

الشراء والبيع ..

إن المعاملات التجارية لن تتم ما لم تكن مفيدة للأطراف المعنية، ومن الأفضل طبعاً أن تبرم صفقة جيدة، حسبما يتيح لك موقفك عند المساومة وأسوأ نتيجة هى ما يحدث عندما يتسبب الجشع المفرط فى عدم إتمام المساومة، وهكذا لا تتحقق بالمرّة صفقة تجارية، كان من الممكن أن تفيد الطرفين.

(بنيامين فرانكلين)

إننا نميل إلى الاعتقاد بأن الشراء والبيع عمليتان تجاريتان منفصلتان، بل إنهما تصنيحان عمليتين عكسيتين. غير أنه - عند النظر إليهما بموضوعية - سوف نرى أن الشراء والبيع عملية واحدة للمبادلة، إلا أننا ننظر إليهما من وجهتى نظر مختلفتين، هما: وجهة نظر المشتري، ووجهة نظر البائع.

رغم تناول كتب عديدة لعملية البيع.. فإن عملية الشراء قد تم إهمالها كثيراً غير أن عملية الشراء تحتاج إلى مهارات ومتطلبات عديدة، مثل عملية البيع تماماً. وتعدد أغراض وأهداف المفاوضات من وجهة نظر المشتري، فيمكن اعتبار المفاوضات بديلاً للمنافسة فى الأسعار. ويمكن أن تتنوع أهداف المفاوضات، فلا تسعى بالضرورة إلى تحقيق ربح معقول للبائع، بل يكون الهدف هو تكلفة الإنتاج.

وتكشف دراسة شملت معظم الأعمال أنه يبدو وأنه لا يوجد معنى أو هدف فى مفهوم

البيع لدى مندوب الشراء. ويرى عديد من الشركات أن الشراء مجرد وظيفة إدارية بحتة، وأن عمل مندوب الشراء عمل روتيني؛ لأن الأفراد الآخرين قرروا بالفعل المنتج الذي سوف يشترونه. ولكن فن التفاوض يفرق بين كاتب يهتم كثيرا بالأوراق، وبين مندوب الشراء المحنك الذي يؤدي وظيفته بمهارة.

وتقتضى وظيفة مندوب الشراء أن يحافظ على استمرار العمل فى الشركة، عن طريق إمدادها بالسلع والخدمات اللازمة بسعر واقعى. ومندوب الشراء لا يولد بهذه المهارة مثله فى ذلك مثل المفاوض. بل هو نتاج تجاربة. غير أن التجارب - فى معظم الحالات - تحد من قدرات الشخص، ولا تعمل على توسيعها.

وقبل أن ندرس وظائف مندوب الشراء فى التعامل مع أفراد خارج مؤسسته، دعنا ندرس أولاً بعضاً من مسؤولياته الداخلية ابتداء من اتصالاته الداخلية. فعلى المستوى الأفقى.. يجب أن يكون على اتصال بالإدارات الأخرى، مثل: الإدارة الهندسية، وإدارة المبيعات، وما إلى ذلك. كما يجب أن يوسع نطاق اتصالاته رأسياً، ليصل إلى إدارة المؤسسة ليقدم ويتلقى معلومات، وأن ينزل إلى إدارة شؤون الأفراد فى إدارته، ليطلعهم على ما لديه من معلومات، ويستفيد من مهاراتهم.

ويجب أن يتعرف مندوب الشراء خلال اتصالاته بالمستوى الأعلى فى الإدارة على الحاجات، وأن يتسق الجهود، بينما يجب أن يكتشف ويعرف - من اتصالاته على المستوى الأفقى - الابتكارات والتمويل والجدولة والتوقيت، والمواصفات. وعلى سبيل المثال.. فإن فهمه للمواصفات قد يسمح له، بأن يقترح تغيير صفات معينة غير ضرورية حتى يمكن أن يوفر فى التكلفة، سواء عن طريق التغيير فى التصميم أو المواد أو الأسلوب - وهى تغييرات من جانب المنتج. ويجب أن يطلع الآخرين داخل شركته على السلع الجديدة التى يشاهدها، وتغيير المواد أو الأساليب، واتجاهات السوق والتكلفة، وما إذا كان يتعين على شركته زيادة المخزون، أم خفضه، ووسائل جديدة للإنتاج.

