

القسم الثالث

كيف تبيع الصفقات
الكبرى وتدفع
بأعمالك إلى القمة

7

الإعداد: سيرورة عملية البيع

إذا كنت حسن الاستعداد فإن إبرام
صفقة يصبح مجرد أمر شكلي

مع بداية مقابلاتي مع زبائني المحتملين الأغنياء، وتغلغلي في أسواق أكثر ثراء وغنى، اكتشفت بسرعة الضرورة المطلقة للإعداد. وإنني أؤمن أن بوسعي أن أبرم صفقات كبيرة وصعبة لأنني أعرف كيف أهئ لها، وأنا أسمى استراتيجيتي الخاصة بالتهيئة للصفقة بسيرورة عملية البيع The Process Approach لأنني أؤمن بأن الشطر الأعظم من عملية البيع إنما يتم قبل عرضي للصفقة على الزبون بوقت طويل. والحقيقة هي أنني إذا كنت حسن الاستعداد فإن إبرام الصفقة يصبح مجرد أمر شكلي. وليس الأمر دائماً بهذه السهولة، وسأقوم بعرض استراتيجياتي

في البيع وإنجاز الصفقات في الفصل المقبل، أما الآن فأبين لكم كيف أعد لصفقتي.

وتتضمن سيرورة عملية البيع التي طورتها من خمس استراتيجيات للإعداد للصفقة:

1. سوق نفسك.
 2. جرد زبونك المحتمل من أسلحته.
 3. إكتشف صانع القرار.
 4. إكتشف الخسارة.
 5. إعرض الخسارة.
- وقبل أن أشرح لكم كلاً من هذه الاستراتيجيات أود أن أخبركم عن أمر يظل ماثلاً على الدوام في ذهني أثناء تهيئتي للصفقة: خمسة أسئلة أستخدمها لتقويم زبوني المحتمل.

الأسئلة الخمسة لتقويم الزبون المحتمل:

1. هل سأتعامل مع هؤلاء الزبائن؟
 2. هل سيتعاملون معي؟
 3. هل أدرك احتياجاتهم؟
 4. هل يدركون احتياجاتهم؟
 5. هل يستطيعون دفع الفاتورة؟
- فإذا تمكنت من الإجابة عن تلك الأسئلة الخمسة أدرك أن لدي زبوناً محتملاً بين يدي، وبواسطة سيرورة عملية البيع أستطيع تحويله إلى زبون فعلي.

الاستراتيجية الأولى: سوق نفسك

الاستراتيجية الأولى في سيرورة عملية البيع والأمر الأول الذي أحاول القيام به عندما أكون مع زبون هو أن أسوق نفسي. وأن أسوق نفسي يعني أن أكسب ثقة زبوني المحتمل. فأننا أريد منه أو منها أن يثقوا بأنني سأكون قادراً على منحهم أفضل الحلول الممكنة لمشاكلهم. وأحقق ذلك عبر تمتعي بالثقة بنفسي، وليس بالغطرسة، بل من الثقة الصادقة النابعة من استخدامي لجميع الاستراتيجيات التي عرضتها حتى الآن في كتابي هذا. إنني ملم بعملتي وبمنتجاتتي بشكل دقيق وشامل، وأنا مولع بما أقوم به، كما أنني أتفهم جيداً زبائني المحتملين.

وتصبح مسألة أن أسوق نفسي لزبوني غاية في الأهمية عندما أتنافس مع مندوبي مبيعات آخرين. وفي القضايا الكبيرة، لا أكون أبداً دون منافسين أشداء. وغالباً ما أجد نفسي في مواجهة مع الوكيل الحالي للزبون المحتمل أو حتى مع قريبه أو قريبها. ولكنني أعلم أن الزبون المحتمل لن يسلم أعماله لوكيله الحالي أو لقريبه إلا إذا كان واثقاً من قدراته.

أفضل وكيل وأسوأ شركة

أستمد مثلاً جيداً على كيفية تسويق نفسي أمام زبائني من موعد عمل يعود خمس عشرة سنة إلى الوراء. ذلك أن محاسباً كنت أعرفه اقترح عليّ أن أقابل واحداً من زبائنه الأثرياء اسمه فيل غرويسون Phil Groyson، والذي كان يبحث عن تأمين

بقيمة 500,000 دولار. وكان غرويسون قد نجح عبر إدارته المحنكة لمحفظة استثماراته الخاصة بتحويل عدة ملايين من الدولارات إلى عدة عشرات من ملايين الدولارات. وقد حذرني المحاسب من أن التعامل مع غرويسون كان صعباً، فضلاً عن كونه رجلاً محنكاً.

وصلت إلى مكتبه، وهو عبارة عن منزل كبير في أعلى المدينة حوله إلى مقر لأعماله.

وبينما كانت سكرتيته تدخلني إلى مكتبه قلت له: «مساء الخير يا سيد غرويسون».

كان غرويسون يجلس خلف مكتب هائل من خشب الكرز، ولم تتجاوز إجابته على تحيتي أن غمغم وأشار إليّ بأن أجلس على أحد المقاعد ذات المساند المقابلة لمكتبه. فجلست على المقعد الجلدي الوثير واغتنمت الفرصة لأدرس هيئته العامة. من الواضح أنه كان من المقترين في حديثه وكان عليّ أن أستشف من تعابير وجهه ولغة جسده أقصى ما أستطيعه. ومع أن أكثر من نصف جسمه كان محتجباً خلف مقعده إلا أنني خمنت أنه كان رجلاً قصير القامة، كان كتفاه ضيقين، ووجهه نحيلاً. وكان ركنًا شفتيه مائلين دوماً نحو الأسفل، بينما كان شعره الخفيف في الأعلى مصقفاً بقوة إلى الوراء. أما عيناه فكانتا السمة الأبرز في وجهه. كانتا صغيرتين وزرقاوين لامعتين، تشيران إلى ذهن حاد للغاية خلفهما.

قلت أخيراً: «يا سيد غرويسون، فهمت أنك تبحث عن غطاء تأميني بقيمة 500,000 دولار».

أجاب بحدة: «بل 250,000 دولار».

أجبت: «أنا آسف، كان لدي انطباع».

«250,000 دولار لي، و250,000 دولار لشريكي».

قلت: «هكذا إذاً، ربما يمكنك أن تحدثني قليلاً عن أعمالك ولماذا تبحث عن تأمين؟».

«إنني رجل شديد الخصوصية، ولا أحب أن أخوض في شؤون أعمالي، لم لا تقدم لي عرضاً لبوليستي تأمين قيمة كل منهما 250,000 دولار وسأنظر فيهما؟»

تساءلت في تلك اللحظة عن السبب الذي جعله يقابلني، فإذا كان جل ما يريده هو عرض أسعار، فكان بإمكانه الحصول عليه عبر الهاتف. وكنت أعلم أن هناك وراء هذا الاجتماع أكثر مما كان يصرح به، كان رجلاً مشغولاً، ومن الواضح أنه لم يكن يستمتع بتبديد وقته. وشككت في أنه كان يخضعني لامتحان ما. نظرت إلى وجهه فرأيت أنه كان يحدق فيّ لاكتشاف أي نقطة ضعف لدي.

واجهت نظرتة الصارمة المحدقة بي، إلى أن حادت عيناه ونظرت إلى كومة من الملفات يبلغ ارتفاعها القدمين موضوعة فوق الجانب الأيسر من مكتبه.

تساءلت قائلاً: «أهذه عروض تأمين أخرى؟».

أجاب وشبه ابتسامة ترتسم على شفثيه: «نعم».

سألته «إذا قدمت لك عرضاً آخر أينتهي به المطاف في أعلى هذه الكومة؟».

هَزَّ رأسه بالإيجاب.

«وما الخير الذي ستعود به عليك كومة من العروض؟».

«سألتي نظرة عليها».

«أتعني أنك ستقوم بتقويم تلك العروض؟».

هز رأسه بالإيجاب ثانية.

قلت: «لا يمكنك القيام بذلك».

أجاب: «عفواً؟».

«ما الذي ستبحث عنه؟».

«إذا لديّ أنباء تهملك، إنك أفضل حالاً مع أفضل وكيل لأسوأ شركة، مما لو كنت مع أسوأ وكيل لأفضل شركة».

سألني باهتمام: «لم ذلك؟».

بدأت قائلاً: «لنفترض أنني ذهبت وجئتك بعرض قيمته 15,000 دولار مدى الحياة من عشر شركات تأمين هي الأفضل، فإذا نظرت إلى الأمر من منظوري، كوكيل مبيعات في هذا الحقل من الأعمال، فإنك ستعرف أن هناك ثلاثة أمور تؤثر في

الأقساط والدفعات: فهناك أولاً، استثمارات شركة التأمين، وهي جميعاً تتم في الأسواق نفسها وتنطبق عليها الأنظمة القانونية نفسها، وثانياً، هناك التكاليف الإدارية، وهي لا تختلف كثيراً عن بعضها، فهناك مقاييس موحدة في صناعة التأمين برمتها مثل مرتبات العاملين. وثالثاً، هناك كلفة التأمين، وهي أيضاً متشابهة جداً لأنهم جميعاً يعتمدون جداول احتمالات وفيات متشابهة. فإذا اشترت بوليصة من أي من شركات التأمين العشر تلك فلن يكون هناك فرق كبير في السعر، ربما بعض الواحدات بالمئة هنا أو هناك في قيمة السيولة أو العائدات. لذا لا يجب عليك أن تبحث عن أفضل شركة بل يجب أن تبحث عن أفضل وكيل».

ارتد مستنداً إلى ظهر مقعده وفكر في ما قلته له. ومن الواضح أن أي وكيل مبيعات آخر لم يضع له الأمور بالصورة التي طرحتها. لقد علمت أن حظوظي قليلة إذا رمى عرضي بين مائة عرض أخرى. لما كان عليّ أن أسوق نفسي لا عرضي.

وأخيراً قال: «من المحتمل أن تكون محقاً». ثم صمت ثانية، من الأكيد أنه لم يكن يجعل الأمور سهلة.

حطمت الصمت قائلاً: «أعتقد أنك قد اشترت تأميناً من قبل، فماذا عن ذلك الوكيل؟ ولماذا تريد كل هذه العروض؟».

استقام في جلسته وأجاب: «لأنني لا أثق فيه كثيراً».

«في أي شركة يعمل»، فذكر لي اسم الشركة.

«أتعلم، هذه إحدى أفضل الشركات في البلد. فإذا اشتريت البوليصة ذاتي القيمة 250,000 دولار منه فإنك لا تكون قد ارتكبت أي خطأ. وبالتالي فإنك في حقيقة الأمر تبحث عن أفضل وكيل وليس أفضل شركة. وإذا أردت أن تعمل معي فإنني أستطيع أن أؤكد لك أنني أمثل إحدى أفضل الشركات». توقفت قليلاً ونظرت في عينيه مباشرة. لم يرف له جفن، وكذلك الأمر معي. فتابعت: «أتريدني أن أكون وكيلك؟».

قال مع شبه ابتسامة مرة أخرى: «سأفكر في الأمر».

بدأت بالنهوض من مقعدي قائلاً: «عندما تنهي تفكيرك في الأمر فالرجاء الاتصال بي وسأقدم لك عرضاً. ولكنني قد أقدمه لك بقيمة 100,000 دولار، أو مليون دولار بدلاً من 250,000 دولار».

سألني: «ولم أحتاج إلى تأمين بقيمة مليون دولار؟».

عدت فجلست على مقعدي قائلاً: «لست أدري».

نظر إليّ بوجه خال من التعابير.

«بل إنني لا أعلم لم تحتاج وشريكك إلى تأمين بقيمة 250,000 دولار».

«لدينا قرض من المصرف بقيمة خمسة ملايين، هذا هو السبب».

«إذا فأنت تشتري هذا التأمين من أجل المصرف؟».

«نعم، كما أنني لا أريده تأميناً مدى الحياة، بل لفترة

محددة، لأن القرض لخمس سنوات فقط».

وبقيت غير قادر على فهم مصدر الرقم 250,000 دولار، وما علاقة هذا الرقم بقيمة القرض؟ كما أنني لم أوافق على إصراره بأن يكون التأمين لفترة محددة، وكنت بحاجة لأن أستفسر منه عن المزيد من المعلومات. «هل تنوي أن تسدد قرض الملايين الخمسة خلال خمس سنوات؟».

هَزَّ رأسه بالإيجاب.

قلت: «إذا قمت بذلك سيكون لديك مبلغ أو موجودات بقيمة خمسة ملايين دولار خلال خمس سنوات، فلماذا إذاً تريد تأميناً محدود الفترة؟ ولماذا يكون بقيمة 250,000 دولار لكل منكما؟».

ولاذ بالصمت مجدداً. ولكن نظرته هذه المرة لم تكن مثبتة عليّ، بل جالت عبر أرجاء الغرفة، وأجابني: «لست أدري». وبدا وكأنه يستمتع فعلياً بجهله. وبدا لي أنه كان يبحث عن يملك الثقة الكافية بنفسه ليتحداه. ومن يستطيع القيام بذلك؟ فلا بد أنه يعرف عمله جيداً، وسيكون قادراً على خدمة احتياجاته؟.

«بعد خمس سنوات عندما يصبح المبلغ أو الموجودات بقيمة خمسة ملايين دولار لديك، فإنك لن تحتاج إلى تأمين على قرضك، بل ستحتاج إلى تأمين يتكفل بمسألة الضرائب على ممتلكاتك. وبالتالي فإن حاجتك إلى التأمين دائمة وليست

مؤقتة. كما أنك لا تحتاج إلى تأمين بقيمة 250,000 دولار، بل إلى تأمين بقيمة خمسة ملايين دولار لكل منكما أنت وشريكك».

وقد طلب إليّ بالفعل أن أصبح وكيله، وانتهى بي الأمر أن أمنت عليه وعلى شريكه بقيمة خمسة ملايين دولار لكل منهما مدى الحياة وليس لفترة محددة، وواصلت عبر السنوات بيعهما عقود تأمين أكبر وأكبر. ويمتلك كل منهما اليوم ما يزيد على 25 مليون دولار من عقود التأمين المبرمة معي وما يزيد على 50 مليون دولار بعقود محددة الفترة، وهكذا كان من المجزي بالنسبة لي أن أسوّق له نفسي بدلاً من أن يضيع عرضي بين أكوام العروض.

الاستراتيجية الثانية: جرد زبونك من أسلحته

أما الاستراتيجية الثانية التي سأستعملها في سيرورة عملية البيع للإعداد للصفقة فهي تجريد زبوني المحتمل من أسلحته. فعندما أجرد الزبون المحتمل من أسلحته، يعني ذلك انفتاحه عليّ ليعطيني ما أحتاج إليه من معلومات. ولتجريد الزبون من أسلحته ودفعه إلى الحديث، عليّ أن أثبت له أنني أضع مصلحته وليس مصلحتي نصب عيني. إنني أتمادى لدرجة أنني قد أقول لزبائني المحتملين أنهم قد لا يحتاجون إليّ وأنا في قد لا أحتاج إلى التعامل معهم. وبدلاً من أن يروني كخصم لهم أو شخص يبحث عن مصلحته الخاصة، فإنهم ينظرون إليّ

بصفتي شخصاً يستطيع مساعدتهم على تحقيق أهدافهم. ولأوضح لكم ما أعنيه أعرض عليكم قصة صفقة عملت عليها مع وكيل آخر اسمه بيرى Perry.

كان بيرى وكيل مبيعات شاباً سمع عن شهرتي كمبرم للصفقات الكبرى فاتصل بي ذات أمسية قبل بضع سنوات ليخبرني أنه بحاجة إلى مساعدتي في قضية كبيرة وصعبة للغاية. فاتفقنا على أن نلتقي ونتابع مناقشة القضية.

وفي أثناء الاجتماع تعلمت الكثير عن بيرى، فهو يعمل في مجال أعمال التأمين منذ سبع سنوات، يبيع الصفقات المتوسطة الحجم في سوق الأعمال الصغيرة والمنازل. وكان وكيلاً ناجحاً يبيع بوليصات تأمين في حدود 300,000 دولار سنوياً، ولكنه كان يتوق إلى إبرام صفقة كبرى. كانت عمه زوجته من عمالقة الأعمال العقارية، وقد علم منذ فترة طويلة أنها كانت بحاجة إلى تأمين بقيمة عشرة ملايين دولار. وكان يحلم ببيعها هذه البوليصة، ولكنه كان ينتظر الخبرة والثقة التي تمكنانه من التصدي لهذه المسألة بكفاءة. كان يعرف أن العمه لم تكن من النوع الذي سيعطيه الصفقة لمجرد أنه قريبها، بل عليه أن يفوز بها بجهد. وواقع الأمر أن الحصول على موعد منها لم يكن بالأمر السهل، ولكنه كان مثابراً. وقد ظل يتصل بها لشهور ولم يفلح إلا مؤخراً في إقناعها بمقابلته. وكان ذلك دافعه للاتصال بي، فقد أراد أن يصحبنى معه لضمان الحصول على ثقة عمته، ولأساعده في الفوز بالصفقة.

بعد أسبوع من مقابلتي لبيري، توجهنا لزيارة عمته في مكتبها، وهو مكتب كبير ولكنه عصري ومتقشف يغلب عليه اللونان الأسود والأبيض. جلسنا أنا وبيري على كرسيين بانتظار أن تنهي عمته مكالمته هاتفية كانت تجريها في غرفة أخرى. تلفتُ حولي فلاحظت لوحة تجريدية ضخمة على الجدار البعيد. وكانت لوحة بيضاء تماماً مع لطخة سوداء في منتصفها. فقلت لبيري: «أعتقد أن الشخص الذي تسبب في لطخة الدهان الأسود على هذه اللوحة قد استطاع أن يخرج من هذه الغرفة سالماً ناجياً بحياته؟».

قال: «من المفترض أن تكون هناك، وهذا يدعى بالفن التجريدي» ثم توقف فجأة عن الكلام وأدار وجهه عندما لاحظ أنني إنما كنت أداعبه.

ثم استدار ناحيتي وقال: «ديفيد هل تذكر ما كنت تنوي أن تسأله؟» كنا قد تقابلنا معاً قبل ساعة من مجيئنا إلى المكتب لمناقشة القضية. ولم يكن بيري يعرف الكثير عنها باستثناء أن عمته تبحث في سوق التأمين عن طريقة لتغطية ضرائب ممتلكاتها. كان يعرف أنها ثرية، ولكن تفاصيل ثروتها لم تكن معروفة له. وقد شرحت لبيري أنني أريد لهذا الاجتماع أن يكون، ببساطة، استكشافاً للمعلومات. ويمكننا فيما بعد أن نذهب ونطور عرضنا. لاحظت ركبة بيري ترتجف صعوداً وهبوطاً، فوكزت ساقه بحذائي لأمنع اهتزازه قائلاً: «لا تقلق بشأن أي شيء يا بيري».

