

حللوا رد فعلكم على هذا الهجوم التجاري. هل رضيت من تصرفاته واختلاطه معكم أم أنكم تحملتم ذلك بصعوبة؟ اشرحوا رد فعلكم.

٢- توجهوا إلى محل تجاري متخصص بالبيع بالمفرق لمعدات ثقيلة. مثل الحواسيب أو برامج حاسوب أو معدات فيديو، هواتف نقالة، اطلبوا من البائع أن يشرح لكم خصائص المعدات التي يبيعها. واطرحوا عليه بعض الأسئلة المتخصصة. انطلاقاً من هذا قوموا باستخلاص بعض النتائج.

هل كان مؤهلاً وهل كانت إجاباته مقنعة؟

هل شعرت أن تفسيرات البائع رفعت من قيمة السلعة برأيكم أم لا؟

إذا كان بالإمكان طلب هذه السلعة بالبريد، هل كنتم تفضلونها على هذا الشكل

مع حسم أم كنتم توجهتم إلى البائع الذي تحدثتم معه؟

الهوامش

1. Laurie Hays, "IBM's Gerstner holds back from sales force shake-up", *Wall Street Journal* (7 July 1993), p. B1; использовано с разрешения *Wall Street Journal*. См. также работы Geoffrey Brewer, "Abort, retry, fail?", *Sales and Marketing Management* (October 1993), p. 80-86; IBM Corporation 1993 *Annual Report*.
2. Patricia Sellers, "How to remake your salesforce", *Fortune* (4 May 1992), p. 96-103; см. также статьи Melissa Campanelli "Reshuffling the deck", *Sales and Marketing Management* (June 1994), p. 83-89; Emin Babakus, David W. Cravens, Ken Grant, Thomas N. Ingram and Raymond W. LaForge, "Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organisation effectiveness", *International Journal of Research in Marketing* 13, 2 (October 1996), p. 345-360.
3. См. статьи Martin Everett, "Selling by telephone", *Sales and Marketing Management* (28 June 1993), p. 75-79; Simon Rines, "Forcing Change", *Marketing Week* (8 March 1996).
4. См. работы Frank V. Cespedes, Stephen X. Doyle, Robert J. Freedman, "Teamwork for today's selling", *Harvard Business Review* (March-April 1989), p. 44-54, 58; Richard C. Whiteley, "Orchestrating service", *Sales and Marketing Management* (April 1994), p. 29-30.
5. Для дискуссии о менеджменте заказов см. работу Malcolm McDonald, *Key Account Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1998.
6. Geoffrey Brewer, "Brain Power", *Sales and Marketing Management* (May 1997), p. 39-48; Don Peppers and Marta Rogers, "The money trap", *Sales and Marketing Management* (May 1997), p. 58-60.
7. Bill Kelley, "How to manage a superstar", *Sales and Marketing Management* (November 1988), p. 32-34; Geoffrey Brewer, "Mind reading: what drives top salespeople to greatness?", *Sales and Marketing Management* (May 1994), p. 82-88; Barry J. Faber, "Success stories for salespeople", *Sales and Marketing Management* (May 1995), p. 30-31.
8. См. статьи Robert G. Head, "Systemizing salesperson selection", *Sales and Marketing Management* (February 1992), p. 65-68; "To test or not to test", *Sales and Marketing Management* (May 1994), p. 86.
9. См. работы Bill Kelley "How much help does a salesperson need?", *Sales and Marketing Management* (May 1989), p. 32-35.
10. Thayer C. Taylor, "SFA: the newest orthodoxy", *Sales and Marketing Management* (February 1993), p. 26-28. См. также статьи Rowland T. Moriarty and Gordon S. Swartz, "Automaton to boost sales and marketing", *Harvard Business Review* (January-February 1989), p. 100-108; Thayer C. Taylor, "Back from the future", *Sales and Marketing Management* (May 1992), p. 47-60; "Getting in step with the computer age", *Sales and Marketing Management* (March 1993), p. 52-60.
11. См. работы "Computer-based support: Shell Chemical's system" (New York: The Conference Board, Management Briefing), *Marketing* (April-May 1989), p. 4-5.
12. Claire Gooding, "Salesforce put on the record", *Financial Times* (28 July 1994), p. 14.
13. "Nearly 20 per cent of salespeople are now online", www.dartnellcorp.com (May 1997).
14. Rosemary P. Ramsey and Ravipreet S. Sohi, "Listening to your customers: the impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes", *Journal of the Marketing Science* (Spring 1997), p. 127-137.
15. Thayer C. Taylor, "Anatomy of a star salesperson", *Sales and Marketing Management* (May 1986), p. 49-51; см. также статьи Stephen B. Castleberry and C. David Shepherd, "Effective Interpersonal Listening and Personal Selling", *Journal of Personal Selling and Sales Management* (Winter 1993), p. 35-49; John F. Yarbrough, "Toughing it out", *Sales and Marketing Management* (May 1996), p. 81-84.