وعلى المستوى الخارجى يجب معاملة الشراء على أنه نقطة اتصال بين مؤسسة وأخرى.

وعند البيع .. يمكن تشجيع المؤسسات الأخرى على أن تقدم مندوب الشراء الابتكارات والمنتجات الجديدة والاستخدامات الجديدة لمنتجات شركة. كما يمكنه استغلال العملية التعليمية الكلية، التي تمتلكها المؤسسة القائمة بالبيع، فالباعة يمكنهم تقديم معلومات خاصة بمواصفات السلعة، وما يجب أن تفعله أو ما لا يجب أن تفعله، وما هي إمكانياتها، وما هي حدود السعر. وتستغل بعض الشركات أو تحاول استقلال هذا المبدأ، عندما تطلب من أكثر من شركة أن تمدّها باحتياجاتها، بحيث تزايد شركة بائعة على الأخرى.

وهناك عناصر عديدة متاحة لمفاوض الشراء الجيد. وبعض الأساليب التي يلجأ إليها المشترون هي: تحديد أنواع معينة للهندسة المتاحة، والتعلم من خلال دراسة الأجور وساعات العمل عن أسلوب الإنتاج الذي قد يكون أكثر تكلفة عن الأساليب الأخرى، ومعرفة الوضع الحالي لتطوير السلعة المعينة: وذلك عند تحديد احتمال تغيير أساليب الإنتاج في المستقبل القريب، والاستفسار عما إذا كانت جميع مواصفات السلعة مهمة؛ أو إمكانية تعديل بعضها للحصول على سعر أفضل، والحكم على مدى معقولة تكلفة الإنتاج، بالنسبة للإنتاج المتوقع، ودراسة المواصفات أو تصميمات المهندسين، لتحديد إمكانية الحصول على معلومات ذات قيمة للبايع أو المشتري. ويجب ألا يحتفظ مندوب الشراء بهذه العوامل لنفسه بعد أن يعرف بعضاً منها، بل يجب أن يطلع عليها البايع حتى يمكن للبايع - بهذا الأسلوب - أن يساعد المشتري على إبرام صفقة أفضل، وفي الوقت نفسه يساعد المشتري البايع على إبرام صفقة أفضل أيضاً.

وأكثر الوسائل المباشرة التي يستخدمها مندوب الشراء لتحليل تكلفة المنتج، هي التعرف على المواد المستخدمة في السلعة مباشرة، والعمالة المباشرة، وتكلفة الإنتاج للمصنع، والتنفقات الإدارية. وليس من الضروري أن يكون مندوب الشراء خبيراً في كل هذه المجالات، ولكن يجب أن يعلم كيف يحصل على هذه المعلومات، التي يمكن أن يكون مصدرها البايع نفسه، أو أحد منافسيه، أو مؤسسته التي تسعى للشراء، أو الإدارة الهندسية، أو إدارات أخرى. كما أنه من المفيد جداً إجراء أبحاث حول أنواع مشابهة من المنتجات، وعمليات إنتاجية مشابهة والاطلاع على التقارير المنشورة في أي مجال خاص بالمشروع أو المنتج الذي يهتم به.

ويتعرف مندوب الشراء - بفضل أساليب التحليل السابقة - على الأخطاء المشتركة بالسلع المختلفة، ومنها - على سبيل المثال - تكلفة المواد المباشرة. ومن ضمن هذه الأخطاء أيضاً: المبالغة في تقدير السعر في المستقبل، وحساب الأسعار على أساس مواد أكثر جودة مما هو مطلوب، والتقييم غير المناسب للمستلزمات، وتقديم سعر بيع ينطبق على كمية صغيرة لصفقة شراء كبيرة. كما أن المخلفات - التي تهمل أغلب الوقت - من العناصر التي يجب وضعها في الاعتبار عند تقدير القيمة، ويمكن تقسيم عنصر العمالة إلى عاملين أساسيين، وهما: عدد ساعات العمل وأجر ساعة العمل. وتتغير هذه العوامل - التي قد تبدو ثانوية - تغييراً هائلاً يفوق تكلفة المواد. والهدف الأساسي لهذا التحليل، هو بحث الوسائل التي يمكن أن يساعد خلالها المشتري والبايع كل منهما الآخر، في السيطرة على التكلفة، وتحقيق فائدة للشركة التي يمثلها كل منهما .