«إنها لا تتسم بتسامح كبير». وفي هذه اللحظة دخلت إنغريد إيسلمان Ingris Isleman عمة بيرى، فراقبت وجه بيرى والاحمرار يعلوه.

وبينما كنا نقف لإلقاء التحية قالت: «لا بأس أيها السادة» مشيرة لنا بأن نعود إلى أخذ مقاعدنا فيما هي تجلس خلف المكتب.

قلت: «سيدة إيسلمان، أعتقد أنك تبحثين عن عقد تأمين».

أجابت: «هذا ما يقوله لي محاسبي، إنه يقول إنني بحاجة إلى تأمين بقيمة 10 ملايين دولار. ولكنني لست واثقة أنني أتفق معه». ولاحظت أن ركبة بيرى قد عادت للاهتزاز.

قلت: «سيدة إيسلمان، أنا هنا اليوم لأن بيرى طلب إليّ أن يصطحبني، إنني سعيد لكوني هنا، ولكنني لم آت لأبيعك شيئاً لا تحتاجين إليه، وأنا لا أريد هذه الصفقة إذا لم أكن أستحقها، ويمكنني أن أقول لك إنني لست بحاجة إليها».

فأجابت بحدة: «لماذا أنت هنا إذا؟».

بدأ بيرى الحديث بعصبية: «أعتقد أن بوسعي أن أشرح الأمر».

فوكزته ثانية بحذائي واندفعت متابعاً: «إنني هنا لمساندة بيرى، إذ إن لديّ نوعيات عدة من الخبرة في تمويل ضرائب الممتلكات عبر التأمين. وربما كانت معارفي مفيدة في هذا

الصدد. فإذا أردت وبيري أن تناقشا أمور ممتلكاتك معي فإنني على استعداد لتلبية طلبكما، وقد تطورين شعوراً بالثقة في قدراتي، وربما فزت بأعمالك، ولكنني لم آت إلى هنا لأبيعك أي شيء. وفي هذه اللحظة أنا لست متأكداً حتى من حاجتك إلى التأمين»، ولمحت بيري يطأطأ رأسه.

قالت: «حسناً، لدي كمية كبيرة من الأسهم المرتبطة بالممتلكات العقارية، وهي ممتلكات أحب أن أورثها إلى ابنتي من بعدي» ورمقت بيري بنظرة، «ويقدر محاسبي أن الضريبة العقارية ستكون بحدود 10 ملايين دولار».

تابعنا مناقشة أمور أعمالها بضع دقائق أخرى، كانت تتحدث بحماسة عن كيفية بنائها لثروتها عبر شرائها عقارات مهجورة ومتهالكة وتحويلها بنجاح كبير إلى وحدات فاخرة. كانت تمتلك لمسة ميداس فيما يخص الاستثمارات، ومن الواضح أنها كانت تثمن مواهبها عالياً. وبعد برهة، قالت لنا إنه يجب عليها أن تكون في مكان آخر خلال بضع دقائق. شكرتها لسماحتها لنا برويتها وقلت لها إننا سنعود إليها بعد بضعة أيام مع عرض ما.

وفي أثناء قيادتي السيارة عائداً إلى المكتب لأمني بيري على طريقي «ما الذي دفعك إلى القول أنها قد لا تحتاج إلى تأمين؟ إذا بدأت بتصديق هذا فلن تعود لدينا ثمة صفقة».

أجبت: «إنها لن تصدق ذلك أبداً، إنها تعرف أنها بحاجة

إلى التأمين، وعندما قلت لها إنها قد لا تحتاج له أدركت أنني إنما أضع مصالحها نصب عيني، وليس مصالحني أو مصالحك، وعندها فقط بدأت بالتكلم معنا».

هز بيري رأسه قائلاً: «أعتقد ذلك، ولكن كيف بوسعك أن تكون متأكداً؟».

«لأنه ستكون هناك ضرائب عقارية يجب دفعها».

«ولكن لماذا يجب عليها أن تعرف أن بوسعها القيام بذلك عبر التأمين؟».

«لأنها ذكية يا بيري، هناك ثلاث طرائق لدفع الاستحقاق الضريبي: الاقتراض بضمانة الموجودات، أو بيع الموجودات، أو التأمين، والتأمين هو الأرخص». وقضيت الدقائق القليلة التالية أشرح له بالتفصيل تلك الخيارات الثلاثة، والتي كنا قد تحدثنا عنها في الفصل السادس إبان عرضنا لقضية ليندروم وويرنيك وبانتام. وقد تحمس بيري كثيراً لهذا الحديث، ولكن حماسه هذه أدت فيما بعد إلى تعريض الصفقة للخطر، فقد كانت العملية شاقة ومجهدّة. وكان عليّ أن أتابع تجريد زبونتي المحتملة من أسلحتها، وأن أثبت لها أنني كنت أضع مصالحها نصب عيني. ولأن بيري كان من قريبها فقد كانت أكثر تشككاً بدوافعنا مما لو أنه لم يكن كذلك. كانت تعلم أن بيري لم يكن يتعامل مع طبيعة التأمين الذي كانت تريد شراءه ولم تكن مستعدة لأن تعطيه ورقة اليانصيب الراححة.

الإبرام الناجح

قمنا أنا وبيري بتحضير عرضنا ثم اتصلت هاتفياً بإنغريد لإخبارها أننا أصبحنا جاهزين للقُدوم ورؤيتها ثانية. «لقد تأخرتم جداً، أنا أسفة ولكنني أمنت مع وكيل آخر».

سألتها: «هل كتبت الشيك للدفعة الأولى؟».

قالت: «في واقع الأمر لا».

«إذاً، هل لا زال بوسعنا أن نأتي لرؤيتك، فإذا لم تسعدي بما سنقوله لك تكون نهاية المطاف».

وافقت بتردد على لقاء آخر، وعندما تركت الهاتف وشرحت لبيري القلق بأنها قد تكون أبرمت عقد التوقيع مع وكيل آخر، امتنع لونه.

«أتعلم لماذا يا ديفيد؟ السبب هو ما قلته لها. كل هذا الحديث حول عدم حاجتها للتأمين وعدم حاجتك لأعمالها، إنها لا تعتقد أن بوسعك القيام بالمهمة، فأنت شهم أكثر من اللازم».

عندما انتهى أجبته قائلاً: «يا بيري، إنها قلقة بشأن صلة القرابة التي تجمعك بها، فهي تشك كثيراً بدوافعك، إن عليك أن تقنعها بأنك تعمل لصالحها، وعليك أن تسلك سلوك الرجل المناسب للعمل المطلوب، فتوقف عن التصرف بشكل يائس وعصابي، فهذا لا يزرع الثقة».

فقال والقنوط يستبد به: «آمل أن تكون مصيباً».

بعد ذلك بأسبوع توجهنا لرؤية إنغريد وقدمنا لها عرضنا. وبعد أن أوضحنا لها خطتنا قالت بأنها كانت متأكدة بأنها ستأخذ عرض الوكيل الآخر. قالت: «إنني أقدر لك الوقت الذي صرفته على عرضك، ولكن رأيي قد استقر على ذلك».

أجبتها: «إنني أتفهم ذلك وقرارك ملائم لي».

بدأ بيرى يتحرك بشكل مضطرب، فحاولت أن أصرف الانتباه عنه، وسألتها: «قبل أن نذهب هل لك أن تشرحي لنا ما الذي يعجبك في الخطة التي قررت تبنيها؟».

كان العرض الآخر تأميناً مدى الحياة بدفعة أولى قيمتها 100,000 دولار تدفع خلال عشر سنوات. وكانت فترة السنوات العشر مبنية على عائدات متوقعة شعرت بأنها كانت تتسم بتفاوت مبالغ فيه. أما العرض الذي كنا نقدمه فكان عرضاً من دون أي ملحقات من شركة يونيفرسال لايف universal life بدفعة أولى قدرها 98,000 دولار وكلفة تأمين مضمونة مدى الحياة قدرها 80,000 دولار. ومن وجهة نظري فإنها ستكون أفضل حالاً مع الدفعة الأولى المضمونة في عرضنا بالمقارنة مع الدفعة الأولى غير المضمونة في العرض الآخر. ولم يكن هناك أي احتمال آخر أمام عرضنا سوى أن يصبح أفضل إذا ارتفعت الفوائد فوق القيمة الدنيا المضمونة والمساوية 4٪ أما عرض منافسنا فكان يواجه احتمالاً كبيراً بأن يسوء وضعه. لقد كانت مستثمرة

حكيمة جداً وشعرت بأنها يمكن أن تعاني من فقدان فرصة أن تستثمر الفرق بين الدفعتين الأعلى والأدنى.

أجابت: «تعجبني فكرة أن أتوقف عن دفع الأقساط بعد عشر سنوات».

أجبتها: «هذا إذا سارت الأمور على ذلك النحو».

سألتي: «ما الذي تعنيه؟».

«إن العرض الذي ترغبين به مبني على التوقعات وليس على الضمانات. ولكنني أستطيع أن أضمن لك أمراً واحداً على الأقل، وهو أن ما ستمخض عنه الأمور في الواقع سيكون مختلفاً عما تريئه على الورق الآن».

نهضت إنغريد عن مقعدها وسارت باتجاه النافذة وهي تفكر بعمق. وفي تلك اللحظة لكزني بيرى ومال عليّ هامساً في أذني: «إشرح لها الخيارات الثلاثة التي شرحتها لي في السيارة».

حاولت تجاهله، فالهمس أمام زبون هو أفضل طريقة لفقدان ثقته. فما إن يرى ذلك حتى يدرك أنك تضع مصالحك الخاصة نصب عينيك وليس مصالحه هو. وأخيراً نهضت مبتعداً عنه وأخذت أسير في أرجاء الغرفة. ولكن بيرى لم يتوقف عن الهمس.

صرخت إنغريد: «بيرى، إرفع صوتك لأنني لا أسمعك أيضاً».

لم يستطع بيرى الاجابة لفرط توتره، وهزت إنغريد رأسها باستياء، ثم استدارت إليّ وقالت: «سأفكر بما قلته لي يا ديفيد».

غادرت مع بيرى مكتبها وسرنا بصمت إلى أن وصلت إلى سيارتي. قال بيرى: «إنني لم أفهم يا ديفيد لماذا لم تشرح لها الخيارات الثلاثة. إذا كنت تقول إنها بحاجة لأن تثق بنا، فلم لا تظهر لها أنك تعرف ما الذي تتحدث عنه. وحتى هذه اللحظة فإنها لم تر ما يبين لها أنك وكيل تأمين واسع الخبرة».

أجبتة: «لقد أخبرتك أنها تعرف حاجتها للتأمين، وليس هذا سبب وجودنا هنا، إنها ببساطة تريد أن تعرف أي عرض تأمين وطريقة دفع هما الأنسب لها، وهذا ما أحاول فعله - أن أمنحها أفضل تأمين يلبي احتياجاتها الخاصة. إنني لا أقوم أبداً بطرح أي خيار إذا لم يكن ذا علاقة بالموضوع».

صمت بيرى لفترة ثم عاد فسألني وقد أصبحنا قرب مكتبه: «أعتقد يا ديفيد أن الصفقة قد طارت من أيدينا؟».

أجبتة: «لست أدري» فبعد حركات ديفيد فكرت بأن حظوظنا في هذه القضية قد أضحت ضئيلة.

بعد ذلك ببضعة أيام تلقيت اتصالاً من انغريد. كانت تريد أن تعرف سبب اعتقادي أن عرضنا كان هو الأفضل. أخبرتها بأنها تعد خبيرة في التوفير والاستثمار، وإلا لما كانت بحاجة إلى التأمين أصلاً. وشرحت لها بأن عليها أن تبحث عن الأكثر

بأقل قيمة ممكنة. وأني أعتقد أن من الأفضل لها أن تدفع دفعة أولى مضمونة مدى الحياة أصغر قيمة، وأن تستخدم الفرق في السعر في استثماراتها الخاصة. كان لديها سيولة نقدية كبيرة ناتجة عن ممتلكاتها وغيرها من الاستثمارات، وآخر ما كانت تحتاج إليه هو خطة توفير، وكان الخطر حقيقياً أن ينتهي بها الأمر بدفع القسط الأعلى لمدة تتجاوز السنوات العشر، الأمر الذي جعل عرضها أقل جاذبية بكثير.

قالت: «إنك محق يا ديفيد، وأنا أرى الأمر كذلك أيضاً». وبعد فترة وجيزة من التوقف سألتني: «لماذا واصلت متابعة هذه القضية بعد أن أخبرتك بأنني قد اخترت وكيلاً آخر؟».

«لأنني عرفت بأنك لم تكوني راضية عن عرض الوكيل الآخر، وإلا لكنت قد وقعت على الشيك. إنني لا أتخلى أبداً عن قضية عندما أعلم أنني لا أزال قادراً على تقديم المساعدة. وقد عرفت أنني إذا تمكنت من النفاذ إلى أفكارك وفهم سبب عدم رضاك فإنني سأتمكن من مساعدتك».

قررت انغريد أن تقبل عرضنا للتأمين بقيمة 10 ملايين دولار وتمكن ابن شقيقها من إبرام أول صفقة كبرى له.

يعد تجريد الزبون المحتمل من أسلحته أمراً حيوياً، لأنه من الضروري أن يثقوا بك تماماً ليتحدثوا معك. فإذا لم يتحدثوا، فإنك لن تمتلك المعلومات التي تحتاج إليها للتمكن من الإعداد الكامل للقضية والحصول على الصفقة في نهاية

المطاف. وتعتمد استراتيجيتنا، العثور على صانع القرار والعثور على الخسارة، على انفتاح الزبون المحتمل، ومنحك معلومات مهمة.

الاستراتيجية الثالثة: أعر على صانع القرار

ارتكبت في مطلع حياتي المهنية الخطأ المتمثل بتقديم العروض إلى أفراد لم يكونوا من صناع القرار. وسرعان ما تعلمت أن ذلك كان يمثل ضياعاً مطلقاً للوقت. فإذا لم أكن أتحدث مع صانع القرار، الشخص الذي سيوقع على الشيك، فهذا يعني أنني لم أكن أتحدث مع زبون محتمل. لذا أصبح العثور على صانع القرار هو الاستراتيجية الثالثة في سيرورة عملية البيع.

لقد طورت عملية العثور على صانع القرار عندما كنت أعمل في مجال الأعمال الصغيرة. وذات مرة في أثناء سنتي المهنية الأولى قابلت كلايد Clyde الذي كان يمتلك متجراً للملابس. فحصلت على موعد لمقابلته ذات أمسية بعد ساعات العمل. فجلسنا في المكتب الصغير المخصص لأمين السجلات.

بدأت حديثي قائلاً: «أود يا كلايد أن أناقش معك بعض الطرائق لحماية أسرتك في حال وفاتك».

«بكل ترحاب يا ديفيد فأنا أؤمن تماماً بالتأمين، لقد توفي والدي من دون تأمين عندما كنت يافعاً، وكان الأمر فظيئاً حقاً».

من الواضح أن كلايد كان من أنصار التأمين، وبدأ أن النهاية المنطقية لاجتماعنا هذا ستمثل في إبرام صفقة بيع، ولكنني رغبت بمعرفة المزيد عن أعمال كلايد وحالته الأسرية. وكان شخصاً سهل الطباع، فلم أجد صعوبة في إرساء علاقة حسنة معه ودفعه إلى الحديث، ولكنه كان كلما تحدث أكثر ازداد شعوري بعدم الارتياح. وقد بدأ يخبرني المزيد عن زوجته فازداد شعوري بأنني كنت أتكلم مع الشخص الخطأ. وعندما حدثني عن آماله كشف لي كلايد أنه لا يقوم بأي تحرك من دون موافقة زوجته. وكان قرار فتح المخزن في ذلك الموضع قرارها، وهي التي كانت وراء معظم قرارات الشراء.

سألته: «كلايد، لم لا أعود في الأسبوع المقبل لأراك وزوجتك فنجلس معاً لنناقش مسألة التأمين؟».

فغمغم قائلاً: «أعتقد أننا نستطيع أن نناقش الموضوع الليلة، وسأشرح الأمر لها».

«كلايد، إذا عرضت عليك هذه الليلة خطة تأمين تعجبك، فهل ستشتريها الليلة؟».

«حسناً، من الطبيعي أن أتحدث بالأمر مع زوجتي أولاً».

«إنني أفهم ذلك، ومن الإنصاف أن تشاركنا النقاش، وهذا هو سبب رغبتني في مقابلتها».

«ولكنني أستطيع أن أشرح لها الأمر بنفسني».

«لقد استغرقني الأمر شهوراً عدة لأتعلم كل ما يخص خطة التأمين التي سأعرضها عليك، ومن الصعوبة بمكان أن أتوقع أنك ستتمكنها بشكل جيد في ليلة واحدة بحيث يمكنك شرحها للآخرين».

«أليست بالأمر البسيط؟».

«النقطة المهمة هي: ماذا ستفعل إذا قالت لك أن أحد أوجه العرض لم يعجبها؟».

«أعتقد أنها لن تشتريها».

«ولكنني إذا كنت موجوداً، فإنني سأستطيع أن أجيب عن كل اعتراضاتها، وسأبين لها أننا نستطيع القيام بالأمور وفق ما ترغب بها مع ضمان أنكم ستحصلون على التأمين المناسب، ومن الإنصاف لها أن أجلس وأناقش الأمر معها».

فاستغرق في الصمت.

قلت له: «إسمع، إنني لا أتوقع منك أن تبيع زوجتك عقد التأمين، فهذا عملي أنا، وكنت قد قلت لي بالفعل كم أن التأمين مهم، وأنت لا تريد المتابعة لفترة أطول من دون تأمين أليس كذلك؟».

أجابني: «لا أعتقد ذلك، سأتصل بها الآن».

بعد ذلك بأسبوع قابلت كلايد وزوجته، وبعد ساعتين من الإجابات عن اعتراضاتها. وافقت أخيراً على السماح لزوجها

بشراء التأمين. وقد رأيت الارتياح بادياً على محيا كلايد عندما أعطته زوجته إشارة الموافقة.

إن العثور على صانع القرار مهم بشكل مماثل في عالم الأعمال الكبيرة. قد تشعر بالإثارة لأنك حصلت على موعد مع نائب الرئيس أو حتى مع رئيس مجلس الإدارة، ولكن ذلك لا يعني أنك إنما تقابل الشخص الذي سيتخذ القرار النهائي. وفي كل مرة أقابل فيها زبوناً محتملاً، فإنني أرسم لنفسني هدفاً يتمثل في أن أصل قبل نهاية الاجتماع إلى معرفة إذا كان صاحب القرار أم لا. فإذا تبين لي أن صاحب القرار هو شخص آخر، فإنني لن أعود إلى اجتماع ثانٍ إلا إذا كان ذلك الشخص حاضراً أيضاً. وسأروي لكم في الفصل التاسع قصة صفقة عملاقة مثيرة للعجب عملت عليها وحيث كان العثور على صاحب القرار الحقيقي أشبه بمطاردة إوزة برية.