مواقف للتحليل

Britcraft Jetprop: إذا من يمارس هنا الترويج؟

في ١٤ نيسان ١٩٩٢ ، اتصل قائد مجموعة الطيران «بيا» والعامل سابقاً كملحق عسكري جوي لبريطانيا في إحدى الدول الأوروبية ، اتصل بـ «بوب لوماس» مدير قسم المبيعات في شركة «بريتس سيفيل أفياشيون» (BCA) ، وشرح له أن القوات العسكرية الجوية في هذه الدولة الأوروبية (ولاحقاً سوف نسمي هذه الدولة - دولة فقط) تبحث عن بديل لطائراتها المختصة للشحن داخل الدول الأوروبية. وإن مواصفات تلك الطائرة يجب أن تكون متوسطة ما بين الطائرة الضخمة «هيركوليس» من شركة «لوكهيد» التي قررت القوات العسكرية الجوية في تلك الدولة أن تمتلكها ، وما بين طائرة شحن خفيفة للحمولات الثانوية. وافترض من الملحق العسكري الجوي أن Britcraft Jetprop هي المرشح المناسب تماماً.

Britcraft Aviation (B.A)

B.A - هي شركة ضخمة تمتلكها الشركة البريطانية ذات الفروع المتعددة Britcraft Group Ltd. وقبل هذا كانت «بريتش سيفيل أفياشيون» قد امتلكت Britcraft وكانت شركة مستقلة تحمل اسماً آخر وأسسها أحد قادة صناعة الطائرات. في الماضي كانت الشركة تصمم وتنتج عدداً من الطائرات الحربية المعروفة ، وكانت هذه الطائرات تباع حسب أقسام B.A و«بريتكرافت اكزوكييف أفياشيون» والتي كانت موجودة ومستقلة عن الأقسام التي تصنع الطائرات المدنية. كانت طائرة «جيب بروب» فخراً لـ BCA. وقد بدأ إنتاج «جيت بروب» بعد سنوات عدة من تصنيع الطائرة الهولندية المشابهة لها من شركة «فوكر» المنافس الرئيسي لـ «بريت كرافت». وقد كانت كلتا الطائرتين متشابهتين ، حتى أن المحركات كانت واحدة تقريباً وبعد الدراسات والبحوث التسويقية تقرر جعل «جيت كرافت» طائرة إقليمية ، مخصصة للدول النامية. بخلاف طائرة «فوكر» ، كانت «جين كرافت» طائرة ذات أجنحة منخفضة. وفيها صالون للمسافرين مريح جداً وله مزايا عدة من ناحية الخدمة. والهدف الأساسي للمصنعين كان تصنيع طائرة بنفقات استخدام منخفضة ولتحقيق هذا الهدف فإن كل العناصر المكونة المستخدمة في أهداف ثانوية ، تم اختيارها من ناحية السلامة وطول فترة الاستخدام والتصليح الشامل وبدا أن الطائرة مضمونة تماماً ، وفي حال حصول أي عطل كانت هناك استعدادات وقطع غيار جاهزة دائماً. وكما يتم بيع الطائرة

بنجاح في دول العالم الثالث كان لا بد من تصميمها بحيث تكون تتناسب مع ظروف الطيران في تلك الدول. وأصبحت «جيت كرافت» نموذجاً تقليدياً لتطبيق التكنولوجيا المعاصرة لتأمين المواصفات الجيدة والسلامة والراحة. وكانت الأهداف الأساسية التي وضعها المصممون عبارة عن مواصفات أساسية تضمن نجاح هذا الموديل لدى المستهلكين المحتملين.

في عام ١٩٩٢ أصبحت «جيت كرافت» من أنجح الطائرات التجارية في بريطانيا (انظر الجدول ١)، لكن حتى ذلك الوقت ظهرت في السوق عدة طائرات بما فيها اليابانية الشبيهة جداً بـ «جيت كرافت» على الرغم من أنها أكبر وأضخم بكثير.

وعملت شركة «جيت كرافت» بقوة مع الاختصاصيين اليابانيين في مرحلة تصميم هذه الطائرة، سعياً للحصول على مكافأة تتمثل في حصة من الأرباح من هذا المنتج. ولكن هذا لم يحصل. والأقل قدرة على المنافسة والمخصصة لأسواق التقنيات الحربية كانت الطائرات الروسية والكندية ذات محركات التوربو، والطائرة النفثة التي صممها كل من ألمانيا وهولندا.