تتبع الحاجة إلى المفاوضات حقيقة أن الأفراد هم الذين يختارون سبل ووسائل تحديد الأسعار. ويجب أن ندرك أن جزءاً كبيراً من عملية التسعير يأتي نتيجة معلومات غير كافية، أو مجرد أفضليات شخصية. ويستطيع مندوب الشراء أن يستغل هذا الوضع ويستفيد منه في المفاوضات. ويمكن للفرد الذي يتفاوض على الشراء، أن يعرض عديداً من العناصر خلال المناقشة، منها: أن السعر ناجم عن عمل إداري، يستند إلى أفضليات شخصية، بغض النظر عن الطلب، ومدى المناقشة، والأسعار التنافسية المختلفة. ويشير المفاوض إلى نسبة المرجح، التي يجب أن تتوقعها الشركة المشتري، فضلاً عن نسبة المرجح العادلة بالنسبة للشركة البائعة. ويلتزم مندوب الشراء الممتاز بتطبيق القانون بمعنى على متطلباته الخاصة للحصول على تنازلات. كما يستطيع هذا المندوب استغلال لوائح الشركة البائعة فيما يتعلق بالأسعار، المتفق عليها بين الطرفين، أو الأسعار الثابتة.

فيما يلي إيجاز للإستراتيجيات المختلفة التي ناقشناها سابقاً، حيث تعرض الإستراتيجيات المختلفة التي قد يستخدمها البائع عن تحديد سعر منتج، ويمكن أن تدرك كيف أن معرفة هذه الإستراتيجيات سوف تفيد مندوب الشراء في مفاوضاته.

الصبر : ينتظر البائع حتى يحدد منافسيه أسعار سلعهم؛ أى إنه ينتظر حتى أخروقت ممكن.

المفاجأة: يحدد البائع السعر عن طريق الحدس، أى إن الأسعار تكون غير واقعية بينما يعتزم مساومة كل مشتري على نسبة الخصم التى يقدمها.

الأمر الواقع: يضع البائع قائمة الأسعار، وينتظر رد الفعل.

الانسحاب اللطيف: يرسل البائع قائمة الأسعار، وينتظر ورود بعض ردود الفعل. وعند ظهور بوادر أى اعتراض، يتراجع قائلاً: «ليس هذا ما كنت أقصدى على الإطلاق».

الانسحاب الظاهري: يوهم البائع إذا تعرض السعر لانتقادات خلال مناقشات المشتري بأنه سيجرى تعديلاً على السعر، ويعطيه شعوراً وهمياً بالأمان من المحصلة النهائية، لا يجد المشتري مصدراً بديلاً، ويبقى السعر عند المستوى الذى حدده أول الأمر.

العدول: يتراجع البائع عن السعر، ويقدم أسعاراً جديدة عند أول دلائل لوجود ضغط. وتتباين الأسعار حسب حالة السوق.. فإذا شعر أن بمقدوره رفعها يعدل موقفه مرة أخرى.

الحدود: يؤكد البائع أن سياسته كانت ناجحة لسنوات عديدة، وأنه سيحافظ على وضعه دون تغيير فى إطار الحدود القائمة.

الخداع: يخدع المشتري ويحمّله على الاعتقاد بأنه سوف يحصل على شئ غير الذى سيحصل عليه بالفعل، وكذلك يحمله على الاعتقاد بأن لديه جميع المعلومات، بينما يخفى بعض العناصر المهمة.

المشاركة: يحدد البائع السعر بعد أن يناقشه مع جميع منافسيه، رغم أن هذه العملية قد تكون غير قانونية.

الارتباط: يحصل على قوائم أسعار المنافسين، ثم يحدد قائمته ويعلن أنه حدد أسعاره وفقاً لمعايير المنافسة.

عدم الارتباط: تختلف قائمة أسعار البائع فى هذه الحالة عن أى قائمة أسعار للمنافسين؛ لأنه لا يلتزم بأى من الممارسات التى تحكم الصناعة، وقد يؤدي ذلك إلى سوء فهم كامل للمغزى الحقيقى لأسعاره.