الاستراتيجية الرابعة: أعثر على الخسارة

تتمثل استراتيجيتي التالية في سيرورة عملية البيع بالعثور على الخسارة. وأنا مدين لهذا الجزء من الحكمة إلى أيساك كيلبريك Issac Kilbrick الذي يطلق عليه لقب أبي أعمال التأمين. وقد قابلته عندما كنت وكيلاً شاباً منذ نحو ثلاثين سنة في أحد المؤتمرات. وبعد أن ألقى كلمته توجهت إليه وسألته عن سر مهنة بيع عقود تأمين الأعمال. فنظر إليّ مباشرة وقال لي: «إبحث عن الخسارة» وهذا ما بدأت القيام به.

يعني العثور على الخسارة كشف نقطة الضعف، أي كعب أخيل، التي يمكن حمايتها بالتأمين. فإذا عثرت على الخسارة فيمكنك الحصول على الصفقة. وبالتالي فإن الحصول على المعلومات التي تحتاج إليها، ثم تركيز جهودك على الخسارة بسرعة ودقة يمكنك من أن تفوز بالصفقة. وقد بينت في الفصل السادس كيف أنني كنت أتوجه إلى المقاولين العقاريين بسؤال عن عدد المرات التي وقعوا فيها بامضائهم من أجل الحصول على القرض. وكان ذلك السؤال الوحيد البسيط يقودني غالباً إلى كشف الخسارة ويؤول إلى مبيعات تأمين كبيرة.

أنا أبيع الوقت

والخسارة التي أهتم بها هي ذلك النوع الذي يتعلق بوقت الأشخاص. فما أن يستدين المرء المال ويبدأ باستخدامه، فإن مخرجه الوحيد يتمثل في الحصول على وقت كاف يسمح له بسداد القرض. ولذلك فإن هذا هو ما أبيعه في جوهر الأمر: الوقت، وهو وقت على شكل نقود. فأنا أبيع النقود التي كان يمكن للمؤمن أن يجنيها لو أنه ظل حياً.

والتفكير بالتأمين على هذا الشكل يسمح لي بأن أركز على كشف الخسارة. فالتوقيع الثاني ليس إلا مثلاً واحداً على الخسارة القائمة على وقت الشخص. وأنا أعثر على الخسائر في شكل الناس الرئيسيين. وقد يكون الشخص الرئيسي هو المالك، أو أنه قد يكون شخصاً مستأجراً من قبل المالك.

وعندما أنظر إلى شركة فإنني أراها ككرسي ثلاثي الأرجل. فالرجل الأولى تمثل رأس المال، والرجل الثانية تمثل قوة العمل، والرجل الثالثة تمثل الإدارة. والناس الرئيسيون موجودون في الرجل الثالثة، لأن ما تقوم به الإدارة مع الرجلين الآخرين هو الذي يجعل العمل في الشركة ناجحاً. وستجد أن الناس الرئيسيين مسؤولون عن أمور عدة: مثل العائدات الناجمة عن استثمار رأس المال، التأكد من العمل الكفّي للموارد المادية والبشرية والتجهيزات، ضمان تحويل المخزون إلى مبيعات، تحصيل الدفعات المستحقة في الزمن المناسب، حماية حقوق الملكية الفكرية، وإرساء النوايا الطيبة والولاء من قبل الزبون.

المخارج الثلاثة

إذا لم يكن لدى الناس الرئيسيين وقت كاف للقيام بمسؤولياتهم، فإن الشركة ستعاني سلباً، وهناك طريقتان يمكن بواسطتهما للشركة أن تخسر فيهما وقت الناس الرئيسيين فيها: إذ قد يموتون أو يمرضون. ولكن هذا يؤثر على الشخص الرئيسي وليس على الشركة. كما يمكن للشركة أن تفصله من العمل. وبعبارة أخرى فإن للشخص الرئيسي ثلاثة مخارج ممكنة:

1. يمكن أن يُحمل إلى الخارج
2. يمكن أن يخرج بكامل رغبته
3. يمكن أن يُدفع إلى الخارج

وهذه الخسائر الثلاث تهمني جميعها لأن التأمين يستطيع أن يعوضها كلها.

الاستراتيجية الخامسة: أعرض الخسارة

ما إن أعرش على الخسارة، أي على نقطة الضعف في الشركة حتى أحاول كشفها وعرضها وفق استراتيجيتي لسيرورة عملية البيع. وسأعرض عليكم قضيتين مثيرتين للاهتمام حيث كان العثور على الخسارة وعرضها أساسيين في تحقيق عملية البيع.

أهم موجودات لويس هارفي

كان لويس هارفي Louis Harvey يمتلك شركة برمجيات ناجحة جداً. ومع أنه كان المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، إلا أن الشركة كانت تدار فعلاً من قبل نائب الرئيس. وكان لويس يبحث عن طريقة لجمع رأس مال إضافي للشركة فأراد أن يتصل بالذراع الاستثمارية لشركة تأمين كنت على علاقة وثيقة بها. وأمن صديق مشترك لقاءً بيني وبين لويس للمناقشة حول كيفية تقديمه إلى شركة التأمين.

وقد انتهزت هذه الفرصة لأصبح جزءاً من العملية. فمن خلالها سأكسب قدرًا هائلاً من المعلومات عن لويس وشركته والتي سأستعملها في نهاية المطاف لأخاطبه بشأن تأمين أبيعه له. وبعد بضعة شهور من الفاكسات ورسائل المحامين

والمحاسبين المتبادلة بين الجانبين، والعديد من الاتصالات الجماعية، سافرت مع لويس ومساعديه بالطائرة إلى المقر الرئيسي لشركة التأمين. وقد سارت المباحثات بشكل جيد، أما لويس الذي كان مشاكساً بطبعه فقد أظهر الكثير من الإثارة والعرفان. وفي طريق العودة إلى تورنتو، جلست إلى جانبه في طائرته الخاصة به وأصغيت إليه وهو يتحدث باستفاضة عن رؤياه حول امبراطورية أعماله وكيف أنها ستتوسع خلال سنتين مما قيمته 50 مليون دولار إلى 200 مليون دولار.

كان بوريس مهندس برمجيات والعقل المفكر وراء العملية. وكان مبرمجاً مبدعاً، صَمَّم وَطَوَّرَ كُلَّ برنامج تقوم الشركة بتسويقه. وعندما وصل بوريس إلى مقعدنا، استدار لويس إليّ وقال: «هذا هو بوريس، رجلي الرئيسي». فسألته على الفور: «إذاً لماذا لم نؤمن عليه؟».

فتلاشت فوراً الإثارة التي كانت بادية على وجهه طول اليوم وأجاب: «لا أحتاج إلى أي شكل من أشكال التأمين على بوريس».

وكانت إجابتي على هذه المقولة جاهزة، حتى إنني قتلها قبل أن أفكر بها: «هذا هراء يا لويس، فإذا لم يكن لديك رجل رئيسي يستحق التأمين، فإنه لا يوجد لديك رجل رئيسي في الأصل».

رمقني لويس بنظرة متعالية ثم أشاح بوجهه عني. ويبدو

أنه لم يكن معتاداً أن يخاطبه الآخرون بهذه الطريقة. وانتصب جدار من الصمت بين مقعدينا، وشغل نفسه بمناقشة الآخرين عبر ممر الطائرة، ولم نتبادل أي كلمة حتى نهاية الرحلة. وحملت في الغيوم خارج النافذة لأطول فترة ممكنة وأنا أتساءل فيما إذا كنت قد قضيت على الصفقة. وتوصلت إلى نتيجة مفادها أن لويس قد لا يغفر لي صراحتي، ولكنني على الأقل قلت له الحقيقة. وعندما حطت النفاثة، ترجل كل منا في صمت، وركب سيارته الليموزين الخاصة به حتى من دون تبادل كلمة وداع.

وحدث أن صادفت لويس بعد أسبوع في الشارع، وكان قد استعاد الحيوية التي كان يشعر بها، وبدا وكأنه قد نسي الجفاء الذي حدث بيننا. مد يده مصافحاً وهو يقول: «ديفيد، كيف حالك؟».

أجبت: «عظيم، وأنت؟».

«رائع، إننا ننجز اليوم البقية الباقية من الأمور الصغيرة التي تحتاج إلى حل. أتعلم، بشأن مسألة التأمين على الرجل الرئيسي لدينا، لقد فكرت بالأمر، وواقع الأمر أنني ناقشت الأمر مع المحاسبين في شركتي، وقد اتفقنا جميعاً على عدم الحاجة إلى هذا التأمين».

وكان بمقدوري أن أخمن من طريقة قوله وذلك أنه يريد أن يعرف المزيد عن شعوري تجاه قراره. من الصحيح أنه يتسم

بالمزاجية، ولكنه كان حاذقاً، وكان يريد أن يتأكد من أنه قد اتخذ القرار الصحيح. سرنا معاً عبر الشارع وقلت له رأيي.

قلت له: «إنك يا لويس تمتلك شركة تعتمد اعتماداً كبيراً على المعرفة عالية التخصص لنائبك بوريس. لقد درست سجلات ميزانيتكم، وقد بعتم في السنة الماضية بما يزيد على 10 ملايين دولار، وبلغت أرباحكم الصافية مليون دولار. ولو أن بوريس توفي فإنك ستخسر معرفته التخصصية وستتأثر الشركة كثيراً. ومن الأكيد أنك لا تريد أن تقدم بنفسك على إدارة شؤون بوريس العالية التخصص، حتى ولو كنت تتمتع بما يتمتع به من معرفة. وأنا أعتقد أن محاسبك قد نظروا إلى أقساط التأمين التي ستوجب من أجل بوريس باعتبارها مصاريف غير ضرورية. فهم يفضلون أن ينفقوا الأموال على الأعمال، ولكن إذا لم يعد بوريس موجوداً فإنه لن تكون هناك أية أعمال».

هز رأسه وتابعنا السير قدماً. وشعرت بأنه قد اقتنع بفكرة عدم إمكانية الاستغناء عن بوريس، ولكنه لم يقتنع بعد بفكرة أن التأمين كان الحل الأفضل لمشكلته. لم يكن إقناع لويس بشراء التأمين بالأمر الهين، وأحب أن أبين لكم كيف تمكنت من ذلك في الفصل المقبل عندما أتحدث عن الاجتماعات المخصصة لعملية البيع. أما الآن فأود أن أناقش الخطوة التالية في سيرورة عملية البيع: قدم الحل.

تقديم الحل

ما إن أعثر على الخسارة وأبينها لزبوني حتى أقدم حلّي التأميني باعتباره أفضل طريقة للحماية ضد الخسارة. والحقيقة هي أنني لا أكشف الخسارة أبداً قبل أن أتوصل إلى الحل الملائم. فتقديم الحل هو النتيجة النهائية لجميع استعداداتي، وهو الجسر الذي يصل بين سيرورة عملية البيع التي أعد فيها للصفقة وبين الاجتماع المخصص لعملية البيع. وأحب أن أنهى هذا الفصل بقصة أخرى عن شخص رئيسي، وأبين لكم كيف عثرت على الخسارة وعرضتها ومن ثم قدمت حلّي التأميني.

ماذا لو أن روبرت عبر الشارع مغادراً؟

كان جويل Joel يمتلك سلسلة كبيرة من متاجر التسجيلات عبر البلد. وكان المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، ولكنه كان يعتمد اعتماداً كبيراً على خبرة روبرت Robert، أحد موظفيه، الذي كان يتمتع بموهبة خاصة في إيجاد أفضل المواقع للمتاجر الجديدة. ولأن الشركة كانت تبذل أقصى جهودها للتوسع بهدف اقتناص أكبر حصة ممكنة من السوق، فإن دور روبرت كان حيوياً جداً. فمن دون روبرت ستتأثر الشركة تأثراً كبيراً. وكان جويل قد سمع عني عبر أحد معارفه، فدعاني ليشتريني تأميناً على روبرت. كان جويل يريد التأمين ضد الموت المبكر لروبرت، وبالتالي فقد كان مقتنعاً بفكرة التأمين على الشخص الرئيسي، وكان الحل الذي يريده مني يعتمد على

التأمين المرحلي. فطلبت أن أقابله شخصياً للمزيد من النقاش حول الموضوع وحصلت على موافقته.

تقابلنا في مكتبه في اليوم التالي وناقشنا مطولاً طريقة أدائه لأعماله وأين موقع روبرت بالضبط في شركته. ولسوء الحظ بعد القليل من التعمق في الاستكشاف لم أتفق مع جويل في الرأي حول ماهية خسارته. فقررت أن أعيد موضوع الحديث إلى مسألة التأمين.

قلت: «جويل، إن روبرت يبلغ الخامسة والخمسين من عمره، وهو يزمع أن يتقاعد بعد خمس سنوات، وأنت تريد أن تؤمن عليه طول تلك السنوات الخمس، وهذا هو سبب رغبتك بالتأمين المرحلي. أليس هذا صحيحاً؟».

أجاب: «نعم».

قلت: «إنني مدرب في عملي على البحث عن الخسارة، وأنا لا أثق أن موت روبرت هو خسارتك الحقيقية، وقد لا يكون هذا موقفاً معتاداً من وكيل تأمين، إلا أن لدي أسبابي لذلك. إن روبرت مفتاح لعملياتك، فمن دونه ستتأثر خططك للتوسع. إنه يعرف طبيعة العمل قلباً وقالباً وسيحتاج تدريب شخص ليحل محله إلى فترة طويلة، ولهذا السبب فإن موته سيؤثر عليك. إلا أنني أعتقد أنك قد تجاهلت خسارة أعظم وهي التي ستحدث إذا قرر روبرت أن يعبر الشارع مغادراً شركتك بكل ما يحمله من معلومات قيمة عن طبيعة أعمالك لينضم إلى أحد منافسيك». راقبت حدقتي روبرت وهما تتسعان

ثم تابعت: «وماذا لو أنه بعد أن غادر عاد في غارة على شركتك ليجند فريقه الجديد، فالعمل مع أناس يعرفهم سيجعل مهمته الجديدة أسهل، وهكذا ينتهي بك المطاف إلى خسارة أكثر من مجرد خبرة روبرت».

«وكيف يفترض بي أن أضمن أنه لن يغادرني أبداً؟».

«إن نوع التأمين الذي أبيعته يغطي هذا الاحتمال أيضاً، ولأبدأ أولاً بعرض عقد تأمين يحميك ضد موته، وسأضيف إليه فقرة تتعلق بالعجز لحمايتك من احتمال أن يصاب بالمرض، كما دعني أضيف بنداً يحميك من استغلال أحد منافسيك لروبرت».

سألني جويل: «وكيف ستقوم بذلك؟».

«بوضع أصفاد ذهبية في معصميه».

شرحت لجويل أننا إذا وضعنا خطة تأمين ذات سيولة عالية على حياة روبرت، فإن هذا سيشجعه على البقاء مع جويل ليستفيد من مدخراته عندما يتقاعد. فمغادرته الشركة ستعني أنه سيخسر القيمة النقدية، وتلك هي أصفاده الذهبية. وإذا ما رغب جويل بأن ينهي عمل روبرت لديه في وقت ما، فإنه يستطيع أن يمنحه القيمة النقدية كرزمة انفصال، فهي بمثابة المصافحة الذهبية. وإذا بقي روبرت في الشركة حتى التقاعد، فإنه يستطيع الحصول على القيمة النقدية، فهي مظلة هبوط ذهبية. وبهذه البوليصا الواحدة نكون قد غطينا الخسائر الثلاث المحتملة التي كنا قد ذكرناها في وقت سابق. إذ يمكن لروبرت أن يغادر

الشركة بملء إرادته، أو أن يصرف منها، أو أن يحمل منها إلى قبره، ولكل من هذه الحالات الطارئة هناك بند في بوليصة التأمين للحماية منها.

أؤمن ما أملك

إن الإعداد هو الجزء المهم من عملية المبيع الذي يأتي قبل أن أتقدم بعرضي. فإذا لم تكن الصفقة معدة بشكل جيد فإنني أعرف أنني في خطر جدي من أن أفقدها في موضع ما أثناء الطريق. وفي مطلع حياتي المهنية ضيعت بعض الصفقات الكبرى بعد شهور من العمل لأجلها لأنني لم أعد لها بشكل ملائم منذ البداية. وأنا الآن حريص أشد الحرص لتأكد من أنني مستعد تمام الاستعداد لحماية نفسي إلى أقصى حد ممكن ضد ضياع أؤمن ما أملك: وقتي. ولكنني إذا استخدمت طريقة سيرورة عملية البيع لإعداد قضيتي فإنني أشعر بثقة كبيرة بأنني قريب من تحويل زبوني المحتمل إلى زبون فعلي.

طريقة سيرورة عملية البيع :

خمس استراتيجيات للإعداد للصفقة

1. سوق نفسك.
2. جرد زبونك المحتمل من أسلحته.
3. أعثر على صانع القرار.
4. أعثر على الخسارة.
5. أعرض الخسارة.

8

اجتماع المبيعات: تحويل الزبائن المحتملين إلى زبائن فعليين

إذا سألتك عن الوقت،
فلا تأتني بساعة يد

لا شك في أن معرفة كيف نعد لصفقة ما هي مفتاح لنجاحنا في أعمالنا، إلا أننا لا نتقاضى أجراً عن هذا الجزء من العمل. فدخلنا يعتمد على بيع حلولنا لزبائننا. والبيع يشابه قليلاً سباق الخيول، إذ يمكنك أن تراهن على أفضل حصان، ولكنه إذا لم يقدم الأداء المطلوب يوم السباق فإنك تعد خاسراً. والأمر نفسه ينطبق علينا، فمهما يكن الحل الذي نقترحه رائعاً، يعتمد إبرام الصفقة على تصرفنا في اجتماع المبيعات.

ولهذا السبب فقد طورت الاستراتيجيات الأربع الآتية للتأكد من حسن أدائي في محاولة تحويل الزبون المحتمل إلى زبون فعلي:

1. ركز على بيع الفوائد لا على بيع الخصائص
2. واجه كل اعتراض مباشرة
3. إكشف عن المنطق في الحل الذي تقترحه
4. أطلب القسط الأول

الاستراتيجية الأولى:

ركز على بيع الفوائد لا على بيع الخصائص

لا يقوم الناس بشراء التأمين لأنهم يحبون خصائص أو آليات خطة بعينها. بل يشترون التأمين لأنه يفيدهم، فهو يلبي احتياجاتهم. وهذا هو السبب الذي يدعوني إلى التركيز على بيع الفوائد. إن بيع الفوائد هو العامل الحاسم في جميع أنواع البيع. والحقيقة هي أنني لم أتعلم هذه الاستراتيجية أثناء بيعي للتأمين بل خلال عملي السابق كبائع للطلاء. وأحب أن أعود بكم إلى أحد أوائل اجتماعات المبيعات التي أجريتها في حياتي لأنه يلقي ضوءاً بشكل جيد على ضرورة بيع الفوائد.