جدول النجاح التجاري لطائرة جيت كرافت عام ١٩٩٢

القارة	عدد الطائرات المباعة من «جيت بروب»
أفريقيا	١١
أميركا - الجنوبية والشمالية	٦٢ (٤ في أميركا وكندا فقط)
آسيا	٢٦
استراليا	١١
أوربا	٢٥ (٢٠ في بريطانيا فقط)
أوقيانوسيا	٦

تنظيم الترويج

كان المسؤول عن مبيعات «جيت بروب» قسم BCA، وكان مسؤولاً عن تسويق الطائرات الحربية والمدنية (بعض الدول اشترت ٣٠ طائرة جيت بروب لقواتها العسكرية). وأصبحت بعض الطائرات «جيت بروب» طائرات نقل للشخصيات المهمة جداً (لا سيما رؤساء الدول). وكان يتم تحليل سنوي للأسواق، مما شكل قائمة بالزبائن المحتملين بقوة للأشهر الاثني عشر القادمة. ونتيجة لذلك ومع هذه القائمة في كل منطقة بما فيها الزبائن المحتملين، كان يتم تعيين مدير مستقل للمبيعات. وعادة ما كان يصنف الزبائن المحتملون حسب المناطق الجغرافية، على الرغم من وجود استثناءات فقد كانت تضاف قائمة بالمشتريين المحتملين،

وعادة ما كان يتم تغيير حجم هذه المناطق كي يكون هناك توازن في توزيع الأعباء على المديرين.

وأصبح «داغ واتس» أحد هؤلاء المديرين الإقليميين للمبيعات، وغيره من المديرين من ذوي الخبرة العالية وكانوا يتمتعون بتأهيل تقني رفيع المستوى، وحتى أن بعضهم من ذوي الكفاءات العلمية. والبعض منهم بدأ العمل بعد اتّباعهم لدورات تأهيل وتدريب، وكانوا مسؤولين عن تقديم الدعم الفني.

وكان «يان كراوفورد» مدير تسويق الشركة كلها، وكان يعمل في مقرها في لندن، وكان مسؤولاً عن تسويق الشركة بشكل عام (في بريطانيا وفي العالم كله).

المرحلة الأولى:

بعد أن تحدث بالهاتف مع قائد الأسطول الجوي «بيا» أخبر «بوب لوماس» إدارة الشركة عن زبون محتمل جديد، وأما «داغ واتس» فقد كان المسؤول عن هذا وعلى الرغم من أن شركة BCA كانت تمتلك عملاءها الخاصين في تلك الدولة، فلم يقولوا شيئاً عن نيات تلك القوات الحربية الجوية في تلك الدولة عن تجديد أسطولها الجوي (وقد لا يكونون يعرفون أبداً). ومهما حدث، وبما أن العملاء لم يظهروا ملامح النشاط، فقد دخلت الشركة في اتصال مباشر مع ممثلي تلك الدولة.

وبعد زيارة لـ «هانس شايتر» نائب وزير الدفاع في تلك الدولة، طلب هذا الأخير من «بوب لوماس» إرسال بعض البروشورات مع وصف الخيار الحربي القياسي لـ «جيت بروب» بشكل مباشر إلى وزارة الدفاع في تلك الدولة (إلى الوزراء شخصياً). بعد عدة أيام أرسل نائب وزير الدفاع العقيد «شيمان» رسالة جوابية إلى بوب لوماس مع شكر. ثم حصل لقاء بين بوب لوماس والجنرال «فون فورستر» الملحق العسكري في تلك الدولة في لندن وحدث هذا في معرض «هانوفر» للتقنية الجوية. وأكد الجنرال اهتمام القوات الحربية الجوية في دولته في الحصول على تقنية جديدة وطلب منه إرسال معلومات مفصلة إليه حول «جيت بروب»، والتي كان يريد قادة الدولة التعرف من خلالها على «جيت بروب».

في ٦ تموز أخبر قائد السلاح الجوي «نيزرتون» جون أبتون من «بريت كرافت» أن لدى القوات الجوية في دولته رغبة في اقتناء طائرة لقادة الدولة رفيعي المستوى. وإضافة إلى «جيت بروب» صنعت «بريت كرافت» طائرة أخرى مخصصة لنقل الشخصيات المهمة جداً. وهذه كانت تسمى «بريت كرافت اكزوكييف جت» طائرة صغيرة بمحركين نفائين.

ورداً على ذلك أرسل «جيف لانكستر» نائب مدير المبيعات في شركة بریت كرافت سيفیل افیاشیون نسخاً من البروشورات عن «جیت بروب» إلى قائد سلاح الطيران «نیزرتون» مع رجاء بإعطائها إلى المستهلكين المحتملين. وبما أنه لم يكن مطلعاً جيداً على الطائرة ولكن بمساعدة البروشورات كان يمكنه إجراء المفاوضات مع الزبائن.

على الرغم من أن «جیت بروب» لم تكن سريعة مثل الطائرات النفاثة الأخرى، فقد كانت لديها مزاياها الخاصة التي جعلت منها أفضل طائرة لنقل الشخصيات المهمة وكان يمكن بيعها بالتقسيط.