تشعب الموضوعات: يوجد المشتري نوعاً من الصلة؛ بحيث يجمع بين عنصرين أو أكثر في قائمة الأسعار. ويفترض أن البائع يحدد «أفضل» سعر عندما يحقق المشتري الشرطين اللذين وضعهما.

الصيغة: تغطي قائمة الأسعار مجالاً واسعاً، بحيث يبدو السعر الذى حدد من قبل مفضلاً، عند ذكر سعر محدد.

العشوائية: البائع شخص مخطط، يستخدم العمليات الرياضية المتقدمة، ويحدد السعر عند نقطة التقاء، قد تكون بعيدة عن الواقع.

العينة العشوائية: يعتقد البائع - بعد أن يحقق فى إحدى المرات نسبة ربح معينة - أنه توصل إلى هيكل أرباح، يستمر إلى ما لانهاية، ولا يغير هذا السعر إلا للحفاظ على نسبة أرباحه وفقاً للتكلفة.

السلامى: لا يستطيع البائع تحديد سعر ثابت، ويقدم البائع - فى إطار محاولة تغيير السعر - سعراً منفصلاً لكل وحدة وقسم وقطاع.

تحديد الهدف: يضع البائع سعراً يتجاوز الهدف الذى يسعى إليه، بينما يحدد المشتري سعراً، ويأمل البائع - فى هذه الحالة - أن يصلأ معاً إلى سعر وسط.

يجب أن تذكر الإدارة ماقاله جون روسكين ذات مرة: «من غير الحكمة أن ندفع ثمناً باهظاً جداً، غير أن الأسوأ أن تدفع سعراً ضئيلاً جداً فإنك تخسر مبلغاً من المال، عندما يكون السعر مرتفعاً، ولكننا أحياناً نفقد كل شيء، عندما ندفع ثمناً بخساً، لأن ماأشتريته لن يؤدى الوظيفة التى ابتعته من أجلها. يحول القانون العام للميزان التجارى دون دفع مبلغ ضئيل، والحصول على الكثير، فهذا أمر لا يحدث. فإذا أبرمت صفقة مع صاحب، أو فى عرض للأسعار.. فعليك أن تضع شرطاً إضافياً، ليعوضك عن أى خسارة قد تكبدها، بحيث يمنحك مبلغاً كافياً لشراء شيء أفضل». ونجد كلمة أخيرة عن فلسفة الشراء فى

نادرة، قالها رائد القضاء جوردون كوبر، بعد عودته من رحلة في القضاء، عندما سئل إذا ما كان قد شعر بالقلق في أى وقت، فأجاب: «مرة واحدة فقط عندما ركزت ببصرى على اللوحة، ونظرت إلى الأدوات والمفاتيح، وخطر على بالى ماذا لو كان مورد كل هذه الأجزاء صاحب أقل سعراً».

فهم عناصر مفاوضات البيع والشراء

يعترف مندوب الشراء على مكونات معينة لمفاوضات البيع والشراء؛ إذ يجب أن تتوفر له القدرة على فهمها والتفرقة فيما بينها. وعند التفاوض على عقد بسعر محدد.. يجب أن يضع شرطاً خاصاً بتعديل الأسعار، وغيرها من المشاكل غير المتوقعة. كما يتعين عليه أن يعتبر أن وظيفته تقتضى ضمان قبول التغييرات الداخلية، التى قد تسفر عنها هذه العقود، وتنفيذ النتيجة النهائية للمفاوضات التى أجراها. كم عدد مندوبى الشراء الذين يعرفون حجم المخزون من البضائع والتنازلات المختلفة التى يمكن أن يقدمونها، مثل الربط بين الجوانب المختلفة لصفقة البيع، مما يمكنهم من الحصول على سعر أفضل، وكم منهم طلب ضمانات ضد تغيير السعر؟ هل يعرف مندوب الشراء - بقدر كاف - الشروط المختلفة للسداد ليحصل على الخصم المناسب لسداد السعر نقداً، والسداد مقدماً، ولشراء كميات كبيرة، وعمليات الشراء التراكمية؟ هل يعلم أى بنود تمثل ضماناً ضد الاحتمالات المعروفة وغير المعروفة؟ هل لديه علم بالعقد طويل الأجل، وومتى يكون مفيداً لشركته؟ هل درس تغيير مواصفات السلعة لتفى باحتياجات البائع، على ألا تتعارض - فى نفس الوقت - مع نوع المنتج الذى يريده؟ هل توقيتته مناسب؟ هل يدرك أن المبيعات الموسمية قد تساعده على خفض السعر؟