كان ذلك في صيف سنة 1957 وكنت يومها مندوب مبيعات مبتدئاً في شركة ماكنلي وماك دوغال McInley & McDougall. وقد استشارتني الفرصة التي حظيت بها لمقابلة السيد نورويل Norwell وزوجته. وكنت أحاول الحصول على

موعد منهما طيلة أسابيع، لأنه بالرغم من صغر حجم شركتهما فإنها كانت إحدى أنجح شركات الطلاء في المدينة.

كانت شركتهما تفوز بالكثير من عقود العمل في المباني الجديدة التي كانت تنتشر في مركز المدينة. وعلمت من شبكة اتصالاتي أنهم كانوا منشغلين بشكل كبير في الآونة الأخيرة.

وفي عصر يوم لقائنا قابلت السيد والسيدة نورويل في غرفة اجتماعاتهما الصغيرة. كان رجلاً طويلاً أقرب إلى التقدم في السن وشعره الخفيف يعلوه الشيب، أما هي كانت في السن نفسه، ولكنها كانت أصغر حجماً وأكثر حيوية.

وبعد الانتهاء من المجاملات الأولية بدأت حديثي الذي حضّرت له جيداً: «إن الشركة التي تصنع طلاءاتنا هي إحدى أكبر شركات أمريكا الشمالية، ومصنعها هو الأكثر تقدماً من الناحية التكنولوجية، وواقع الأمر أن أجهزتهم دقيقة بشكل تام بحيث يضمنون مستويات جودة أعلى بكثير من جميع منافسيهم الآخرين».

وأثناء عرضي لجميع الخصائص الممتازة والكثيرة لهذا الطلاء بدأت ألاحظ أن أمراً ما يكن على ما يرام، ففي لحظة كنت أعتبرها ذروة من ذرى عرضي توقفت بشكل درامي واستدرت لأواجه السيد نورويل، كنت أريد أن ألتقط عينيه وأن أرسى علاقة شخصية معه. ولكنني عندما نظرت إليه، وجدت وجهاً جامداً خالياً من التعبير، شعرت بالذعر واستدرت بيأس

نحو زوجته فوجدت التعبير الأجوف نفسه على وجهها. لقد أشعرتهم بالنعاس.

كان شعوري مريعاً، ولكن من الذي يستطيع لومهما فأنا نفسي سأكون نصف نائم لو أنني اضطررت للإصغاء إلى لغوي. فالزوجان نورويل لا يباليان إطلاقاً بشركة الطلاء ومصنعها، بل هما لا يباليان بالطلاء نفسه، ولكن ما الذي كانا يهتمان به؟ وسرعان ما أدركت الجواب، لقد كان الزوجان نورويل يستخدمان الطلاء بسبب الفوائد التي يجنونها منه. ولأنني عملت في السابق مصمماً داخلياً فقد كنت أعلم أن الناس يستخدمون الطلاء لأحد ثلاثة أسباب: التزيين، أو التعقيم، أو الحفظ، والزوجان نورويل سيشتريان الطلاء مني لأحد هذه الأسباب أو اثنين منها أو جميعها. وهنا قررت التوجه من منطلق جديد، سأبيع الزوجين نورويل فائدة هذا الطلاء.

استدرت إلى السيدة نورويل وهي الأكثر ابتكاراً وحساسية بين الاثنين، وقلت: «سيدة نورويل، دعيني أريك ما الذي يفعله هذا الطلاء».

أخرجت عينة لعلب الطلاء كنت أحملها معي، وفتحت غطاء العلبة، وأخذت فرشاة صغيرة ولوحاً خشبياً أبيض صغيراً، ودهنت بعض الطلاء على سطح اللوح الأبيض. قمت بذلك بلطف ونعومة وحملت اللوح بزاوية تسمح لأشعة شمس بعد الظهر المتسربة عبر النافذة بأن تتكسر فوق سطح الدهان الندي. «انظري إلى هذا يا سيدة نورويل، أليس هذا مدهشاً، هذا

التوهج، لا يتوهج أي طلاء آخر على هذا النحو، عندما يجلس الناس في غرفة طليت جدرانها بهذا الشكل فإنهم يشعرون بشيء ما، هناك بهجة في الأمر»، نظرت إلى وجهها فرأيت حركة في شفيتها، وعادت الحياة إلى عينيها.

استدرت إلى زوجها «سيد نورويل، إن هذا الطلاء الذي تراه سيحتفظ برونقه، ليس لبضع دقائق، بل لبضع سنوات، والأكثر من ذلك أنه سيحمي الجدران التي طليت به، وبعد مرور سنوات ستبدو الجدران وكأنها حديثة الطلاء، لا تقشر ولا تشقق، والسطح سيظل دائماً لامعاً سهلاً للتنظيف».

تمكنت الآن من لفت انتباههم، وأصبح بمقدوري رؤيتهما وهما يتخيلان جدرانهما وجدران زبائنهما مطلية بهذا الدهان. وضعت بهدوء وثقة العينة المطلية فوق الطاولة أمام السيدة نورويل، فتابعت بعينيها بقعة الدهان الصغيرة، وأخرجت من حقيبتي دفتر الطلبات وأمسكت بقلمي في موضع قريب فوقه، وقلت بصوت أشبه بالهمس: «أتحبون استلام الطلاء يوم الثلاثاء المقبل أم يوم الخميس المقبل؟».

كانت هناك برهة صمت. وانتظرت بفارغ الصبر، كنت أرتجف من الداخل من الإثارة وتوتر الأعصاب، ورأيت شفتا السيد نورويل تتحركان: «الثلاثاء يناسبنا».

لا تأتني بساعة يد

تابعت تركيزي على فوائد الطلاء وأنجزت عدة صفقات

بيع كبيرة للدهان. وفيما بعد، عندما عملت في صناعة التأمين، تذكرت أن عليّ بيع الفوائد وليس الخصائص نتيجة لتعاملي مع زبون محتمل حدث أنه كان أحد أغنى الرجال في البلد. كان قد سألني سؤالاً فانخرطت في تشريح تفصيلي لآليات البوليصة.

ولكنه سرعان ما قاطعني قائلاً: «إذا سألتك عن الوقت، فلا تأتني بساعة يد»، وأدركت عندها منافع التركيز على فوائد التأمين بدلاً من التركيز على بوليصة التأمين نفسها. إن التوسع في الحديث حول خصائص البوليصة، أو الغوص في آليات الخطة لا يؤديان إلا إلى تشتيت انتباه الزبون.

إن بيعك الفوائد يسمح لك بتسليط الضوء على حاجة زبونك المحتمل للتأمين، ويبين له لِمَ كان التأمين أفضل حل له.

مهما يكن حجم الصفقة، أو مدى تعقيدها فإنني أظل مركزاً على قوة التأمين في قدرته على ضمان أسرة الزبون المحتمل بعد وفاته، بدلاً من التركيز على قيمة القسط السنوي، فأنا أبيع الفوائد.

الاستراتيجية الثانية: واجه الاعتراضات مباشرة

إن يبيعك للفوائد سيساعدك على البقاء في المسار السليم، ولكنه لن يعني رحلة سهلة حتى نهاية الصفقة. سيظل عليك أن تواجه عاصفة حتمية من الاعتراضات. وكيفية معالجتك لهذه الاعتراضات ستعني الفرق بين تحقيق المبيع وعدم تحقيقه. فإذا

حاولت تجنب الإجابة عن الاعتراض أو الالتفاف حوله، فإنك تبين للزبون المحتمل أنك لا تسيطر على زمام الأمور، وعندما يحدث هذا فإنه سيفقد ثقته بك وستخسر الصفقة.

ولكنك إذا واجهت كل اعتراض مباشرة فإنك ستجد طريقك إلى نهاية الصفقة، وقد اكتشفت ثلاث طرق تساعدني على مواجهة الاعتراضات مباشرة.

الطريقة الأولى: إيماني قوي بمنتجي

إن عدد تعويضات الوفاة التي قدمتها والأسر التي أنقذتها من الدمار المالي لا يسمح لأي اعتراضات قد يثيرها زبون محتمل في وجهي بأن تززع إيماني بمنتجي. يمكن لزبائني المحتملين أن يعترضوا قدر ما يشاءون ولكنني كالصخرة في ما يتعلق بالتأمين. فوظيفتي هي أن أجيب عن اعتراضاتهم وأحولهم إلى مؤمنين بفائدة التأمين.

الطريقة الثانية: حُضِر حجة الزبون لعدم شرائه التأمين بأفضل مما يستطيع هو

بينت لكم في الفصل السابق استراتيجيات الإعداد والتهيئة للصفقة تمهيداً لبيع التأمين. وعليك التحضير للحجج التي يمكن أن يسوقها الزبون المحتمل بشكل أفضل مما يستطيعه هو. وكما كتب لويس نيزر Louis Nizer في كتابه (حياتي في المحكمة) My Life in Court: «إن حسن الإعداد سيجعل الرجل الباهت يبدو ساطعاً. والرجل الساطع يبدو متلألئاً».

إن هذا يساعدك على توقع جميع الاعتراضات الممكنة وتطوير الإجابات عليها، وهذا يحميك من أن تؤتى على حين غرة في الاجتماع.

الطريقة الثالثة: إنني أعرف أن الاعتراضات هي إشارات على الرغبة في الشراء

إنني أحب الاعتراضات. أحبها لأنها إشارات على الرغبة في الشراء. ودائماً أدهش لأن بعض الوكلاء لا يحبون الاعتراضات. وفي الحقيقة فإنني كنت أتكلم منذ شهرين مع وكيل شاب اسمه هارولد Harold كان يشكو لي من أنه لم يستطع جعل أحد زبائنه المحتملين يشتري التأمين لأنه كان يثير الكثير من الاعتراضات. أخبرت هارولد أن مشكلته هي أنه لم يدرك أن تلك الاعتراضات التي كان يسمعها إنما هي تعبير عن الرغبة في الشراء.

أجابني هارولد: «لا أفهم ما تعنيه».

قلت له: «تخيل يا هارولد زوجين شابين يبحثان عن بيت لشراؤه، يصادفان منزلاً يبدو أنه يستهويهما، ولكن الزوجة تقول عندما يسألهما الوكيل العقاري عن شعورهما تجاهه: «حسناً، إنني لا أحب البلاط». ثم وجهت نظري إلى عيني هارولد: «ما الذي تعتقد أنه قد حدث للتو؟».

«يبدو وكأنها لا تريد شراء المنزل».

قلت: «بل على العكس تماماً».
 «ولكن هذا غير واضح لي، فالأمر يبدو لي وكأنها لا
 ترغب به، وأن قصة البلاط ليست إلا حجة».
 «يا هارولد لو أنها لم ترغب بالمنزل لاكتفت بالانصراف
 مع زوجها، ولكنها تريد المنزل في الحقيقة، سوى أنها تتمنى
 لو أن بلاطه كان مختلفاً».
 قال هارولد: «نعم».
 سألته: «إذن ما الذي تفعله الآن؟».
 «لا أدري، ما الذي ستفعله أنت؟».

«لو كنت أنا البائع، لسألتها إذا كانت هناك أشياء أخرى لا
 تحبها في هذا المنزل، وقد تأتيني باعتراضين آخرين، مثل أن
 هذا المنزل لا يحوي حديقة، وأن القبو غير مكتمل البناء، ثم
 سأسألها إذا كانت ستشتري المنزل إذا أصلحنا هذه الأمور.
 وعندما تقول نعم، فإن كل ما عليّ عمله هو أن أتعامل مع
 اعتراضاتها، وقد يشمل ذلك إجراء بعض التعديلات أو خفض
 سعر المنزل، ولكنني بعد الانتهاء منها سأكون قد بعث المنزل»
 رأيت هارولد يهز رأسه موافقاً. والأمر نفسه ينطبق على أعمال
 التأمين.

عندما يعترض الزبائن فإنهم يقولون لك بأنهم يحبون ما تعرضه
 عليهم ولكنهم لا يحبون سمات معينة أو الكثير من السمات
 المعينة، ولكنك تظل قادراً على إبرام الصفقة إذا استطعت الإجابة
 على كل اعتراض.

وتابع هارولد استفساراته حول الاعتراضات، سألني:
«ولكن كيف تتصدى لتلك الاعتراضات؟».

«إن هذا يعتمد على طبيعة الاعتراض، فأحياناً تكمن الإجابة في إجراء تعديل على العرض، فإذا قالت لك زبونة محتملة أنها لا ترغب بدفع الأقساط السنوية طيلة حياتها فكل ما عليك أن تفعله هو أن تريها خطة ينتهي سدادها خلال عشر أو خمس عشرة سنة».

«ولكنني لا أتكلم عن هذا النوع من الاعتراضات فهي سهلة، وأعرف كيف أتعامل معها. فالاعتراضات الصعبة عندي هي تلك التي تحدث عندما لا يكون الزبون مقتنعاً بالتأمين فكأنه قد نصب أمامه جداراً من القرميد».

قلت له بنبرة تقريرية: «حسناً، هؤلاء أيضاً يسهل التعامل معهم يا هارولد».

سألني وهو يرمقني بنظراته: «كيف؟».

«الجواب بسيط: اكشف عن المنطق في الحل الذي تقترحه».

الاستراتيجية الثالثة:

اكشف عن المنطق في الحل الذي تقترحه

كما أسرَّ لي هارولد فإنه لا توجد مشكلة في التصدي للاعتراضات البسيطة مباشرة، فحتى هارولد يستطيع القيام بذلك.

أما الاعتراضات الصعبة فهي أمر مختلف كلياً. فخلال

السنوات الماضية واجهتني بعض الاعتراضات التي تبلغ من الصعوبة الحد الأقصى، والتي لم أستطع حلها إلا بخلق طرق جديدة للقيام بالعمل، وسأعرض عليكم بعض الأمثلة عليها في الفصل المقبل، فإذا وضعنا ذلك النوع من الاعتراضات جانباً، فيمكن التغلب على الاعتراضات الصعبة من النوع الذي كان هارولد يشير إليه بإظهار المنطق في الحل الذي تقترحه. وكان هارولد محقاً، فبعض الاعتراضات القوية تنجم عن تحامل الزبون ضد فكرة التأمين. لا يعني التأمين لبعض الناس ذلك العالم الجميل الذي يمثله لنا. فبالنسبة لهم قد يعني تبديداً للمال. بل وحتى ضرباً من ضروب الاحتيال. ولكن هذا عائد إلى عدم معرفتهم عن التأمين بالطريقة التي نعرفها نحن، إنهم لا يفهمون ما الذي يستطيع التأمين أن يقدمه لهم، ولكنك تظل مضطراً إلى مواجهة اعتراضاتهم القوية مباشرة.

وطريقة القيام بذلك هي الكشف عن المنطق في حلنا وهذه هي طريقة التغلب على تحاملهم. وأنا أستخدم عادة لهذه الاستراتيجية إحدى ثلاث أدوات: التشبيه، أو الأرقام، أو الكلمات.

الأداة الأولى: التشبيه

لقد وجدت كيف أنني أستخدم التشبيه عبر هذا الكتاب مرات عدة، مثلما فعلت حينما قارنت بين الطبيب وآلة صنع النقود في قبو منزله، أو عندما قارنت بين شراء التأمين وإنقاذ أسرة من صالة سينما شبت فيها النيران.

وهاكم حالتين أخريين ساعدني فيهما اللجوء إلى التشبيه للتغلب على تحامل زبون محتمل.

خذ المصعد إلى الطابق الملحق

في السنوات الأولى من حياتي المهنية حددت موعداً للقاء طبيب شاب، وخلال بضع دقائق كان من الواضح أن رأيه قد استقر على أنه لن يحتاج إلى التأمين طيلة حياته. كان يجني الكثير من المال وكان فخوراً بقدرته على الادخار، وتباهى أمامي بأنه سيمتلك ذات يوم مليون دولار. أخبرته أن عليه أن يحمي دخله لصالح أسرته بواسطة التأمين، ولكنه ببساطة لم يرغب بأن ينفق النقود، كان يحب أن يضع نقوده حيث يمكنه أن يراها، ودفع الأقساط السنوية سيؤدي إلى إنقاص المبالغ التي كان يدخرها، ومن الواضح أنه لم يفهم ما كنت أعرضه عليه، كان مغرمًا بسندات مدخراته، وباعتماداته الائتمانية، وحقيقية أسهمه، وحساباته المرحلية. كان قد استفاد من كل أداة مالية تقريباً، باستثناء واحدة منها، وكنت بحاجة إلى طريقة للتغلب على تحامله وأن أبين له أفضل خطط الادخار على الإطلاق.

في نهاية اللقاء قررت أن أجرب محاولة ثانية معه، فقلت له: «إن هدفك أن تجمع مليون دولار، وهذا هدف مثير للإعجاب، فأني شخص عنده هذا القدر من المال لن يعاني أي مشكلة في إعالة نفسه وأسرته ولن يحتاج إلى العمل ثانية. ولكن لنقل أن هذه المليون دولار ممثلة بالطابق الملحق الفاخر

في مبنى من 32 طابقاً، فإذا كان هدفك هو الوصول إلى هناك، فكيف ستحقق ذلك؟ هل ستصعد على الدرج أم ستأخذ المصعد؟». ومن الواضح أنه كان سؤالاً جدلياً ولم يكن ينوي الإجابة عنه، لذلك فقد صدم عندما قلت: «من الواضح أنك من نوع الأشخاص الذين يصعدون الدرج».

قال بنوع من الاستهجان: «اعذرني».

«إن هذا ما تقوم به، إنك تصعد الدرج للوصول إلى مليونك بدلاً من أخذ المصعد».

رمقني بنظراته منتظراً مني أن أشرح الأمر.

«عندما تدّخر أموالك في أنماط الخطط التي تستخدمها فإنك تصعد الدرج، وعندما تستثمر في أسهم عالية المردود فقد يعني هذا أنك تصعد كل ثلاث درجات معاً. ولكن المشكلة في صعودك الدرج هي أنك قد تعلق هناك، لنقل أنك قد كسرت رجلاً، أو وقعت وتسببت في مقتل، فهذا يعني أنك لن تصعد أكثر من ذلك، وإذا لم يكن قد مضى عليك وقتاً كافياً في صعود الدرج لتبلغ الطابق الملحق، فإنك ستعلق حيث أنت، وهذا قد يحدث في الطابق الثاني أو الطابق الثاني والعشرين، وعلى أي حال فإنك لن تحقق هدفك أبداً، فأين سيتركك هذا الحادث أنت وأسرتك». توقفت ونظرت إليه ولكنه ظل صامتاً.