وجاء في الرسالة أيضاً أن وزير الدفاع طار منذ فترة على طائرة «جیت بروب» التابعة لسلاح الأسطول الجوي الملكي البريطاني، وكان راضياً جداً.

في ١٠ تموز التقى «نیزرتون» مع الضابط المسؤول لقسم الشحن في القوات الجوية في تلك الدولة والذي أكد أن قيادة القوات الجوية تدري بالفعل إمكانية تغيير عدة أنواع من طائراتها. وتوجه إلى المدير التنفيذي للتسويق مع اقتراح الدخول في مفاوضات مباشرة مع قسم التخطيط الطويل الأجل للقوات الجوية لتلك الدولة وشرح متطلباتهم للطائرة الجديدة. وكان من الأفضل على ما يبدو أن يتم اللقاء مع الجنرال «غراف»، وعلى الرغم من أن اللقاء معه ليس ممكناً فيمكن اللقاء مع غيره. مثل «بورس» أو «هورتن». وبما أن «داغ واتس» كان في مهمة في ذلك الوقت فقد نظم «بريان كاولي» اللقاء. وحصل اللقاء التعارفي في ٢٦ تموز، ولقاء آخر في ٧ آب، حيث التقى «رون هيل» مع القادة المسؤولين عن اقتناء الطائرات وكانت النتائج جيدة. وقد طلب قادة الدولة إعادة تزويدهم بالطائرات الجديدة قبل عام ١٩٩٦، وكانوا مسبقاً قد حجزوا طائرات «هیرکولیس» لكنهم يريدون طائرات أكثر مرونة.

كان من المقرر أن يتم عرض طائرات «جیت بروب» لقادة القوات الجوية في تلك الدولة في ٢٠ تشرين الأول. وطلبوا لذلك وثائق إضافية عن الطائرة. وتم عرض مزاياها التي تفوق طائرة «فوكر» الهولندية. وتم الإعلان عن أنه إذا كان العرض في تشرين الأول جيداً فإن قادة الدول سيقروا بالشراء.

وقبل بداية العرض المخطط له لطائرة «جیت بروب» افتتح المعرض السنوي للتقنية الجوية في «فارن بور» (بريطانيا) وحصل لقاء قادة الدولة مع ممثلي الشركة وكان اللقاء ناجحاً، وبعد ذلك زار العديد من القادة المسؤولين عن السلاح الجوي مقر شركة BCA ليحضروا العرض المخطط له.

أثناء تلك الزيارة رافق الأخصائيون الفنيون ضباط القوات الجوية للدولة ، وكان موظفو قسم التخطيط الطويل الأجل في الشركة يناقشون تفاصيل العقد القادم. وكانت الأسعار كالتالي: تتراوح ما بين ٩٠٠ ألف جنيه إسترليني و١,١٢٥ مليون جنيه ، وتم حساب قيمة المعدات الالكترونية الأخرى بشكل مستقل.

عموماً كان العرض ناجحاً جداً ، على الرغم من أن الجنرال «فون بيتيري» الذي كان من الصعب جداً توقع حدوث شيء معه ، حتى الابتسامة كان يرغب في شراء «فوكر».

المرحلة الثانية:

التعويضات أصبحت في الفترة الأخيرة عنصراً دائماً لأي صفقات دولية كبيرة. وهي مرتبطة عادة بالمبالغ الاحتياطية المخصصة للشراء. وقيمة التعويضات يمكن أن تتغير: وأثناء العرض تم التوصل إلى اتفاق حول تطبيق الاحتمال الأول للتعويض أجرت BCA دراسة معينة محاولة تحديد أهمية الاتفاق على التعويضات بالنسبة لحكومة الدولة. والأنباء التي وردت من BEA تشير إلى أن التعويضات كان يمكن أن تكون العنصر الحيوي المهم للعقد. وحاولت BEA بيع القوات الجوية طائرتين نفاثتين لرجال الأعمال: «إن الصفقة حول بریت كرافت اكزوكييف جيت لم تتم لأنه تم إهمال التعويضات. وبدلاً عن هذا اشترت القوات الجوية لتلك الدولة طائرتين فرنسييتين مخصصتين لنقل الشخصيات المهمة.