ماهى العناصر التى يجب أن يضمها البائع والمشتري فى الاعتبار، عند بحث الربح كأحد عناصر التكلفة؟ إنهما يجب أن يدرسا المدخلات الضرورية، حتى تحقق السلعة الأداء الكامل، والإدارة، والجهود الفنية اللازمة للحصول على المواد والمهارات، المنصوص عليها فى العقد، ومخاطر تكلفة العقد، ونمو أو انكماش السوق، وسجل أداء منتج له

مكانته، وأخيراً إمكانية أن يطالب المنتج بإنتاج سلعة فريدة، أو خارج مجاله المعتاد، التي من غير المتوقع أن تعود عليه بفائدة، أو الحصول على طلبات في المستقبل. أما في حالة توقع عقود تالية أكبر حجماً من العقد الأول.. فإن البائع قد يطلب كإجراء إستراتيجي سعراً أقل، ويخضع البائع في هذه الحالة لإغراء الحصول على عقود أكبر تالية.

إن بعض وسائل تحليل العروض، هي: دراسة تاريخ السعر المعنى، والمؤشرات الصناعية والحكومية المختلفة المتاحة بكيفية حساب السعر، وكيف يتم تقسيم السعر إلى عناصر مختلفة، وتقديرات التكلفة التفصيلية، والعوامل الطارئة، وتحليل القيمة، والتقييم الوظيفي، وتحليل تكلفة البائع.

مفاوضات سعر التكلفة

نعرض هنا مثلاً نموذجياً للمفاوضات حول عقد تكلفة، مقابل مفاوضات لسعر كلى. ورغم أننا نخرج ببعض المزايا من مفاوضات التكلفة، إلا أنها تتطلب من المشتري الإعداد بفعالية أكبر وتفصيل أدق، بينما تتطلب من البائع أن يدرس كل عامل، تتضمنه حساباته، وتجعله حذراً عند زيادة قيمة التكلفة، أو إساءة تقدير أحد عناصر التكلفة. وأخيراً بعد أن يجرى الطرفان تحليلاً مفصلاً للتكلفة، يوجد احتمال أكبر لزيادة المزايا، التي يمكن تحقيقها نتيجة خفض المتطلبات الفنية، أو استخدام مواد مختلفة. ومن الممكن - بالطبع - أن يواجه البائع هذا الوضع بالمطالبة بعقود منفصلة لكل عنصر من عناصر التكلفة على حدة. كما قد يطلب بدلاً لحالات الطوارئ لكل عنصر من عناصر التكلفة، بدلاً من مبلغ مقبول ينطبق على جميع العناصر. ويدرك البائع أن هذه الاتفاقيات المنفصلة من شأنها زيادة أرباحه. ويجد أن الكل - في هذه الحالة - لا يساوى إجمالى قيمة الأجزاء، حيث يستحيل منع تكرار بعض هذه البدلات على الأقل. وقد تستمر التحركات والتحركات المضادة في مفاوضات التكلفة، غير أن المحصلة النهائية يجب أن تكون اقتسام جميع المعلومات المكتسبة، بما يعود بالفائدة المشتركة على الطرفين. وعندما يقوم كل طرف بتحليل دقيق لجميع العناصر.. يمكننا التوصل إلى بدائل خلاقة،

قد تؤدي إلى إدخال تخمينات من خلال تغيير المواد، ومراجعة ممارسات الشراء، وتخفيف المواصفات، وتبسيط العمليات الإنتاجية وما إلى ذلك. وهنا نجمع بين المفاوضات والعمل.