تابعت قائلاً: «ولكنك لن تعلق أبداً مع التأمين، فمع

القسط السنوي سأضغط على زر المصعد ليرفعك طابقاً طابقاً إذا ما أصبت بأذى إلى أن تصل إلى الملحق، أما إذا توفيت فإنني سأضغط على زر الصعود السريع وأنقلك فوراً إلى الملحق».

هز الطبيب رأسه موافقاً. وبعد ذلك ببضع دقائق غادرت مكتبه حاملاً شيكاً بالدفعة الأولى في يدي.

لقد بينت قصتي البسيطة عن المصعد والطابق الملحق المنطق الكامن في خطتي.

عدم شراء التأمين يعني ترك زوجتك

قابلت في الستينيات رجلاً وزوجته كانا قد تزوجا حديثاً، جلس الزوج قرب زوجته الجديدة الخجولة على أريكة غرفة الجلوس وتحدث بفخر عن إحساسه الأسري وخلفيته المحافظة، كان يطمح إلى تقليد والده الذي كان زوجاً وراعياً مخلصاً لوالدته. ولكن والده لم يشتر أي تأمين أبداً، وبالتالي فإنه لم ير سبباً يدعو للحصول عليه هو أيضاً.

وباعتباره تزوج حديثاً فقد كانت أولوياته مركزة على تأثيث منزلهما الجديد، ولم يرغب بتبديد المال على التأمين في الوقت الذي يستطيع إنفاقه على شراء طاولة جديدة لغرفة الطعام. وأدركت أنه بغية إظهار منطق التأمين له فيجب عليّ أن أتحدث بلغته. لذا فقد استخدمت إحساسه بالولاء العائلي.

قلت له: «انظر، لقد أخذت زوجتك من منزل صالح

حيث كان والدها سعيداً بإعالتها. وبطلبك يدها للزواج ووعدك لها بأن تعتني بها فإنك تكون قد حلت محل التزام والدها. وعندما تموت، إذا لم تكن قد تركت لها تأميناً على الحياة فإنك تكون في الحقيقة قد نكثت بوعدك».

عندما انتهيت من كلامي رأيته يطرق برأسه متفكراً، وبعد برهة أمسك بيد زوجته ونظر إليّ قائلاً: «سأقوم بأي شيء للعناية بزوجتي يا سيد كاوبر».

وفجأة أصبح التأمين أكثر أهمية بالنسبة له من أريكة مزدوجة جديدة أو تلفزيون جديد. أخرجت استثماراً طلب التأمين وأعطيته قلماً وراقبته يوقع.

الأداة الثانية: الأرقام

التشبيهات هي أداة فعالة بشكل مدهش، غير أنه في بعض الحالات لا يحتاج الأمر إلى أكثر من بعض الأرقام.

قد تذكرون قضية لويس هارفي ورجله الأساسي بوريس في الفصل السابق. كان لويس محاطاً بقشرة صلبة يصعب كسرها، وقد نجحت في إقناعه بأن فقدان بوريس سيتسبب في أذى كبير يحق بأعماله. وبينت له كيف يمكن للتأمين أن يحميه ضد تلك الخسارة، ولكن كان لدى لويس تحامل عميقاً ضد التأمين ولم يستطع أن يرى القيمة في خطتي. كنت أعلم أن لويس رجل منطقي جداً يحب أرقامه وأمواله. ولأقنعه بالشراء

كان عليّ أن أناقش معه الخطة بدلالة مصطلحات كان متآلفاً معها.

تغيير هوية موجوداتك

قال لي لويس أثناء أحد لقاءاتنا: «إنني أثق بك يا ديفيد وأنا متأكد أن بوريس يستحق كل قرش في البوليصة التي تطلب مني شراءها باسمه، ولكنني لا أستطيع تبرير ذلك في هذا الوقت بالذات. فشركتنا تمر بطور نمو عال، وبوريس نفسه سيكون أول من يقول لك أننا بحاجة إلى إنفاق كل قرش نملكه على إنزال المنتجات الجديدة إلى السوق قبل أن يسبقنا منافسينا إلى ذلك. فإذا لم نحقق ذلك فإننا سنخسر أسواقاً رئيسية. إنني لا أستطيع أن آخذ مالاً من الشركة لأدفع قسط التأمين في هذه المرحلة».

«إنك تجعل الأمر وكأن الأقساط عبارة عن نفقات. وكأنها مال تنفقه في حالة موت بوريس».

«حسناً هذا ما هي عليه، أليس كذلك؟».

«لويس لديك احتياطات نقدية في حسابات الشركة المصرفية أليس كذلك؟».

أجاب: «بالتأكيد» ولكننا نستخدم بعضها لدفع بعض ضرائبنا وغيرها من النفقات الطارئة، لا أستطيع التخلي عن المقدار الذي تطلبه».

«إنني متأكد أنك لا تستطيع، وأنا لا أطلب منك ذلك. والطريقة التي أنظر إليها هي أنك تستطيع القيام بأحد أمرين اثنين: فإما أن تترك المال في حساب شركتك حيث تستخدمه عندما تدعو الحاجة، أو أن تنقله إلى حساب آخر تفتحه خصيصاً للتأمين. وفي الحالة الثانية سيذهب جزء من المال لتغطية نفقات التأمين ولكن الجزء الباقي سينمو في قيمته النقدية. ويكون كل ما قمت به أنك غيرت في هوية الموجودات النقدية لديك. ومع الحساب التأميني فإن الشركة ستُحمى من الضرر الذي ستعرض له نتيجة موت بوريس، وإذا احتجت إلى المال فيمكنك الاقتراض بضمانة القيمة النقدية الموجودة.

قال: «نعم هذا يبدو عظيماً، ولكن كم سيكلفني الأمر؟». «حسناً، ماذا لو نظرنا في أرقام مبيعات شركتك لستين، كم تبلغ هذه الأرقام؟». «عشرون مليوناً».

«حسناً إذن، دعني أبين لك الكلفة الضئيلة لتأمين هذا المقدار. إن واحداً بالمائة من مبيعات ستين سيساوي 200,000 دولار. وعشرة بالمائة من هذه المئتي ألف دولار ستساوي 20,000 دولار وهذا عشرة بالمائة من الواحد بالمائة من أرقام مبيعاتك السنوية، ماذا لو أنني ضمنت لك مبيعاتك لستين كاملتين، هل ستقول أنها صفقة جيدة؟».

قال: «حسناً هذا يبدو جيداً، ولكنني لا أزال أشعر بالشكوك يا ديفيد».

«ماذا لو أن نائب الرئيس توفي فأضفت مليوني دولار معفاة من الضرائب إلى شركتك؟ هذا يساوي 10٪ من الأرباح بعد دفع الضريبة على مبيعات مضمونة بقيمة 20 مليون دولار».

«هه . . .»

«لنقل ذلك بطريقة أخرى، إذا ارتفعت الضرائب المستحقة عليك أو كلفة الإنتاج في شركتك بنسبة عشرة بالمئة فهل ستوقف أعمالك غداً؟».

«كلا، بالطبع لا».

«هل ستضطر إلى تغيير أي من استراتيجيات شركتك؟ هل ستصل أعداداً أصغر من المنتجات إلى الأسواق؟ هل ستوزع أو تباع بشكل أقل كفاءة؟».

«كلا».

«إذن فيمكن تحمل دفع القسط السنوي، يمكنك إيجاد المال من الودائع النقدية الحالية، وستظل السيولة النقدية متاحة لك على شكل القيمة النقدية لبوليصةك بعد دفع القسط. وكل ما تفعله هو أنك تغير هوية موجوداتك النقدية، ولكنك تكسب نتيجة هذا التغيير، فإنك تحصل على ما يصل إلى مليوني دولار من التأمين. بحيث إنه إذا توفي بوريس فإنك لن تحصل فقط على النقود التي بدأت بها، بل تضيف إليها مليوني دولار لتعويض أرباح الستين المقبلتين».

بعد تركي لذلك الاجتماع القصير كان لديّ تأمين جديد على الحياة بقيمة مليوني دولار. وقد اقتنع لويس بقوة بفكرة التأمين على الأشخاص الرئيسيين لديه لدرجة أن الأمر انتهى به إلى التأمين بما يزيد على ستة ملايين دولار على حياة مجموعة مختلفة من الناس الرئيسيين في شركته.

وكلما نجحت في إبرام صفقة عبر كسفي لمنطق الأرقام فإنني أتذكر الرياضي الإغريقي الشهير فيثاغورس Pythagoras الذي قال: «تمتلك الأرقام طريقة تأخذ بواسطتها يد الرجل وتقوده بلطف في مسار العقل».

الأداة الثالثة: الكلمات

إن كلا من التشبيهات والأرقام هما أداتان رائعتان لكشف منطق خطتك، ولكنك تحتاج أحياناً إلى ما يزيد قليلاً على بضع كلمات، فمجرد عبارة قد تكفي أحياناً لجعل زبونك المحتمل يرى النور. وكمندوبي مبيعات، فإن الكلمات هي أداتنا الأكثر أساسية والأكثر أهمية. ولتحقيق العظمة في أعمالنا يجب أن نصبح من سادة الكلام. إنني لا أجمع الطوابع أو العملة، ولكنني أجمع الكلمات والعبارات. إنني ألتقطها من الآخرين، وأنسب إلى نفسي أقوالاً شائعة، وأخترع غيرها بنفسي، وأخزنها كلها في ترسانة ذهنية. وبعد أكثر من ثلاثين سنة من المبيعات أصبحت لديّ عبارة أستخدمها من أجل كل حالة مبيعات ممكنة. ويطلق الناس الذين أعمل معهم على العبارات الكثيرة

التي أستخدمها اسم الكاوپرية Cowperism (نسبة إلى اسمي). ولا تريحني هذه التسمية كثيراً لأنني لا أستحق أن أعتبر من صاغها جميعاً. وإذا كنت أستحق ثناء ما فهو أنني قد ساعدت على انتشارها. والقصة الآتية ستبين لكم مقدار القوة التي يمكن أن تتمتع بها تلك العبارات البسيطة.

غلطة المليونى دولار

في وقت متأخر من يوم الجمعة في شهر نيسان/أبريل كنت عند مكتبي أحاول مراجعة النقاط الدقيقة لإحدى القضايا المهمة عندما رَنَ الهاتف عندي. قلت مرحباً وسررت لسماع صوت أحد زبائني وهو دومينيك غريغوري Dominic Gregory يتصل بي من لندن. وكان قد انتقل عبر الأطلسي منذ سنتين، ومع أننا كنا قليلاً ما نحادث بعضنا البعض، فإنني كنت دائماً مسروراً للردشة معه، سيما وأنه كان مؤمناً بمبلغ قدره مليونى دولار ببوليصة محدودة الفترة بخمس سنوات والتي سيقرب موعد تجديدها، وكنت آمل أن أتمكن من إقناعه بتحويلها إلى تأمين مدى الحياة.

بعد تبادل التحيات السريعة قال لي: «ديفيد، لديّ هذه الرسالة على مكتبي من شركة التأمين وهي تطالبني بمبلغ 20,000 دولار».

أجبت: «ابعث لهم بالشيك إذن».

قال: «ولكن هذا المبلغ يبدو كبيراً جداً، لم أدفع السنة

الماضية إلا 12,000 دولار، ومبلغ 20,000 دولار يمثل ارتفاعاً كبيراً بالنسبة لبوليصة بقيمة نصف مليون دولار».

أجبتة: «إن بوليصتك يا دومينيك هي من أجل مليوني دولار، وأقساطك السنوية تتصاعد لأن لديك تأميناً لفترة زمنية محددة، وقد أخبرتك منذ خمس سنوات بأن هذا سيحدث، إنك بحاجة إلى هذا التأمين، وقد حان الوقت لتحويله إلى تأمين دائم».

قال باستياء: «إنني لا أعرف عن ذلك، بل إنني لا أذكر لماذا اشتريت التأمين أصلاً، ومن المحتمل أنني لا أحتاج إليه، ومن المؤكد أنني غير مسرور بالقاء 20,000 دولار في الهواء».

أجبت بهدوء: «متى ستأتي إلى كندا في المرة المقبلة يا دومينيك؟».

«أعتقد أنني قادم في آب/أغسطس».

«جيد، لم لا نجتمع معاً عندها، وسنعيد النظر في إضبارتك التأمينية برمتها ويمكنك اتخاذ القرار الصائب عندها بشأن ما نفعله ببوليصتك».

«ولكن ماذا عن هذا القسط؟ إذا لم أدفعه قبل نهاية الأسبوع فإن العقد سيلغي والحقيقة أنني لست مرتاحاً بشأن المبلغ».

أحسست بأن دومينيك كان مستعداً للتخلي عن البوليصة،

ومن الواضح أنه لم يكن يرى فائدة بقاء التأمين عليه نافذاً. وكل ما كان يراه هو التكلفة. وكان عليّ أن أجد طريقة لإقناعه بدفع القسط. أجريت بحثاً ذهنياً سريعاً عن العبارة الصحيحة. وخلال ثوان توصلت إلى العبارة المنشودة، وهي عبارة استخدمتها مراراً في السابق. قلت له: «دومينيك، عند انتهاء هذه المحادثة الهاتفية فإنك ستقوم بارتكاب غلطة، إما أنك سترتكب غلطة بقيمة 20,000 دولار، أو أنك سترتكب غلطة بقيمة مليوني دولار، وفي الحالتين فإنك سترتكب غلطة».

أدت العبارة الهدف المطلوب منها. وبعد صمت في الطرف الآخر من الخط، بدا وكأنه دام دهرأ، قال لي في النهاية بصوت مستسلم هادئ: «حسناً، عندما تضعها على هذا الشكل فإنني أخمن أنه من الأفضل لي أن أحول النقود، وبعدها فمن المحتمل أن نجتمع في آب ونرتب الأمر برمته».

جرى سداد القسط في موعده المحدد، واجتمعنا في آب. لم أتمكن من وقف نقض العقد القائم فحسب، بل تمكنت أيضاً من تحويل القسط السنوي للتأمين المحدد الفترة بقيمة 20,000 دولار إلى قسط سنوي بقيمة 65,000 دولار لتأمين مدى الحياة.

عبارات كاوبرية أخرى

هاكم بعض عباراتي المفضلة وكيفية استخدامها لها.

الدولارات المعفاة من الضرائب

عندما واجهت زبونة محتملة عارضت دفع ضرائب ممتلكاتها بواسطة التأمين قلت لها: «هناك نوعان فقط من الدولارات: تلك التي تجبى عليها الضرائب، وتلك المعفاة من الضرائب، القليل من المعفاة من الضرائب والكثير من التي تجبى عليها الضرائب»، وقد أردت لها أن تنظر إلى التأمين واعفائه الضريبي لدى الوفاة ليس كعدو لها بل كحليف في حربها ضد الضرائب.

مشكلة دائمة

عندما أواجه زبوناً يصصر على التأمين المحدد بفترة زمنية في حين أن ما يحتاج إليه هو التأمين مدى الحياة، فإنني أقول له: «لا يمكنك حل مشكلة دائمة بحل مؤقت».

من الذي يمتلك ممتلكاتك؟

إن السؤال البسيط التالي: «هل فكرت ذات يوم أي جزء من ممتلكاتك لا تمتلكه فعلاً؟» يفيد دائماً في التذكير بقوة بأن الحكومة هي شريكنا النهائي في ممتلكاتنا.

دخل دائم

اعتدت أن أبيع الكثير من بوليصات التأمين ضد العجز، وأنا أقول العبارة البسيطة التالية: «إن التحدي الذي تواجهه أيها

الزبون المحتمل هو أن تنتقل من حالة الدخل المؤقت إلى حالة الدخل الدائم».

التخطيط للتقاعد

عادة ما أقول للزبون المحتمل الذي يخطط للاستفادة من مدخرات تقاعده: «إن أكبر ثغرة في خطتك التقاعدية هي احتمال ألا تتمكن من سداد إيداعاتك السنوية لأن قدرتك على جني المال قد تتضرر أو تدمر نتيجة المرض أو العجز».

جلب العمل إلى المنزل

بينت لكم في قضية نورم هاول التي عرضتها في الفصل السادس كيف أنني أستخدم عبارة معينة لفتح وإغلاق معظم صفقات العمل عبر سنوات عدة. كان نورم قد توجه إلى المصرف للحصول على قرض بقيمة 900,000 دولار لتمويل سوق تجارية صغيرة يزمع افتتاحها. ولم يلاحظ الخطر الذي كان يأخذه على عاتقه، إلى أن قلت له: «نورم، كم مرة وقعت على قرض المصرف؟» وكما هو معتاد في الأعمال الخاصة كان نورم قد وَقَعَ بصفته الشخصية، الأمر الذي سيعرض أسرته إلى هجمة شرسة من الدائنين لو أنه مات وقرضه غير مسدد بعد.

أن تموت قبل وقتك

عندما يقول لي زبائن محتملين مثل نورم هاول أن قرضهم مؤقت وأنهم سيقومون بتصفية قرضهم في غضون الزمن اللازم

لإكمال مشروعهم ، فإنني عادة ما أجيبهم : « لا أحد يموت عند بداية أمر ما أو عند نهايته ، فالناس يموتون عادة في منتصف أمر ما » .

ضمان القروض

إن حجر الرchy في طريقي للتصدي لقضية ضمان القروض تتلخص في عبارتي الآتية : « لا يجوز للقرض أن يدوم أكثر من مدة دوام الشخص الذي حصل عليه » ، وأقولها عادة للزبائن المحتملين الذين لا يرون بسهولة أن مشاريعهم الاستثمارية لا تضعهم في خطر فحسب ، بل وتضع أسرهم أيضاً في خطر .

التأمين يكلف كثيراً

عندما يشتكي الزبون المحتمل من أن التأمين يكلف كثيراً ، فإنني أجيب عادة : « التأمين لا يكلف كثيراً ، بل الخضروات وقسط السيارة ورهن المنزل وفاتورة الغاز وفاتورة الهاتف والتلفزيون ، فإذا كنت تواجه المتاعب في دفع هذه الفواتير الآن ولك دخل جارٍ ، فتخيل كيف سيكون وضعك عند توقف هذا الدخل » .

حرب الخليج

بعض العبارات الفعالة جداً ، والتي اقتبستها من وسائل الإعلام لدى تغطيتها أنباء الصراع في الشرق الأوسط تشمل عبارتي « التصعيد » و « تخفيف التوتر » . وقد عازمت على تبني

هاتين العبارتين وبدأت باستخدامهما للإشارة إلى قيمة الأقساط عندما كنت أحاول أن أبين للزبون المحتمل الفرق بين التأمين لفترة محددة زمنياً والتأمين مدى الحياة. وقد تمكنت من شرح فكرتي بوضوح لأن الكلمات كانت تجد صدى لدى الزبون، إن كلمة «تخفيف التوتر» مستحبة لدى الزبون في كل من شؤون الحرب وبوليصات التأمين.