الأسئلة:

- ١- تابعوا مراحل عملية شراء الطائرات وتوقفوا عند تغير مصالح الدولة من مرحلة إلى أخرى. لماذا تغيرت اهتمامات الدولة؟
- ٢- إلى أي حد تطابقت مزايا جيت بروب مع متطلبات القوات الجوية للدولة؟
- ٣- سموا اللاعبين الأساسيين من جهة المشتري المحتمل لـ «جيت بروب» وصفوا دورهم ومستوى تأثيرهم.
- ٤- أشيروا إلى الخلافات بين وظائف موظفين معينين في شركة «بريت كرافت» أثناء إجراء المفاوضات عن بيع الطائرة.
- ٥- هل ساعدت البنية التنظيمية لـ «بريت كرافت» في إجراء الشركة لبيع الطائرة؟
- ٦- فيم تكمن النواحي القوية والضعيفة لـ «بريت كرافت»؟ أعتقدون أنه في نهاية المطاف استطاعوا توقيع العقد أو أنهم كانوا بعيدين عن تلبية متطلبات القوات الجوية الحربية للدولة؟ ماذا كان عليهم أن يعملوا في هذه المرحلة النهائية؟

تعميم ما تمت دراسته

Bang and Olufsen: التغيير المخطط مسبقاً

«أنطوان هارتمان - أوليزين»

في عام ١٩٨٣ ، كان على شركة دانماركية مختصة بإنتاج معدات منزلية أن تختار: اتخاذ قرارات راديكالية أم لا. هل يستحق العمل في سوق ألمانيا ، أم ترك هذه السوق بتاتا؟ وإذا تقرر البقاء ، فكيف نحصل على الحصة المناسبة من السوق؟

أعلنت ممثلة الشركة في ألمانيا ، والموجودة في هامبورغ ، أن منتجات الشركة لم تستطع أن تترك انطباعاً ما على سوق هذه الدولة. ففي السنوات الخمس الماضية ازداد حجم المبيعات إلى أقل من ٣٪ ، وحتى أن الوضع المالي قد ساء جداً. ولتحفيز شبكة التوزيع اتخذت إجراءات مكلفة جداً لتحفيز الترويج: «العرض الخاص لهذا الأسبوع» «اشتروا ١٠ وادفعوا لقاء ثمانية» «اشتروا الآن ، وادفعوا خلال ١٢٠ يوماً ولن تجدوا شروطاً أفضل».

لم تقم العلاقات ببساطة ما بين «بانغ وأولوفسون» والموزعين ، فحجم مبيعات الشركة من محالّ معينة لم يكن مهماً مما شكل سبباً لإهمال الموزعين له.

وبما أن التداول في السوق الألمانية شكل حوالي ٣٪ من التداول التجاري العام للشركة الدانماركية الأم ، فإن سوق ألمانيا لم تكن مهمة لها أيضاً. وبدا أن أسواق الدول الأخرى أفضل من سوق ألمانيا. وأظهرت الولايات المتحدة وكندا واليابان نمواً عالياً ، وبفضل استقرار الدولار ، كانت تبدو أسواقهم مربحة ، وغالباً ما طرح سؤال: «هل من المهم أن نركز اهتمامنا على الأسواق ذات الآفاق وإغلاق فرع ألمانيا أم إعادة خلق سمعة الشركة وإعادة التمرکز لمنتجاتها ، باتباع إستراتيجية تسويقية جديدة»؟.

قبل عام ١٩٨٣ كانت لدى الشركة خبرة مهمة في البيع خارج حدود الدانمارك. وكان تنظيم الترويج في الممثلات التجارية في الولايات المتحدة واليابان وفي كل دول أوروبا يبدو بشكل حريفي جداً. إلا أن المشكلات كانت شكلية فقط. فقد حظيت كل الفروع تقريباً بوضع العميل - المفلس. ولم يكن بمقدور هؤلاء العملاء التكيف مع التغيرات. وكانت الشركة تطبق إستراتيجية تقليدية لا تتناسب مع متطلبات السوق. وكان يعتقد أن المستهلكين عندما يرون المعدات المنزلية الأصلية سيتذكرونها بفضل تصميمها الرائع.

التنظيم الدولي للمبيعات كان كبيراً ، لكن قليل الفاعلية. وغابت الإستراتيجية الموحدة للاتصال ، وإستراتيجية توسيع شبكة التوزيع وكذلك الطريقة العامة للتدريب ولم تكن هناك إستراتيجية الصورة والشهرة. وبالنتيجة أعدت كل دولة إستراتيجيتها الخاصة ، وأصبحت كل فروع الشركة «مملكات» مستقلة.

تحت الإدارة الجديدة

في بداية عام ١٩٨٤ بدأ الجهاز الإداري للشركة بتحليل الوضع. وواجه المدير التنفيذي الجديد عدة مشكلات ، وأهمها كانت على عتبة شركة «بانغ وأولوفسون». تعتبر ألمانيا من أكبر الأسواق الدولية للمعدات المنزلية كما هي الدانمارك تماماً ، وجزءاً من الاتحاد الأوروبي. والمثلية التجارية للشركة كان عليها أن تصبح متطورة جداً. لكن قبل كل شيء:

- كان يجب أن تتحدد السوق العامة المستهدفة. وحتى تلك الأوقات كانت كل «مملكة» - فرع الشركة يحدد مجموعته المستهدفة التي ترتبط بالأفضليات المحلية والظروف الخاصة بها.