البيع - الوجه الآخر للعملة

يعد تحليل البائع لما يبيعه جزءاً مهماً من وظيفته. والتحليل الذاتي أمر حيوي في هذا المجال، وإذا اتفق مفهومه عن البيع مع أهداف المشتري.. فإن الصفقة قد تتم قبل أن يعطى المشتري سعراً، أو قبل أن يبدأ الحديث عن كتابة أمر الشراء. ويجب أن يخصص جزء محدد في المرحلة المبدئية، للمفاوضات المقارنة بين مفاهيم البائع وأهداف المشتري، حتى يمكن التقريب بينها.

يجب أن يعرف البائع من الذى يتخذ القرارات فى الشركة التى تقوم بالشراء، كما يجب أن يدرك أن الشخص الذى يشغل الوظيفة ويتحمل المسؤولية، ليس - بالضرورة صاحب القرار، فقد يتخذ القرارات سكرتير رئيس مجلس الإدارة، بالإضافة إلى صانع القرار. ويجب أن يعرف البائع كل من يثرون فى قرار الشراء فى الشركة، حيث يمكنه - فى عديد من الحالات - أن يقيم تحالفاً مع هؤلاء الأشخاص. ويتعرف البائع من خلال الدراسة المتعمقة للمشتري على هذه العلاقات؛ فيحول بذلك دون وجود مشاعر عداوية، غير مطلوبة ضده داخل شركة المشتري.

إن مندوب المبيعات يمثل شركته، ولذا يجب أن يكون قادراً على إقناع المشتري باستطاعته استغلال جميع موارد الشركة، لتلبية حاجات المشتري. يفشل عدد كبير من مندوبى المبيعات فى تعريف المشتري بموارد الشركة التى يمثلها. ومن ثم يجب أن يوضح مندوب مبيعات الشركة - سواء كانت كبيرة أو صغيرة - أنه قادر على القيام بالمهمة، وأنه وغيره من العاملين فى إدارة المبيعات بمثابة ذراع أو فرع لشركة المشتري، فضلاً عن قدرته على تكريس موارد شركته بالكامل لصالح المشتري. تقابل عدد من رجال المبيعات فى شركة يونيون كاربيد مناقشة مسألة المفاوضات مع رؤسائهم. ولم يطلعهم رؤسائهم على كيفية مواجهة وضع متعلق بالسعر، بل أوضحوا لهم كيفية إتاحة الفرصة لعملائهم؛

للاستفادة من الموارد الكاملة للمنظمة ككل، فقد أدركوا أن ذلك أكثر أهمية سواء بالنسبة لهم، أو للعملاء من اعتبارات السعر التي يعتقدوا أن عليهم التعامل معها. أظهر جون روسكين مدى فهمه للناس والسعر، عندما قال: «يمكن أن يقوم بعض الناس بتصنيع أى سلعة، مهما كانت، وبمواصفات أقل وبيعها بسعر أرخص، والشخص الذى يفكر فى السعر فقط يصبح فريسة لهم».

يرى عديد من رجال المبيعات أن وظيفته تشمل السعر فقط. إلا أن السعر كعنصر وحيد غير مهم، فالسعر أحد العناصر التى تحدد القيمة. والقيمة تدل على العلاقة الكاملة للمنتج بعملية شاملة، وليست قيمته الدلارية فحسب. ويجب أن يتوافق المنتج مع العملية، حيث يتمتع كل عنصر فى العملية بأهمية متساوية، وقد تفشل العملية بأثرها ما لم يصمد كل عنصر. كما يجب أن يعرف رجل المبيعات القيم التى يمثلها، وأهداف شركته والمنتج الذى يبيعه، والاحتمالات التجارية الحالية والمستقبلية لشركته وشركة المشتري، وأن يهتم بمواصلة عملية تحقيق الأرباح وزيادتها، وأن يظهر قدرته على تحقيق أهداف الشركة. إن كل هذه العوامل مهم فى إقامة علاقة مع المشتري.