الاستراتيجية الرابعة: أطلب القسط الأول

بعد أن واجهت جميع اعتراضات زبونك المحتمل مباشرة وأقنعتهم بأن حلك هو الحل الوحيد، فالصفقة مبرمة الآن، أو أنها تكاد تكون كذلك. وبقي عليك القيام بأمر واحد: وهو أن تطلب القسط الأول. وهذا قد يكون أمراً إجرائياً وشكلياً وهو كذلك بالفعل، ولكن طلب شيك بقيمة 10,000 دولار أو 50,000 دولار هو أمر مثير للأعصاب، والطريقة الوحيدة للقيام بها هي أن تبدي الثقة المطلقة. وكنت دائماً ألعب هذا الدور في ذهني للتدرب على طلب الدفعة الأولى الكبيرة قبل أن أطلبها فعلاً من الزبون المحتمل، وقد وجدت هذا مفيداً جداً للجهاز العصبي، وسأحدثكم أكثر عن هذا النوع من التمارين في فصل مقبل، أما الآن فسأروي لكم قصة مستمدة من مطلع حياتي المهنية حيث كادت أعصابي أن تنال مني.

رجل حسن الخصال

كانت تلك أكبر فرصة في حياتي وقد جاءتني خلال سنتي

الأولى في عالم الأعمال. طلب مني مديري أن أسلم شيكاً لدفعة بقيمة 2000 دولار إلى أحد زبائننا. كان السيد جونز Jones ثرياً في الخامسة والستين من عمره أصله من الويلز، ويمتلك حانة ومطعماً اسمه «الأرنب البني المصفر» The Tan Rabbit بالإضافة إلى مجموعة أعمال أخرى.

عندما وصلت توجهت إلى الطابق الأعلى حيث يوجد مكتبه، وكان المكتب مزدحماً بصناديق كرتون ممتلئة بزجاجات صلصة البندورة وبالفواتير والقوائم المتراكمة في كل مكان. وكان السيد جونز واقفاً في منتصف البقعة الوحيدة الخالية في غرفته عندما دلفت عبر الباب. استدار نحوي وزمجر: «الحمامات في الطابق الأسفل، اتبع الإشارات».

أجبتُه وقد غصصت من سوء استقباله: «كلا كلا أنا ديثيد كاوبر إنني من شركة نيويورك للتأمين على الحياة وأريد...».

فرد بسخط: «إنني مؤمن بالفعل، ألا يعرف مكتبك هذا؟ ما هو نوع الحمقى الذين أتعامل معهم هنا؟».

أجبتُه بصوت خافت: «إنني هنا لأسلمك شيكاً في واقع الأمر».

بدأ يهدأ قليلاً وقال: «آه حسناً، هذا جيد، جِدْ لنفسك مكاناً واجلس».

قدمت له الشيك، وأزحت بحرص كومة أوراق ثم جلست. فتح المغلف وألقى نظرة سريعة على الشيك ثم ابتسم

قائلاً: «آسف لفظاظتي، الأمر هو أنني اعتقدت أنك قد ضللت طريقك. إنه لمن الصعب جداً أن تنجز أي عمل هنا مع كل هذه المقاطعات» وأشار بيده إلى أرجاء الغرفة وكأن هذه الفوضى تثبت مقولته.

أثناء حديثه اكتشفت أن لديه زوجة وثلاثة أبناء وحفيد جديد ولد منذ شهرين فقط.

استغلّيت هذه المعلومة الصغيرة وقلت له: «أتعلم يا سيد جونز، لقد استفدت من خطة هباتك هذه، ويجب أن تفكر في شراء خطة مماثلة لصالح حفيدك».

توقف قليلاً قبل أن يقول: «هذه ليست بالفكرة السيئة». ومع أنني كنت متوتراً من احتمال أن تعود أعصابه للتوتر مجدداً، إلا أن الحظ كان قد حالفني حتى تلك اللحظة، فقررت أن أتابع الضغط واقترحت: «ربما يجب أن تحصل على خطط هبات لأبنائك أيضاً». وقد اعتقد أن هذه فكرة جيدة أيضاً.

وبما أنني كنت حديث العهد في عملي في تلك الآونة، فإنني لم أعلم كيف أحول أمثال تلك الخطط إلى واقع فعلي، فغادرت مكتبه واعدت بالعودة إليه مجهزاً بالأوراق المطلوبة. وعندما عدت إلى مكتبي، سألت وكيلاً خبيراً بالجوانب الفنية أن يساعدني، فوضعنا سوية خمس بوليصات تأمين قيمة كل منها 70,000 دولار، مع قسط يسدد دفعة واحدة بقيمة 200,000 دولار، وكان ذلك المبلغ فلكياً في تلك الأيام، وهذا يعادل

اليوم أن أطلب شيكاً بقيمة مليونين أو ثلاثة ملايين من الدولارات، وأثارني الأمر إلى درجة كبيرة. شعرت أنه سيثور غاضباً عندما نخبره بكلفة هذه البوليصات.

وفي اليوم التالي، ابتلعنا شعورنا بالخوف، وقدنا السيارة باتجاه مقهى ومطعم «الأرنب البني المصفر» لإبرام الصفقة. صعد بنا السيد جونز إلى مكتبه في الطابق الأعلى، وقدم لنا القهوة ثم بدأنا بمناقشة التأمين. وفي غضون شرحنا لفوائد هذه الخطط، قاطعنا نادل أراد أن يغيّر لمبة الضوء في الطابق الأسفل، وأصدر ضجيجاً كبيراً وهو يبحث بين أكوام الصناديق المبعثرة في أرجاء المكتب إلى أن عثر على الصندوق الذي يحوي اللمبات. سمعت صوت الزجاج بينما كان زميلي يتحدث فنظرت حولي لأجد النادل يحاول رفع كمية كبيرة من اللمبات دفعة واحدة. وفجأة علق كوعه بصندوق آخر، فسقطت إحدى اللمبات وتحطمت على الأرض. وكان دوي التحطم مصماً للآذان.

جن جنون السيد جونز، فقفز من مقعده وبدأ يصرخ في وجه المسكين. واعتقدت أنه على وشك الاعتداء عليه. اعتلى الوجوم وجهينا بينما كان السيد جونز يزجر متهماً النادل بشتى ضروب الخيانة. وكل ذلك من أجل شيء لا تتجاوز قيمته 25 سنتاً. بدأ الشحوب يعتلي وجه زميلي، ومن الواضح أنه كان يفكر بعدم وجود طريقة تمكنا من تحصيل شيك بقيمة 200,000 دولار من رجل على هذا القدر من البخل والعنف.

سارع النادل هارباً تحت وابل من الشتائم والإهانات، ولعنت في نفسي أيضاً النادل لأنه أبرز الجانب الشحيح في شخصية السيد جونز، وبعد أن أغلق السيد جونز الباب في أعقاب النادل استدار محولاً انتباهه إلينا ثانية. وكان الوقت قد أزف لنطلب منه القسط الأول، وراودت ذهني فكرة أن نعود إليه في وقت آخر، ولكنني أدركت أنه إما أن يحسم الأمر الآن وإلا سنفقد الصفقة إلى الأبد.

شعرت بالاضطراب في معدتي، وكنت قلقاً من أن ينهار صوتي عندما أتكلم. أخذت نفساً عميقاً بطيئاً ثم، وبصورة غير واعية، قلت للسيد جونز: «نحتاج إلى شيك بقيمة 200,000 دولار، وعليك أن تكتبه لنا». قلت ذلك بثقة كبيرة لدرجة أنني أدهشت نفسي.

لم ينبس بيت شفة، بل اكتفى بكتابة الشيك.

أثبتت هذه اللحظة لي أنه لم يكن هناك مبرر لقلقي، ذلك أنني إذا قمت بعملتي بشكل جيد، وإذا أعددت للقضية بشكل ملائم، وإذا بعث الزبون فوائد خطتي، فإن القسط الأول سيأتي دوماً.

حضور قوي

إذا اتبعت كل ما بيته لك في هذا الفصل ستحقق حضوراً قوياً في أي مقابلة مبيعات. فعندما تبيع الفوائد بدلاً من المنافع، فإنك تمهد طريقك لإبرام الصفقة. وبالتالي فإن طلب

القسط الأول يصبح مجرد أمر شكلي . ومن الأكيد أن هذا يصح على معظم صفقات الأعمال ، ولكنك إذا كنت تريد التصدي للصفقات الكبرى فإن عليك أن تتعلم المزيد ، وقد كان يمكن لي أن أتبع جميع الطرائق التي عرضتها في هذا الكتاب من دون أن أتمكن من بيع صفقة كبرى واحدة لولا مجموعة أخرى من الاستراتيجيات ، استراتيجيات المثابرة .

أربع استراتيجيات لتحويل الزبائن المحتملين إلى زبائن فعليين

1. ركّز على بيع الفوائد وليس الخصائص
2. تصد لكل اعتراض مباشرة
3. إكشف عن المنطق في الحل الذي تقترحه
4. أطلب القسط الأول

9

المثابرة في الصفقات الكبرى

كان منزعجا حقاً، وبحثت يائساً عن طريقة لإنقاذ المحادثة.
كان الجواب الوحيد الذي استطعت أن أفكر به هو أن أقول له:
«إنك لا تفهم طبيعة عملي»، فأجاب ببعض التعالي: «ما الذي
تعنيه بقولك إنني لا أفهم طبيعة عملك؟» قلت: «لا، هناك مقولة
في عالم أعمالي تنص على أنه لا يتمتع أحد بقوة الاحتمال
التي يتمتع بها الشخص الذي يبيع عقود التأمين».

يُعدّ الاستعداد الملائم والخبرة في المبيعات مفتاحين
رئيسيين في جميع صفقات التأمين، ولكنهما ليسا كل شيء.
فأنت تحتاج أيضاً إلى الثبات والمثابرة. ولا يصح هذا في أي
موضع قدر ما يصح في الصفقات الكبرى. وواقع الأمر أنني
أعتبر الاستعداد وخبرة البيع في الصفقات الكبرى خطوات هينة،
فالتحدي يكمن في الثبات والمثابرة. إن المثابرة هي ما تحتاج
إليه لتحملك في رحلتك الطويلة منذ اللحظة التي تقع فيها عينك

على صفقة كبرى محتملة حتى نهاية المطاف المتمثل بإبرام الصفقة. وهي رحلة أصعب عدة مرات من قضايا التأمين الخاصة بالأعمال الصغيرة. وسأبين لكم في هذا الفصل استراتيجياتي الخاصة بالمثابرة وكيف أستعملها في صفقتي الكبرى، ولكن دعوني أولاً أرسم لكم بعض المراحل الحاسمة في رحلة القضايا الكبرى.

رحلة القضايا الكبرى

أعرف عادة بوجود قضية كبرى عبر شبكة معارفي أو نتيجة تسويق نفسي. فمثلاً، كنت قد بينت في الفصل الثالث أن علاقتي المبدئية بصفقة قيمتها 100,000,000 دولار إنما كانت نتيجة محاضرة ألقيتها في مؤتمر مالي. ولكنني ما أن أتجاوز عتبة الباب حتى ينبغي عليّ أن أطبق كل استراتيجياتي المتعلقة بالاستعداد وسيرورة عملية البيع إلى حدها الأقصى. ويكون للزبائن الأثرياء المحتملين عادة مؤسسات أعمال معقدة جداً وهم يترددون في الغالب في مناقشة أمور أعمالهم. وتجريد الزبون المحتمل من أسلحته بحيث يبوح لي بكل المعلومات المطلوبة ليس بالأمر السهل وهو يحتاج بالتأكيد إلى الكثير من المثابرة من جانبي. ولا بد للزبون المحتمل من أن يؤمن بأنه سيستفيد من مناقشة أعماله معي بحيث أتمكن من مساعدته. وبعد ذلك أستخدم كل المعلومات التي لديّ لأركز على الخسارة وأكشفها ثم أتقدم بحلي. بعد ذلك يأتي سيل المعارضة

من الزبون المحتمل وجميع مستشاريه، وعليّ أن أنجح في التصدي لكل اعتراض وأن أقنع الجميع بأن الحل الذي أقترحه معقول من الناحيتين المالية والقانونية. وما إن يقتنعوا جميعاً بمتابعة الحل الذي اقترحته فإنني أطلب من زبوني المحتمل أن يوقع على طلب تعاقد. وهذا يعني تحوله من مجرد زبون محتمل إلى طالب تعاقد. والطلب الموقع هو بمثابة علامة فارقة أكيدة، ولكنه ليس إلا بداية رحلة طويلة محفوفة بالمخاطر تنتهي بتوقيع عقد التأمين.

والآن، بعد أن يتحول الزبون المحتمل إلى طالب تعاقد، فإن عليّ أن أقنعه بزيارة طبيب، وأحياناً طبيبين للحصول على كشف طبي شامل، وفحص دم، وصور أشعة، واختبار جهد. فإذا بدت نتائج الفحص الطبي إيجابية، فإنني أطلب إليهم أن يكشفوا سجلاتهم الطبية لمفتشينا وموظفي التأمين الخاصين بمكتبنا. ويجب عليّ بعد ذلك أن أطلب من الزبون أن يتعاون مع محققين فضوليين يريدون التأكد من أن الزبون لا يخطر في أية نشاطات متهورة تسبب خطراً على الحياة مثل صيد حيتان القرش أو التزحلق في الهواء أو تناول المخدرات أو الإفراط في العلاقات الجنسية. وغني عن القول أن أي خطأ قد يحدث في أي مرحلة، فالزبون قد يقرر أن هذه العملية شائكة ومزعجة وأنه لا يريد الاستمرار فيها. إن التأمين على الحياة أداة مالية رائعة، ولكن الحصول عليه ليس بالأمر السهل، فإذا أراد شخص الحصول على قدر كبير من التأمين فلا بد له من أن

يكون ملتزماً بالفكرة. وعندما يبدأ الزبون المحتمل أو أي من مستشاريه بنسيان أهمية التأمين ويبدأ بالتعبير عن أفكار مختلفة، فإنني غالباً ما أجد نفسي أبيعه الصفقة نفسها بأكملها مجدداً. إلا أن مواكبة الزبون حتى نهاية المطاف ليس إلا نصف المعركة، ففي صفقات التأمين الكبرى يجب عليّ أن أبيع الصفقة مرتين: مرة للزبون، ومرة أخرى لشركة التأمين.

عملية البيع الثانية

غالباً ما تكون عملية البيع الثانية إلى شركة التأمين هي الأكثر صعوبة. فعلى شركة التأمين أن تكون راضية تماماً عن جميع نتائج الفحوصات التي تجريها على الزبون. وحتى مع الزبون الذي يجتاز اختبارات قابلية التأمين بنجاح فإن الكثير من شركات التأمين تبدي الحذر في قبول الصفقات الكبرى. ومن السهل أن نتبين سبب ذلك، فالخطر كبير جداً عندما تؤدي حالة وفاة وحيدة إلى دفع مبلغ 20 مليون دولار بالمقارنة مع دفع مثل هذا المبلغ نتيجة 20 أو 30 حالة وفاة مختلفة. وهذا هو السبب الذي يدفع شركات التأمين عند حصولها على إحدى الصفقات الكبرى إلى البحث عن تأمين يحميها هي بدورها. ويمكن لعملية إعادة التأمين أن تهدد الصفقة برمتها. فالمؤمن المباشر لا يعدو كونه محطة في طريق التأمين. وشركات إعادة التأمين عبارة عن مجموعة من القضاة غير المرئيين الذين يتفحصون كل صفقة كبرى. ومع أن طالب عقد التأمين والمؤمن المباشر قد

يتفقان على إبرام الصفقة فإن شركة إعادة التأمين قد تتراجع عن الصفقة في كثير من الأحيان.

إذا كنت محظوظاً فإنني أقيس الزمن اللازم لمقابلة زبون محتمل ثم تحويله إلى طالب تعاقد انتهاء بتوقيع عقد التأمين بشهور عدة، ولكن الأغلب هو أن أقيسه بالسنوات. والمثابرة والثبات هما ما نحتاج إليهما للتمكن من الانتظار كل تلك الفترة. وقد طورت خمس استراتيجيات لتمكيني من المثابرة وهي:

1. تمسك بمواقفك.
2. خزن قضاياك.
3. واطب على الاتصال.
4. أخرج من دائرة النقاط التسع.
5. غادر منصراً.

وسأبين لكم في هذا الفصل كيف استخدمت هذه الاستراتيجيات في صفقات حقيقية، وكيف مكنتني الاستراتيجية الرابعة من التغلب على عقبات كَأداء في صفقة قيمتها 100,000,000 دولار.

الاستراتيجية الأولى: تمسك بمواقفك

إنني أنظر إلى عملي نظرة بعيدة المدى، وهذا يعني أنني

لا أتنازل عن نزاهتي المهنية في سبيل ربح قصير الأجل. فإذا صادفت زبوناً محتملاً يريدني أن أبيعهُ شيئاً لا أتفق معه فإنني سأطلب إليه أن يعمل مع وكيل تأمين آخر. وعندها سيكون الزبون المحتمل واثقاً من أمر واحد على الأقل: أنني مهتم بالقيام بما أؤمن بصوابه وليس بمجرد إنجاز عملية بيع. وعندما يرون مدى اقتناعي، فإنهم قد يغيرون رأيهم، أو أنهم قد يذهبون إلى وكيل مبيعات آخر. فإذا تعاقدوا على التأمين مع وكيل آخر بالطريقة التي يريدونها فإنهم إنما يحصلون على التأمين الخاطئ. فإذا لاحظوا خطأهم ذات يوم في المستقبل فإنهم قد يختارون العودة إليّ. وقد تمكنت بتمسكي بمواقفي من الفوز بصفقات كنت قد خسرتها قبل ذلك بعدة سنوات. وسأعرض عليكم إحدى هذه القضايا.

جاك يحصل على التأمين الخاطئ

قابلت جاك بولن Jack Bohlen وهو حامل الأسهم الرئيسي في إحدى شركات صناعة الأغذية الخاصة عندما اتصل بي فينس Vince وهو المدير المالي في شركته مع اثنين من الوكلاء الآخرين للبحث في موضوع الغطاء التأميني لجاك وغيره من مالكي الأسهم. وكانت فرصتي في الحصول على الصفقة عالية، نظراً لأنني قد عرفت المدير المالي منذ بضع سنوات. فقبل أن يعمل فينس مع جاك، كان شريكاً في شركة محاسبة صغيرة وهي من الشركات التي اشترت عقد تأمين مني.

والحقيقة هي أن فينس كان لا يزال يمتلك تأميناً بعته له بنفسه .