- كان يجب أن توضع إستراتيجية تسويقية جديدة. ولم تبرر الإستراتيجية القديمة ولم تستطيع أن تعزز المواقف الضعيفة للشركة في السوق.

- لرفع مستوى الخدمة والريعية لكل المثلثات كان لا بد من إحداث شبكة توزيع جديدة.

- يجب على التنظيم الجديد أن يتناسب مع متطلبات الإستراتيجية التسويقية الجديدة والانتقال من هامبورغ إلى ميونيخ. وأصبح معروفاً أن فرع الشركة في ألمانيا بات ديناميكياً أكثر وعملياً ويهدف إلى زيادة الحصة في السوق.

العناصر السبعة:

إن نتائج التغيرات في بانغ وأولوفسون ظهرت على شكل سبعة عناصر أثرت بقوة على الإستراتيجية التجارية للشركة:

- ١- الأصالة: إن هدف الشركة هو إنتاج سلع تضمن تجديداً تاماً للأفكار.
- ٢- الوضوح: إن منتجات الشركة تعرض بوضوح تام إمكانيات وأساليب الإدارة.
- ٣- الثقة: نحن دائماً نبذل جهودنا لنحظى بثقة الشركة وأعمالها وسلعها وصفقاتها.

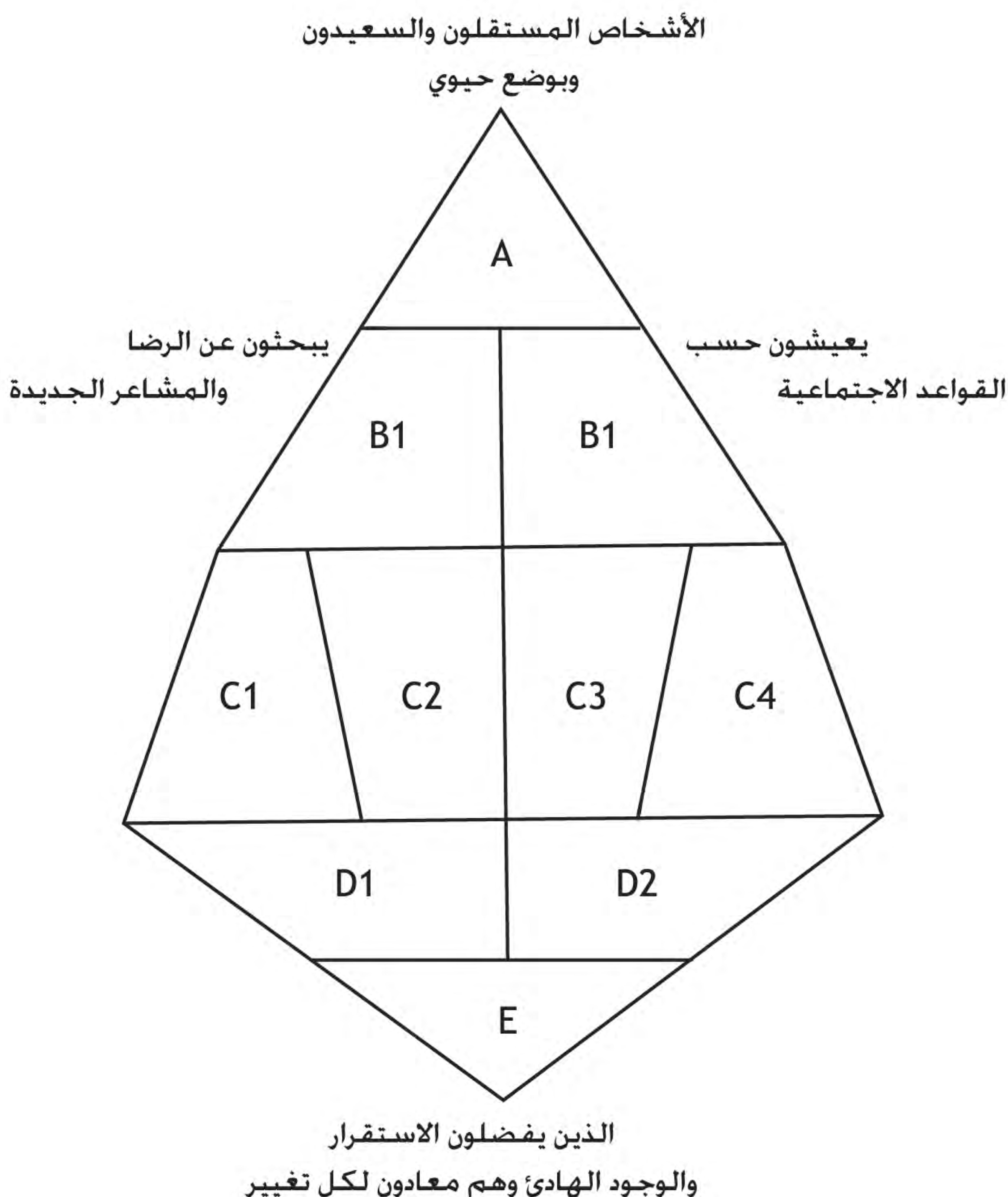
- ٤- البساطة: تخضع السلع للاستخدام في المنازل. ويجب أن تكون خفيفة عند الاستخدام ولا تخلق أيّ مشكلات. والتقنية من أجل الناس، وليس العكس.
- ٥- المضمون: يجب أن تحتوي السلع على نظرية، والعناصر الأساسية للنظرية تتجسد في التصميم.
- ٦- الفردية: بانغ وأولوفسون أصبح عملاقاً بديلاً لتجارة السلع ذات الاستهلاك الواسع.
- ٧- الاختراع: يجب الاقتراب من عملية إعداد السلع وغيرها من الوظائف بشكل إبداعي وخلاق وميزة الشركة وسلعها يجب أن تصبح الطرق الجديدة لحل المهمات العملية.