وفى المحصلة النهائية تتشابه أهداف البائع والمشتري. ولذا يجب أن يتوصل ممثل البائع لترتيب عرض، يمكن من خلاله تحقيق أهداف الطرفين. ما بعض الأهداف التى يعمل من أجل تحقيقها؟ يجب أن يظهر للمشتري، أنه يمكنه الحصول على قيمة أفضل، مع احتمال عمل أقل، أو قيم ترويجية، أو ربحية أعلى، أو إمكانية للنمو. وقد يمثل المنتج دعماً للإمدادات، أو مصدراً آخر للإمدادات، وكذلك قد تكون الخدمة أفضل بحيث يتذكر الأداء السابق، وكافى عنه. ويمكن أن يشير إلى أن الشركة البائعة ليست منافساً للمشتري، ولن تصبح كذلك، وأن شراء المنتج قد يساعدها على الوصول إلى السوق، أو فتح سوق مستقر لصالح المشتري. ويجب أن يقيم البائع المزاي الضريبية، والائتمانية، ومزايا البحث والتطوير، والمعلومات التى يحصل عليها المشتري. كما عليه أن يدرس جميع الحاجات المحتملة، التى يتصور أن تطرأ على بال المشتري، ثم يبحث كيف يمكنه الوفاء بهذه الحاجات، أو أى حاجات يمكن أن يؤثر فيها.

ولا يواجه جميع البائعين نفس المشاكل .. فهناك قواعد خاصة تنطبق على الشركات العملاقة، فقد تهتم الشركة - التي تسيطر على مجال ما - بقوانين مكافحة الاتحادات الاحتكارية، وقد يسمح القانون للشركة العملاقة بتقديم نفس السعر المنافس، وليس ضربه. وإذا ذكر العميل أنه يشتري المنتج بعشرة سنتات ونصف سنت، فمن حق الشركة أن تقدم نفس السعر، ولا يسمح لها أن تعرض سعراً أقل، أى عشرة سنتات وربع سنت مثلاً. وإذا ضلل العميل الشركة، وقال إنه يشتري المنتج بعشرة سنتات فقط، فإنه فى هذه الحالة متهم بانتهاك قانون مكافحة الاتحاد، وأن الاحتكار الذى له هذا النوع من الانتهاك للقانون، ليس شائعا مثل البيع بأقل من سعر المنافس. وفيما يلى بعض التكتيكات، التى يستخدمها رجال المبيعات فى شركة كبيرة منتجة للكماويات، للتعرف على السعر الذى يقدمه المنافس للعميل.

أولا تحديد الهدف: لايسأل رجل المبيعات العميل، عندما يقابله بشكل مباشرة: «ما هو السعر الذى ستدفعه؟»، بل يقول له: «إننى أعرف أنك خبير، ولاتدفع ١١ سنتا للرتل الواحد، وأعرف أنه لايمكنك أن تشتريه بعشر سنتات»؛ أى أنه يحدد الهدف بشكل مفاجئ ويضع نطاقا للسعر، ثم يضيف قائلاً: «إذا عرضت عليك عشرة سنتات هو ثلاث أرباع السنت.. فإنه لا يمكن أن تدفع عشرة سنتات وربع»، وهو بهذا التحديد يقترب من الهدف؛ لأنه يعرف تماماً السعر المطلوب. ويلجأ رجل المبيعات إلى إلقاء سلسلة من الأسئلة، تساعد على الكشف عن السعر المدفوع دون أن يلتزم به.

ويمكن أن يعالج رجل المبيعات الموقف بأسلوب آخر، حيث يقول للعميل: «انظر إذا تركتني أحمن السعر الذى تدفعه - لنقل عشر سنتات ونصف سنت - إننى أعرض نفس السعر دون أن أعلم يقيناً بأن المورد يقدم نفس هذا السعر، ويتعين فى هذه الحالة أن أقدم لك هذا السعر، ولجميع المنافسين نفس السعر. بيد أنك إذا حددت لى السعر، وكان بإمكانى أعرض عليك نفس الثمن.. فإننى لا أضطر عندئذ إلى عرضه على منافسيك. فإذا أبلغتني - مثلاً - أن السعر عشر سنتات ونصف سنت.. فإنه يمكننى أن أعرض نفس

السعر لك فقط، ولا ألتزم بتقديم نفس السعر لجميع منافسيك». وهنا يضع رجل المبيعات في اعتباره أن البائع غير ملتزم بعرض سعر منخفض لجميع عملائه، إذا ما خفض السعر لمواجهة المنافسة.

الأسلوب الثالث هو الخداع، وهو مناسب لهذا الموقف.. فيقول رجل المبيعات: «يمكننا توفير الكميات المعتادة، مع وضع السعر الذى تريده فى الاعتبار»، على ألا ذكر السعر فى الحديث الذى يدور بين رجل المبيعات والمشتري إلا بعد أن يصرح بهذه العبارة، حيث أفتع الأول الأخير بأنه يعرف السعر ويعتبره أمراً مسلماً به.