أعطى جميع وكلاء التأمين نسخة عن اتفاقية المساهمة في الشركة، وملخصاً عن الغطاء التأميني الحالي لحملة الأسهم وطلب إلينا أن نقدم له فيما بعد عرضاً. وقد راجعت تلك الوثائق بدقة ولكن الأكيد هو أنه لم تكن هناك معلومات كافية للبناء عليها. فاتصلت بفينس لأعرف المزيد عن القضية.

قال لي فينس عبر الهاتف: «ديفيد، إن جاك ينتظر منك أن تعود إليه بعرض لشراء البنود المبينة في القائمة».

قلت: «ولكنني بحاجة إلى معرفة خطط جاك». لم أكن قد قابلت جاك إلا مرة واحدة، ولبرهة وجيزة جداً. فعندما ذهبت لأخذ اتفاقية المساهمة في الشركة والملخص من فينس كان فينس يقوم بدور المراسل بيني وبين جاك، ولكنني أصرت على الذهاب شخصياً لمقابلة جاك. ولم يتحمس فينس لهذه الفكرة، ولكنه وافق عندما أخبرته أنني لا أريد أكثر من مجرد مصافحة جاك. وعند وصولي قدمني فينس إلى جاك فتحدثنا بضع لحظات. ومن هذا اللقاء القصير تمكنت من أن أعرف بعض الأمور عن شخصيته. كان مجاملاً ومتباعداً في الوقت نفسه، ولم يكن من النوع الذي يتحمل الحمقى. وقد سررت بمقابلته ولكنني ظلت بحاجة إلى معرفة المزيد عنه.

قال فينس: «يا ديفيد، إن جاك حريص جداً على ضغط النفقات، وهو يبحث عن يعيد هيكلة التأمين الموجود حالياً ويعززه».

قلت: «إنه يريد توفير النقود».

«بالضبط يا ديفيد، فإذا جئت بأقل كلفة فإنك تفوز بالصفقة».

قلت: «إنني غير مستعد أن أخوض حرب تكاليف يا فينس، سيما عندما لا أمتلك جميع الحقائق».

سألني فينس: «وما الذي تريد أن تعرفه؟».

«حسناً، منذ متى يسيطر على الشركة، وهل أسسها بنفسه؟».

«منذ عشر سنوات، ولكنه لم يؤسسها بنفسه بل اشتراها من شخص آخر».

«وهل كانت كبيرة في ذلك الوقت؟».

«نعم».

«إذاً لم يحدث الكثير من النمو منذ أن اشتراها أليس كذلك؟».

«لا ليس بشكل حقيقي، ولكننا نتطلع إلى رؤية الكثير من النمو قريباً. لقد أعاد جاك هيكله الشركة ودفع نحو انتاج الكثير من البضائع الجديدة ولم تبدأ المنتجات الجديدة بالنزول إلى الأسواق إلا العام الماضي والنمو المبدئي إيجابي للغاية».

«ومن أين جاء بالمال ليشتري الشركة؟».

«إن جاك ثري للغاية. وقد جنى ثروة من الأعمال العقارية، وحوّل بعض أرباحه لشراء هذه الشركة».

فسألته: «إذاً فلديه، الكثير من الممتلكات غير هذه الشركة؟».

«آه نعم، الكثير من الممتلكات الأخرى، وحصّة كبيرة في شركة تنقيب كان قد ساعد على جمع رأس مالها منذ عشرين سنة خلت».

«وبكم يقدر مجموع ثروته؟».

«أخمن أنها في حدود الخمسة وعشرين مليوناً».

«فهو قد حقق الكثير من النمو لرأس ماله ولكن ليس في شركة الأغذية».

أجاب فينس: «أعتقد ذلك»، ثم سألني: «إلام ترمي يا ديفيد؟».

«وهل جميع احتياجات التأمين التي يريدونها موجودة في الملخص؟».

«نعم».

«وهي جميعها محددة بمرحلة زمنية».

«نعم، فكما ترى، إنه واع جداً لأهمية المال ويحرص على كل دولار، ولذلك فإنه يأمل حقاً أنك تستطيع أن تأتيه بخطة تأمين توفر له النقود».

«لا تقلق، سأوفر له النقود ولكنني لا أستطيع القيام بذلك

بتأمين مرحلي».

«ما الذي تعنيه؟».

«إن لديه مشكلة خطيرة متعلقة بالضرائب على ممتلكاته. ويجب عليه ألا يقلق على حصته من أسهم شركته، بل على الأمور الأخرى. فعندما يموت، سترتب على ممتلكاته أن يدفع ضريبة على 75٪ من جميع أرباح ممتلكاته وأسهمه في شركة المناجم».

«يستطيع أن يؤجل سداد الضرائب إلى ما بعد وفاة زوجته».

«هذا تأجيل لسداد الضريبة وليس تخلصاً من دفع الضريبة».

ساد بعض الصمت على الجهة الأخرى من الهاتف.

قال فينس: «أعتقد يا ديثيد أن عليك أن تكتفي بالعودة إلينا مع عرض أسعار بسيط مبني على الاتفاقية التي عرضناها. وجاك ليس مهتماً بالتحدث عن أي تأمين يتجاوز ذلك».

قلت له: «فينس، إن عليّ أن أقوم بعملتي».

التأمين المرحلي يشبه بلل الفراش

اتصلت في اليوم التالي بجاك لأحدثه.

عندما التقط الهاتف قال لي: «يا ديثيد لقد كلفت فينس بمتابعة موضوع التأمين فهو الشخص الذي يجب أن تتعامل معه».

«ولكنني غير مهتم بموضوع التأمين إذا لم أتحدث معك أولاً».

أجابني جاك بهدوء تام «يؤسفني سماع ذلك».

«وأنا آسف أيضاً، إذ يبدو أن فينس مهتم بشراء أعلى أنواع التأمين لك».

أحسست وكأن جاك كان يصارع ضد رغبته في أن يقطع المكالمة في وجهي، ولكنني أدركت أنني قد نجحت في استشارة فضوله بعبارتي الأخيرة.

وأخيراً قال: «عفواً؟».

«إنه يريد الحصول على تأمين مرحلي وبما يكفي فقط لتغطية اتفاقية البيع والشراء الخاصة بك».

فصرح جاك قائلاً: «وهذا ما أريده أيضاً».

«والحكومة ستسر لذلك أيضاً».

«الحكومة؟».

«إن الحكومة هي التي سترث ممتلكاتك وليس أولادك».

«إنني لا أريد الحديث عن ممتلكاتي يا ديفيد، فأنا قد رتبت جميع أموري الأخرى».

«يا جاك، إن أقل الطرائق تكلفة لدفع مستحقات الحكومة هي بالتأمين، وبالتالي فإن حاجتك إلى التأمين دائمة وليست مؤقتة».

«يعجبني التأمين المرحلي يا ديفيد، والأمر بهذه البساطة».

«كان جاك يحوط نفسه بجدار صلب وكنت بحاجة إلى طريقة لأخترق دفاعاته، طريقة لأفتح فيها ذهنه. قلت له: «يا جاك، إن شراء التأمين الجزئي هو مثل بلل الفراش، فذات يوم يجب عليك أن تستيقظ وتبدل ملائات السرير».

ضحك من أعماق قلبه لما قلته ولكن تحصيناته الدفاعية ظلت سليمة لم تمس. قال: «أحببت ذلك، ولكنني مضطر للإسراع وأتطلع قدماً لتسلم عرضك من فينس».

الصبر بانتظار حل دائم

لم أرسل عرضاً إلى جاك، فمن الأكيد أن فينس لم يكن ينوي أن يدافع عن عرضي بالتأمين الدائم، ولم أكن مهتماً باستبدال بنود التأمين الحالي ببنود تأمين أرخص. كانت حاجة جاك إلى التأمين جدية وقد أردت أن أحل مشاكله الحقيقية. وأردت له أن يعرف أنني لم أكن مستعداً للمساومة على موافقي لأكسب صفقة منه. ولم أتوقع منه أن يتراجع عن موقفه، ولكنني أدركت أنني على الأقل سأكسب بعض الاحترام منه. كما أنني عرفت أيضاً أنه ذات يوم ينبغي عليه أن يواجه مشكلة ممتلكاته وأملت أن يتذكرني عندها.

قام جاك بشراء هيكلية جديدة لغطائه التأميني من وكيل آخر. ولكن بما أنني احتفظت بفينس كزبون لي في تأمينه الشخصي، فقد حافظت على زيارته في مكتبه من آن لآخر، وكنت دائم الحرص على الدخول للسلام على جاك. وخلال

أحاديثي القصيرة كنت دائماً أذكره بأن لديه التأمين الخاطئ. بل إنه ذات مرة طلب إليّ أن أعيد على مسامعه ملاحظتي حول تبلل الفراش ليضحك منها ثانية. ومع أننا كنا نعزز العلاقة في ما بيننا، إلا أنه لم تبدُ عليه أي بادرة للتراجع، إلا أنني كنت أعلم أن تلك اللقاءات القصيرة من شأنها أن تمنعه من نسياني، في حين كنت أترقب الفرصة لإعادة التقدم بعرض عمل جدي. وجاءت تلك الفرصة بعد سنتين عندما كانت الشركة تخوض عملية إعادة هيكلة. ومرة أخرى عرض التأمين على حفنة من وكلاء التأمينات بمن فيهم أنا. ولسوء الحظ كان الموضوع عبارة عن تكرار للتجربة السابقة. كان جاك ببساطة لا يتحمل أي نقاش حول التأمين الدائم، وبدا أن الجميع بمن فيهم فينس وبقية وكلاء التأمين يسايرونه في توجهاته باستثنائي.

بعد ذلك بعدة سنوات تلقيت المكالمات التي كنت أتوقعها.

قال فينس: «ديفيد، نريد منك تأميناً بقيمة 10 ملايين دولار على جاك».

سألته: «وهل جاك هو الذي يدير العملية مرة أخرى؟».

«كلا، هو يريد التأمين، ويريده على طريقتك أنت».

علمت أن جاك كان يقارب الخامسة والستين من عمره، وكانت معظم تغطيته التأمينية المرحلية على وشك الانتهاء، ومن الواضح أن أحد مستشاريه قد استفاق على المشكلة المعلقة. كان لدى جاك تأمين بقيمة 4 ملايين دولار لفترة محددة، ولكن

الوقت كان متأخراً جداً لتحويله إلى تأمين دائم، إذ كان عليه أن يقوم بذلك قبل أن يبلغ الستين من سنه. إن الحصول على تأمين جديد في سنه ليس بالأمر السهل، وكنت أعلم أن صحته جيدة بشكل معقول، ولكنني فكرت بأنه سيكون من الحكمة أن نتقدم بطلب تأمين أقل قيمة، بدلاً من طلب الكثير في البداية وعدم الحصول على أي شيء.

قلت لفينس: «حسناً، ولكن لم لا نجرب الحصول على ثلاثة أو أربعة ملايين أولاً؟ وهذا يجنبنا بعض الاختبارات الطبية القاسية. إذا أخذنا عمره بالحسبان فإنني أعتقد أن أفضل طريقة هي أن نبني قيمة التأمين تدريجياً وبطءاً».

قال فينس: «يا ديفيد، إن جاك يريد عشرة». ومن نبرة صوته أدركت أن جاك لن يحتمل أي خيارات أخرى. لقد تحول عناده الذي عاكسني به طول سنوات عدة إلى مصلحتي الآن.

نصحت جاك بإجراء جميع الفحوص الطبية اللازمة للتأكد من قابليته للتأمين، فكانت النتيجة أن صحته كانت ممتازة وأنه كان مؤهلاً للحصول على غطاء تأميني كامل بقيمة 10 مليون دولار. وكان جاك مسروراً، وبالطبع كنت أنا كذلك. لقد فزت بثقة جاك، ولكنني لم أربح الصفقة بعد. فوكيل تأمينه الحالي، جنباً إلى جنب مع بقية الوكلاء الذين عملوا معه على مدى السنوات الماضية تقدموا في محاولة للحصول على هذه

الصفقة، وأدركت أن الأمر لن يكون سهلاً، وأنني سأضطر إلى التقدم مزوداً بأفضل الحلول الممكنة، وانجلى الأمر عن معركة حقيقية. وقد فزت بالصفقة في النهاية ولكنني لم أحقق ذلك إلا بعد أن طبقت بعض الاستراتيجيات عالية المستوى الخاصة بالقضايا الكبرى. وسأبين ماهية هذه الاستراتيجيات في الفصل الحادي عشر وكيف استخدمتها لإبرام هذه الصفقة. ولكنني أستطيع أن أقول شيئاً واحداً أنا متأكد منه، وهو أنني لو لم أتمسك بأسلحتي لما تمكنت أبداً من إطلاق قذائفها. وعندما قدمت البوليصة المبرمة لجاك قلت له: «بالتأكيد إنك قد جعلتني أعمل بجهد من أجلها، ولكنني ممتن لك».

أجاب جاك وهو ينظر إليّ مباشرة: «إن سبب مساندتي لك، هو أنه خلال تلك السنوات، كنت الوكيل الوحيد الذي جاء إليّ وأخبرني أنني كنت أمتلك التأمين الخاطئ، لقد كنت محقاً، أما الآخرون فكانوا يتملقونني».

الاستراتيجية الثانية: خزن قضاياك

كان الوكلاء الذين باعوا جاك بوهلن تأمينه المرحلي قد فشلوا في إدراك حاجة جاك إلى التأمين الدائم. ولو أنهم كانوا قد أدركوا ذلك لكانوا استخدموا التأمين المرحلي أساساً للمثابرة والإلحاح على تحويله إلى تأمين دائم. ومن المهم أن ينظر إلى التأمين المرحلي بصفته أداة للمثابرة في الإلحاح على الزبون لتحويله إلى تأمين دائم عندما تكون تلك هي حاجته الحقيقية.

فإذا انخرطت في قضية يكون الزبون فيها متردداً حول التزام التأمين الدائم، فإنني سأعمل على إبرام التأمين المرحلي معه لأحصل على الغطاء اللازم وأضمن قابلية الزبون للتأمين. ولكنني أعمل على أن يدرك زبوني أن التأمين المرحلي ليس إلا إجراء مؤقتاً، وأنا أسمى ذلك تخزين قضاياي، فبعد أن يصبح التأمين نافذاً، يتمثل التحدي الذي يواجهني في أن أحوله في تاريخ لاحق إلى تأمين دائم. وقد يصبح هذا صعباً بعد أن يشعر الزبون بأمان التأمين، ولكنك على الأقل مسيطر على تفاصيل العملية. لقد كان من واجب عملاء جاك أن يعرضوا له حاجته إلى التأمين الدائم وأن يحثوه على تغيير غطاءه التأميني، ولكنهم كانوا يخشون إن هم عارضوه أن يخسروا عملهم معه. لقد منحني تقاعسهم فرصة انتهزتها وكلفتهم في نهاية المطاف العمل برمتهم. عندما تبيع تأميناً مرحلياً لتغطية احتياجات دائمة، فإنك إنما تخلق الفرصة للمزيد من الأعمال في المستقبل لمصلحتك، وبالطبع فإن عليك أن تضمن أنك أنت الذي يقوم بعملية التحويل وليس أشخاصاً آخرين. إن قضية دومينيك غريغوري التي أشرت إليها في الفصل الثامن كانت تمثل عملاً قمت بتخزينه عبر التأمين المرحلي.

كنت قد بدأت بالتعامل مع دومينيك بعد مقابلته في حفلة عشاء أقامها صديق مشترك. وقد تحدثنا في الحفلة عن شركته الخاصة للاستثمارات. وكان مستمتعاً بالحديث عن أعماله ويشعر بالإثارة نتيجة مغامراته مع مشتقات الأسهم المالية. وبما

أنني قد استمتعت بالإصغاء إليه، فقد ساد الانسجام بيننا. ومع نهاية السهرة كنت قد أدركت أنه كان غنياً جداً، ودون أي غطاء تأميني. فاقترحت عليه أن نتناول الغداء معاً ذات يوم لأرى إذا كانت هناك أي طريقة أستطيع أن أساعده فيها. وقد وافق على ذلك، واجتمعنا بالفعل بعد شهرين في مطعم وسط المدينة.

التأمين: نوع من المشتقات

وفي أثناء الغداء أخبرني أنه قد تداول بموضوع التأمين مع أحد محاسبيه الذي كان من الصنف المعادي لفكرة التأمين. وقلت لدومينيك إنني لن أحاول بيعه أي شيء في أثناء الغداء الأمر الذي أراحه كثيراً. وقررت أن أتطرق إلى موضوع التأمين مدورة.

قلت: «إنك مفتتن بعالم المشتقات، أليس كذلك يا دومينيك؟».

أجاب: «نعم».

سألته: «وكيف ذلك؟».

وبدا دومينيك يشرح بحماسة حبه للمشتقات. وبدأ أنه كان مفتوناً بفكرة وجود عالم خفي من الأموال مختبئاً خلف عالم الأسواق الحقيقي، وهو في الوقت نفسه أكبر منه بكثير. ففي عالم المشتقات يمكنك أن تجني الأموال حتى لو ساءت حالة السوق طالما أنك قد راهنت على ذلك. فإذا راهنت أن سعر

الذهب سينخفض بمقدار 20 دولاراً خلال الشهور الأربعة المقبلة، وسارت الأمور كما توقعت فإنك تكون الراجح.

بعد برهة قلت له: «أنا أيضاً أعمل بالمشتقات يا دومينيك»، فبدت عليه الحيرة إلا أنني أردفت قائلاً: «التأمين هو نوع من المشتقات».

«وكيف ذلك؟».

«إنه من المشتقات لأنه في جوهره، مثله في ذلك مثل جميع المشتقات، يقوم على المراهنة. ولكننا بدلاً من أن نراهن على أنماط للسلوك متعلقة بالأسواق، فإننا إنما نراهن على حياة الفرد أي على وقته. فعندما يشتري أحدهم تأميناً على الحياة مني، فذلك يشبه عملية رهان من جانبنا. ففي بوليصة بقيمة مليون دولار، على سبيل المثال، إنما أراهنهم بقيمة مليون دولار بأنهم لن يموتوا هذه السنة. فإذا افترضنا أن القسط السنوي كان 10,000 دولار، ففي هذه الحالة يكونون قد راهنوني بمبلغ 10,000 دولار بأنهم سيموتون قبل نهاية السنة. ويمكن تجديد هذا الرهان سنوياً طول مدة البوليصة ما داموا يدفعون قسطهم السنوي. ولكنهم سيموتون في النهاية وسيحصلون على دفعة بقيمة مليون دولار، فهو رهان ذكي. والمخاطر الناجمة عن هذا الرهان الوحيد على حياة إنسانية وحيدة تخفف عبر نشر الخطر على حياة الآلاف من البشر الآخرين. وعندما يشتري أحدهم التأمين على الحياة فإنه في واقع الأمر يشتري مشتقاً مبنياً على الاحتمالات المعقدة لموعد

موته وموت كل حامل بوليصة غيره».

قال دومينيك: «لم أنظر إلى الأمر أبداً على هذا النحو».