المستهلك المستهدف:

حتى تلك الأوقات لم تكن لدى شركة «بانغ وأولوفسون» تحديداً واضحاً وموحداً للمستهلك المستهدف، وحيث توجد مثل هذه التحديدات كانوا يستخدمون التصنيفات الديموغرافية: العمر، الجنس، مستوى الدخل والتعليم أو العامل الديموغرافي. وأشارت التجارب إلى أنها ليست حيوية. ورأت الشركة أن المستهلك التسعينيّات سيصبح مختلفاً في الشراء. وسيختار نمطاً معيناً للحياة وسيسعى إلى أن كل شيء يتم شراؤه يتناسب معه. وأوضحت دراسة أوروبية أن هناك عدة مجموعات فعلاً من هؤلاء المستهلكين. وأثناء الدراسة كان عدد سكان أوروبا مقسماً إلى عشر مجموعات وهي متساوية بالحجم لكنها تختلف بالمقاييس الاجتماعية والثقافية.

النموذج في «شكل الهرم» يشكل عشر قطاعات (انظر الشكل). ويتبين ما يلي:

- الأشخاص من الجزء الأعلى سيعيدون ويؤثرون في المجتمع ويتأثرون به.
- بالنسبة للأشخاص من الجزء الأسفل يملك أهمية كبرى للأمن والاستقرار وهم سلبيون وضد التغيرات.
- مجموعات الأشخاص من اليسار يملكون قاعدة أخلاقية في الحياة. ويشعرون بالمسؤولية على أنفسهم وعلى المجتمع.
- وبالنسبة لمجموعات الأشخاص من اليمين فإن الاهتمام بالحياة هو الخبرة الجديدة والرضى.



المجموعات الأوروبية العامة للمستهلكين

اختارت شركة «يانغ وألوفسون» بمثابة المجموعات الأولية مجموعات A، و B1 و B2، وحددت اختيارها على هذه المجموعات للأسباب التالية:

تتناسب أفكارهم وفلسفتهم مع الشركة، بخلاف المجموعات الأخرى فهم يؤثرون في الرأي العام وغالباً ما يقومون بمشترياتهم ومستعدون لدفع مبالغ مرتفعة. ويمكن وصف هذه المجموعات على أنها طموحة لكل شيء جديد. وهي تتغير باستمرار.

وتشكل المجموعات المستهدفة A, B1, B2 30% من عدد سكان أوروبا و ١٧% فقط في غرب ألمانيا (تسمية قديمة) وللمقارنة، فإن A, B1, B2 في فرنسا يشكلون ٣٥% و ٣٧% من إيطاليا. وهذا يدل على أن الألمان محافظون أكثر من الفرنسيين والإيطاليين.

الإستراتيجية الجديدة للترويج:

إن سلبيات الإستراتيجية التي اتبعتها الشركة انعكست في عملية إبلاغ المستهلكين السيئة (١٠٪) وفي الأولويات (٢٪) لسلع الشركة من قبل الألمان في عام ١٩٨٤. وللمقارنة نأخذ أرقاماً عن الدانمارك حيث تشكل عملية معرفة المستهلكين ٩٨٪. وأولوياتها ٤٨٪ كان الوضع يستحق التحسين. ولتجديد ميزات القوى بين الطلب والعرض في السلع كان لا بد من تغيير الإستراتيجية والانتقال إلى إستراتيجية الجذب. وقامت الإستراتيجية الإعلانية على أربع أفكار:

١- جودة وسائل نشر الإعلان تملك أهمية كبرى للتذكر وفاعلية الرسالة الإعلانية.
٢- تنشيط المجموعة المستهدفة الأساسية باختيار دقيق لوسائل نشر الإعلان يخلق محفزات عديدة للشراء

٣- تحليل المجموعة المستهدفة والحوافز الشرائية. يتحدد الاهتمام بالسلعة بمستوى الدخل والتعليم، وعلى هذا الأساس تتخذ القرارات المتعلقة بالشراء.