يستخدم الأسلوب الرابع، وهو التعريف، كما يلى: يقول رجل المبيعات: «أعلم أنك تدفع ١٢ سنتا ونصف سنت»، فيقاطعه المشتري قائلاً: «ماذا تعنى باثنى عشر سنتا ونصف سنت؟ إننى أدفع فقط عشره سنتات ونصف سنت». يمكن أن يحصل على المعلومات المطلوبة، من خلال تعريف متعمد للمعلومات. وهناك شكل آخر للتعريف، كأن تقول: «لقد سمعت أن السعر ارتفع»، فتكون الإجابة: «لا، إن السعر لم يتغير..».

الأسلوب الخامس للحصول على معلومات، يتم عن طريق استطلاع رأى الشخص الآخر فتقول: «إننى احترم قدرتك على تحليل السوق، فمارأيك فى حاله سوق المنتج اليوم؟» فأنت هنا لاتسأله عن السعر الذى يدفعه، بل تطلب تقييمه لظروف التسويق. وتحصل فى أغلب الأحوال على إجابة صريحة، عندما تستخدم هذا التكنيك، شريطة أن تكون هناك علاقة قائمة على الثقة المتبادلة.

فلا يوجد أسلوب «أمثل» فى جميع الحالات، وهذا ينطبق بكل تأكيد على عملية البيع والشراء، ويجب أن يستخدم رجل المبيعات خياله، حتى يتمكن من بيع المنتج. وقد يضطر أحيانا إلى البيع، وفقاً لأساليب الشراء المختلفة للمشتري. ومن ثم يجب أن يكون مستعداً دائماً للبيع إلى عملائه، عندما يغيرون أسلوب شرائهم. مثال ذلك، رأى عدد من الشركات أنها تحصل على أفضل شروط، عندما تطالب البائعين بتقديم عروض. ويتسم نظام العروض التنافسية بمزايا كبيرة، إلا أن له عيوبه أيضاً.

لايفضل عدد كبير من شركات البيع الكبيرة تقديم عروض؛ حيث إنها تخسر أمام الشركات الأصغر، التي يمكنها اتخاذ القرارات سريعاً، وتعديل عروضها، وتحقيق نجاح أكبر في الفوز بطلبات الشراء.

توصل رجل مبيعات في شركة كبرى إلى الأسلوب المفيد التالي؛ للتغلب على المشكلة، فحاول أولاً أن يغير أسلوب تقديم العروض إلى موقف تفاوضي، حيث بعث رداً على طلب تقديم عرض أسعار، وشروط غامضة وغير محددة، فعلى سبيل المثال.. يحدد العرض المقدم فترة التسليم بعام، رغم أن المدة المطلوبة ستة أشهر. وفي هذه الحالة يتصل المشتري برجل المبيعات؛ ليسأله عن هذا الشرط الغامض، ويصبح رجل المبيعات - في هذا الوقت - في موقف يتيح له بدء المفاوضات، فيبدأ بالإشارة إلى أن أسلوب تقديم العروض لا يأخذ في الاعتبار التغييرات، التي قد تطرأ على السوق في وقت لاحق، وأن التفاوض على سعر لفترة أقصر قد تقلل حتى عن ستة أشهر، مع توفير الحماية ضد تغيير الأسعار، يمكن أن يخدم مصالح الشركة المشتري بشكل تام.

من الضروري أن تعرف مهارات البائع أو المشتري، سواء كنت تقوم بهذا الدور أو ذلك، وأن تكتسبها للمشاركة في عملية البيع والشراء.

لندرس في الفصول التالية الآن بعض التطبيقات لعمليات بيع وشراء معينة.

تطبيقات الفصل الثانی عشر

- ١ - استخدم نظرية الحاجات في المفاوضات والإستراتيجية والأسئلة؛ لوضع خطة مسبقة لكيفية التعامل مع عملية بيع وشراء نموذجية.
- ٢ - حاول تهيئة مناخ مساعد في عملية البيع، ثم في عملية شراء.