- رفع مستوى الإعلام عن الشركة. عن طريق الإعلان في مجلات متنوعة للجمهور لتجسيد الخطط الجديدة للترويج ارتفعت النفقات التسويقية من ٣٪ إلى ١٠٪، وأصبح هذا التغيير ممكناً نتيجة تقليص الفارق بين القيمة الأساسية والسعر للمبيعات والذي حصل عليه الموزعون من ٣٨٪ إلى ٣٣٪ نحن نتوجه بشكل مباشر إلى مجموعتنا المستهدفة قال ذلك «بيرند إيرنفارت» رئيس الشركة في ألمانيا.

شبكة التوزيع الجديدة

في عام ١٩٨٤ تألفت شبكة التوزيع في الشركة من ٤٥٠ موزعاً مستقلاً والذين عقدت مع كل واحد منهم اتفاقاً وكانوا يحصلون على مكافآتهم من خلال العلاقات التاريخية مع الممثلين التجاريين للشركة وليس على أساس الأرباح التي يحققونها.

وتميزوا في الإستراتيجية التسويقية وتقديم الخدمات وسياسة التسعير التي اتبعوها. كانت الإستراتيجية الجديدة تحت شعار «مع الشريك» (تسويق العلاقات المتبادلة) وكان هناك هدف خلق هذه الشبكة التي كان يمكن أن تتطابق عملية البيع مع جودة المنتجات. وكان على الموزعين الإشارة إلى «الجودة العليا» والتعلق بالشركة. وكل منطقة جغرافية يجب أن تضع «خطة طويلة الأجل ذات آفاق لشمول المنطقة كلها، وكل خطة إقليمية يجب التحقق منها في المركز الوطني للترويج مما يخدم رفع جودة ووفاء شبكة التوزيع. ويفترض أن المعارض التي تخصصها الشركة ستزيد من وسطي التداول العام لموزع واحد وحصصة الشركة، وأعلنت الشركة في رسالتها على الموزعين المختارين ما يلي:

- تقدم لكم الشركة الكمية الضرورية للمنتجات.
- تستخدم الشركة تكنولوجيا فريدة وعالية، والتي على أساسها يتم إنتاج كل السلع.

- تخدم الشركة الزبائن الراغبين في الحصول على مساعدة تأهيلية في الاستعمال.
- تجسد الشركة إستراتيجيتها التسويقية مع الموزعين.

التنظيم الجديد

في عام ١٩٨٤ تآلف مقر الشركة من ٢٥ موظفاً يعملون أساساً على مسائل الخدمة والتخزين والمحاسبة وتسجيل الطلبات. ولكل موظف واحد كان يتم حساب مبيعات بقدر ٤٥٢ ألف كرون دانماركي. وتطلبت إستراتيجيتها التسويقية الجديدة عمالاً جديداً بقدرات اتصال وتأهيل تجاري وتقني يمكن أن يساهموا في تطبيق إستراتيجية التسويق الجديدة للشركة وتطلب كذلك موظفين جديداً، لكن زيادة المعدل الوسطي للمبيعات لكل عميل كان يمكن أن يغطي نفقات توظيفهم.

الأسئلة:

- ١- حددوا أوجه الشبه والاختلاف ما بين الإستراتيجية القديمة للشركة والإستراتيجية الحالية. ما رأيكم، لماذا الإستراتيجية القديمة لم تحقق شيئاً؟ هل هناك احتمال لأن تصبح الزيادة الواضحة في المبيعات نتيجة للإستراتيجية الجديدة؟
- ٢- كيف طبقت إستراتيجية الجذب الجديدة؟ ما هو الشيء الجاذب بالنسبة للموزعين في الإستراتيجية الجديدة؟
- ٣- كيف يتم تحقيق الأرباح القليلة التي تم الحصول عليها من تجار التجزئة والاستثمارات الكبيرة؟
- ٤- كيف تؤثر السوق المستهدفة في إستراتيجية الترويج؟ المشترون المستهدفون في ألمانيا قليلون جداً، هل يستحق الأمر أن يتم التوجه إلى مجموعات أخرى في هذه السوق.
- ٥- ما رأيكم، كيف العمل لاحقاً: بذل جهود أكثر لغزو السوق الألمانية أم لا؟
- ٦- اذكروا الاختلاف الأساسي ما بين إستراتيجية التسويق القديمة والحديثة للتوزيع في أوروبا. هل فعلاً يمكن تصنيف عشر مجموعات في السوق الأوروبية خاصة بكل دول أوروبا؟ ما رأيكم، هل ستتجح إستراتيجية الشركة في ألمانيا؟