«إن التأمين هو بمثابة حماية ضد خطر الموت. والموت في الحقيقة يعني خسارة الوقت. فالوقت والخطر هما وجهان لعملة واحدة، فلن يكون هناك أي خطر إذا لم يكن هناك من غد، والعكس صحيح. فكلما اتسع أفقنا الزمني ازداد الخطر. وما أقوم به عندما أبيع أحدهم تأميناً هو أن أضع أرضية حماية تحته وتحت غده. فإذا لم يكن هناك من غد، إذا كان العالم سينتهي في منتصف هذه الليلة فكم عقد تأمين تعتقد أنني سأبيع؟! لا شيء».

ويبدو أن الحديث عن التأمين كمشتق قد أثار اهتمام دومينيك. وأدى حديثنا على الغداء إلى اجتماع في مكتبه بعد ذلك بأسبوعين، وإلى تقصي وضع ممتلكاته والضرائب المستحقة عليها. وشرحت له أن التأمين هو أفضل الطرائق لدفع الضريبة لأنه يؤدي إلى دفع مبلغ معفى من الضرائب في لحظة استحقاق دفع الضريبة. وقد أعجبت هذه الفكرة ولكنه لم يتحمس لدفع أقساط للتأمين مدى الحياة، وكذلك الأمر مع محاسبه. أخبر دومينيك أن حاجته للتأمين كانت دائمة، وأن المشكلة المتعلقة بممتلكاته لن تختفي عندما يصبح في الستين أو السبعين من عمره. ورغم جهودي فإنه ظل متردداً في الموافقة على عرضي بالتأمين مدى الحياة. وحرصاً على إنقاذ

الصفقة وتخزينها للمستقبل فقد عرضت عليه تأميناً مرحلياً، وقد وافق على التأمين المرحلي ولكنني كنت مدركاً أنه سيواجه ذات يوم مشكلة القسط المتزايد والانهاء الحتمي للغطاء التأميني. وكما ذكرت في الفصل الثامن فقد انتهى الأمر بدومينيك بأن اتصل بي ليسألني عن مشكلة القسط المتزايد، وأدت هذه المكالمة إلى فتح النقاش حول الصفقة مجدداً، وتمكنت في الجولة الثانية من بيعه التأمين الدائم.

الاستراتيجية الثالثة: واطب على الاتصال

إن الحصول على موعد من زبون محتمل لصفقة كبرى ليس بالأمر السهل، ويحتاج إلى الكثير من المثابرة. ومع أن رفض عقد لقاء هو أمر مثبت للهمة، إلا أنني أعلم أنه يندر أن تكفي مكالمة هاتفية وحيدة، وأنه لا بد من تكرار المحاولة قبل أن أنجح في الحصول على موعد لمقابلة. إنني لست من طراز وكيل المبيعات الذين يلجئون في طلب الموعد من الزبون المحتمل، فإذا لم يرغب ذلك الزبون المحتمل في مقابلتي أتقبل الأمر، ولكنني أترك الباب دائماً مفتوحاً أمام فرصة أخرى في المستقبل. وعادة أستأذنهم في الاتصال بهم ثانية عندما تتوافر لدي فكرة جديدة قد تكون ذات منفعة لهم. وغالباً ما يوافق معظمهم على طلبي ذاك. وكما قلت مسبقاً، فإن منظوري طويل المدى، وسأطارد الزبون المحتمل سنوات عدة، محاولاً بناء علاقة به عبر سلسلة من الاتصالات الهاتفية، ولأنني أعلم أنني لا

أمتلك إلا بضع لحظات على الهاتف أخبرهم بسرعة عن سبب اتصالي، وأحاول أن أجعل تعليقاتي من النوع الذي يعلق في الذاكرة قدر استطاعتي. وعندما أتصل بالزبون المحتمل مرة ثانية بعد بضعة شهور، فإنهم عادة يتذكرونني، فأنا لا أعود غريباً تماماً في نظرهم. إن بضع مكالمات هاتفية عبر السنين من شأنها أن تجعل الزبون المحتمل لطيفاً لدرجة أن أكسب منه موعداً للقاء. لقد تطلب مني الأمر ثلاث سنوات من الاتصالات المستمرة للحصول على مواعيدي الثالث والحاسم مع رولف - وهو الشخص الذي افتتحت هذا الكتاب بقصته - وكان رولف عندها أكثر من مجرد زبون محتمل، فقد كان زبوناً فعلياً. لقد امتحن رولف الحدود القصوى لقدراتي على الاحتمال والمثابرة. ولإعطائكم فكرة عما مررت به للحصول على الموعد الثالث فإنني أحب أن أخبركم بسرعة قصة علاقتي العاصفة مع رولف.

مطاردة رولف

كان لقائي الأول مع رولف في خلال الصفقة ذات الملايين الاثنين وأربعين التي تحدثت عنها في الفصل الثالث، ومع أنه كان أحد اثني عشر شريكاً في الشركة، إلا أنه كان أكثرهم قوة بشكل واضح. لم يكن أي منهم يمتلك أغلبية الأسهم، ولكنهم كانوا جميعاً يرجعون إليه في اتخاذ القرارات وكأنه يدير كل شيء. وكنت أعرف أنه يجب على أي عمل مستقبلي مع شركته أن يحصل أولاً على موافقته، فقد كان

المقرر. ولذلك فإنني بعد إبرام صفقة الاثني وأربعين مليون دولار بذلت جهداً خاصاً في متابعة الاتصال مع رولف. وقد اتصلت به ذات أمسية وطلبت أن أراه لأعرض عليه عرضاً لغطاء تأمين شخصي. وقد وافق على رؤيتي.

الاجتماع الثاني مع رولف: دفعة أولى فورية

وصلت إلى مكتبه قبل بضع دقائق من الوقت المحدد للقائنا في الثامنة صباحاً وانتظرت في الردهة. وفي تمام الساعة الثامنة دخلت غرفة مجلس الإدارة حيث كان رولف جالساً في طرف طاولة ضخمة من خشب البلوط.

قلت: «صباح الخير يا رولف».

«وصباحك». أجباني بطريقة تشير إلى عدم رغبته في مواصلة أي حديث شخصي. وكان ذلك اجتماعي الشخصي الثاني برولف. ولم يرفع الحاجز الشخصي في الاجتماع الأول كما أن الأمر لم يتغير كثيراً منذئذ. لقد كان آلة عمل وغير مستعد لتحمل لحظة وقت ضائع، أو أي ضعف في الناس الذين كان يتعامل معهم. ولذلك، وبعد تحياتنا القصيرة شرعت على الفور في تقديم عرض للتأمين الشخصي بقيمة مليون دولار، وشرحت له بسرعة وبشكل شبه ميكانيكي كيفية عمل هذه الخطة التأمينية، ولماذا يحتاج إليها، وكيف أن هذا التأمين سيكون بمثابة أساس يمكننا البناء عليه في المستقبل. فنظر إلى العرض لبضع ثوان ثم قال: «نعم».

فأخرجت استثماراً طلب تأمين وسألته إذا كان وضعه
الصحي قد تغير منذ آخر عملية تأمين أجريناها له .
أجاب على الفور : «كلا» .

فتحت الاستثمار وأشرت إلى موضع التوقيع قائلاً : «وقع هنا» .
رفع رولف الغطاء عن قلم الحبر الذي يخصه ووقع ثم
نهض مغادراً .

قلت باقتناع : «أحتاج إلى شيك لتغطية الدفعة الأولى» .
توقف عن متابعة سيره ، وتوجه إلى جهاز الهاتف
الموضوع في منتصف طاولة الاجتماعات وضغط على زر النداء
الداخلي .

قال : «يحتاج السيد كاوبر إلى شيك» ، ثم استدار إليّ
قائلاً : «تلك كانت هيلين Helen ، وهي ستقوم بما ترغب فيه» .

غادر رولف الغرفة بينما جلست في مكاني متسماً . لقد
بدا الأمر سهلاً جداً . وبعد برهة وضعت استثماراً الطلب في
حقيبتي وذهبت لأبحث عن هيلين ، وبعد ذلك بعشر دقائق
غادرت مبنى رولف باستثماراً طلب موقعة وشيك للدفعة
الأولى . لقد كان الأمر سهلاً جداً .

وفي طريق عودتي بالسيارة إلى مكتبي فكرت بذلك
الاجتماع ، إنني لم أقابل أحداً من قبل مثل رولف ، لقد كان من
ذلك النوع من الزبائن الذين تحبهم وتخشاهم في الوقت نفسه .

فإذا أحب ما تعرضه عليه، فإنه يتخذ قراره في سرعة البرق، أما إذا عثر على خطأ في عملك، فإنه سينبذك نهائياً من حياته. لقد كان معك أو ضدك، ولا حل وسط بينهما. لقد كان اليوم معي، ولكنني سأكتشف قريباً معنى أن تكون على الطرف الآخر.

بعد عدة شهور من وضع تأمين المليون الإضافي على رولف، حاولت أن أتابع الموضوع معه باجتماع آخر. كنت آملاً إجراء فحص تفصيلي لممتلكاته لأخلص إلى التوصية بحقبة تأمينية متكاملة، وقد أجريت بضعة اتصالات هاتفية، ولكن الجواب لم يردني على أي منها. وواظبت على المحاولة لمدة أسابيع دون جدوى. ولم أعرف كيف أنظر للموضوع. لقد كنت أدرك أن رولف رجل مشغول بصورة استثنائية، ولكنني توقعت منه أن يجيب عن مكالماتي. وفي نهاية المطاف، توصلت إلى أنني ربما كنت في أسفل قائمة أولوياته، لذلك قررت أن أترث بضعة شهور.

الإلغاء

عندما عاودت الاتصال به بعد بضعة شهور، لم يكن حظي أحسن حالاً. ولكن الذي حدث هو أنه في مطلع السنة التالية قام رولف بالاتصال بي.

قال لي عبر الهاتف: «أريد أن ألغي بوليصة المليون الدولار».

قلت: «هل لي أن أسأل لماذا؟».

«لأنني أريد أن أُلغِها».

خنقت شعوري بالذعر وقلت له: «لديك بعض المستحقات في بوليصةك لذلك سأحتاج منك إلى توقيع استمارة إلغاء لتحصل على نقودك».

صرح بشكل قاطع: «لا أريد أن أوقع على أي شيء».

«ولكن مالك. . .».

قال: «لا أريد أي مال» وأنهى المكالمة.

تملكني شعور بالخوف. لقد قام أكبر زبائني بإلغاء بوليسته للتو، وهو لم يقل لي السبب في ذلك. وبدأت أشعر بالذعر في ما يخص بوليصة تأمين شركته، هل سيقوم رولف بإلغائها هي الأخرى؟ دعوت بحرارة. وبعد عدة دقائق من البلبلة الذهنية تمكنت من تهدئة أفكاري. وحاولت أن أخمن سبب إلغائه للتأمين وسبب جفائه معي. ورغم الجهد الذي بذله فإنني لم أتمكن من التوصل إلى إجابة.

وكان أفضل تخمين توصلت إليه هو أنه كان منزعجاً مني. ولكنني لم أعرف لماذا. وقررت أن أتصل بمحاسب الشركة لأعرف إذا ما طرأت أي تغيرات بشأن التأمين على الشركة، وتمكنت من الوصول إلى المحاسب إدوارد ليروز Edward Lerouz في وقت لاحق من ذلك النهار وتحدثت معه باختصار، ولم أذكر المكالمة الهاتفية التي أجراها رولف، ولكنني سألته إذا كان هناك أي تحركات مؤخراً من شأنها أن تؤثر على البوليصة

التأمينية. أجباني بالنفي، فارتحت قليلاً، ولكنني ظلت أشعر بالقلق. فقد بقي عليّ أن أعرف ما الذي يجب أن أفعله بوليصة رولف. وفي النهاية حولتها إلى بوليصة مدفوعة القيمة بالمبلغ المستحق لرولف. ولم يعد واجباً على رولف أن يدفع أي أقساط، ووفق رغبته، فإنه لم يتسلم القيمة التي كان يجب أن تعاد إليه.

مرت الأسابيع ولم يطرأ أي جديد على موضوع تأمين الشركة، فبدأت أنام بشكل أفضل. ولكنني واصلت الاتصال بالسيد ليروز بين حين وآخر لأتحدث معه باختصار عن الشركة. وبعد ذلك بنحو سنة، في غضون إحدى مكالماتنا الهاتفية، أعلمني السيد ليروز أن إعادة هيكلة جذرية للشراكة في المؤسسة هي الآن قيد التخطيط.

ووفقاً للسيد ليروز، فإن سبعة من الشركاء الإثني عشر سيبيعون حصصهم في الشركة إلى خمسة أشخاص جدد. وعند اكتمال عملية البيع سيكون هناك عشرة شركاء بدلاً من اثني عشر شريكاً، وسيظل رولف الشريك الأقوى. سألت ليروز إذا كانوا سيمولون عملية البيع عبر الاقتراض فأجبني بالإيجاب. ثم سألته عن الحجم المتوقع للقرض، فأجبني بأنه سيكون 30 مليون دولار. وكان للشركاء السبعة الذين يبيعون أسهمهم حصص أصغر في الشراكة من الخمسة الآخرين. وقمت ببعض الحسابات في رأسي لأحاول تخمين حجم النمو في الشركة منذ أن قمت بالتأمين الأصلي، ثم حسبت متطلبات التأمين الحالي،

وكان الجواب الذي توصلت إليه هو 100,000,000 دولار فكدت أنزلق من على كرسيي إلى الأرض.

قلت: «ومتى سينجزون عملية البيع يا إدوارد؟».

«لست متأكداً، ولكنني أعلم أنهم يخططون للأمر الآن».

«علينا أن نحمي تلك القروض بالتأمين، مثلما علينا الحصول على تأمين جديد للشركاء الأصليين ليعكس القيمة الحقيقية للشركة».

قال إدوارد: «يجب عليك أن تتكلم مع رولف يا ديفيد».

كان إدوارد محقاً، فأني تأمين جديد بحاجة إلى رعاية رولف.

لم أكن متطلعاً إلى معاودة الاتصال برولف، ولكنني أدركت أنه لا مندوحة من الأمر. لقد كان من الواضح أن الغطاء التأميني له ولبقية الشركاء لم يكن كافياً. لقد نمت ثروتهم الجماعية أكثر من مرتين خلال السنوات القليلة الماضية. وللحصول على العمل الجديد كان لا بد لي من إعادة إرساء علاقتي مع رولف.

اتصلت برولف في وقت متأخر من تلك الأمسية، وتمر أسبوع من دون أن يجيب عن اتصالي، ثم حاولت ثانية، وهذه المرة حصلت عليه شخصياً عبر الهاتف، فقد أخطأت عاملة الاستقبال ووصلتني به مباشرة معتقدة أنني شخص آخر.

قال رولف: «نعم».

«مرحبا يا رولف، إنني ديفيد كاوبر».

«نعم» قالها رولف بنبرة أكثر خشونة.

«لديّ مفهوم جديد في التأمين أحب أن أعرضه عليك، وهو عبارة عن خطة تأمين معدومة الكلفة». كانت تلك عبارة عن مفهوم جديد طورته مؤخراً حيث تتكون الفائدة المجنية عند الوفاة من القيمة الإسمية الأصلية بالإضافة إلى الأقساط، بالإضافة إلى الفوائد التي تجنيها تلك الأقساط. لقد بعث بنجاح التأمين معدوم الكلفة إلى مجموعة من الزبائن وقد أردت أن أعرضه على رولف لأستعيد ثقته، فإذا نجحت في عقد هذه الصفقة معه على أساس شخصي، فإن موقفي سيكون أفضل عند طرحها على الشراكة الجديدة.

أجابني: «لا وقت لديّ».

«أتفهم ذلك. ماذا لو أنني اتصلت بك بعد شهرين لأرى إذا كنت ستجد الوقت عندها؟».

بعد صمت قصير أجاب: «حسناً».

الرجل الذي يتحلى بالمتابرة

اتصلت بعد شهرين ونجحت في الوصول إليه ثانية، ولكنني تعرضت لتجربة مماثلة. والحقيقة أنني تابعت على هذا المنوال طول سنة ونصف، إلى أن غير خطابه في نهاية الأمر، فبدلاً من أن يقول لي إنه مشغول، قال لي «يا لك من إنسان مزعج».

كان منزعجاً حقاً وبحثت يائساً عن طريقة لإنقاذ المحادثة. وكان الجواب الوحيد الذي استطعت أن أفكر به هو أن أقول

له: «إنك لا تفهم طبيعة عملي»، فأجاب ببعض التعالي: «ما الذي تعنيه بقولك إنني لا أفهم طبيعة عملك؟» قلت: «لا، هناك مقولة في عالم أعمال تنص على أنه لا يتمتع أحد بقوة الاحتمال التي يتمتع بها الشخص الذي يبيع عقود التأمين».

وساد الصمت ثانية فيما تسارعت نبضات قلبي، ثم سمعته يضحك قائلاً: «أنت جاد حقاً».

أجبت: «نعم» وبدأ خفقان قلبي بالهدوء.

«متى تستيقظ في الصباح؟».

«عِينُ الوقت الذي تشاء، وسأستيقظ قبلك».

«سأتوجه إلى المطار في الساعة صباحاً، ويمكنني أن أقابلك في الطريق ولك خمس عشرة دقيقة من وقتي».

التأمين عديم الكلفة

كما بينت لكم في الفصل الأول فقد رتبنا لموعد عند منعطف معين على الطريق السريعة المؤدية إلى المطار. وفي خلال ذلك اللقاء لم يبد رولف أي إشارة توحى بأنه كان يحمل لي بعض المشاعر السلبية. لقد أصبح الموضوع من الماضي وعلمت أنني لن أكتشف أبداً الأسباب التي دفعته لإلغاء البوليصة السابقة أو تجاهل مكالماتي الهاتفية. وفي سيارته الليموزين، عرضت على رولف مجموعة من ستة عروض مختلفة، عبارة عن تنويعات على خطة التأمين عديمة الكلفة. وعادة لم أكن

أعرض مثل هذا العدد من الخطط، ولكنني كنت أعلم أن هذه هي الطريقة التي يحبها رولف. لقد كان يحب أن يرى جميع خياراته وأن يقومها بنفسه. وقد تطلب الأمر منه بضع ثوان ليدرس العروض جميعها ويتخذ قراره. وبالطبع فقد كان الخيار الصحيح.

اختر رولف خطة قيمتها الاسمية الأصلية مليوناً دولاراً. وسيدفع رولف الأقساط طيلة عشر سنوات فيحصل على بوليصة مدفوعة القيمة. وستزيد القيمة الاسمية بمقدار الأقساط المدفوعة بالإضافة إلى الفوائد المركبة التي ستجنحها مبالغ تلك الأقساط بمعدل 4٪ سنوياً. والكلفة النهائية للتأمين ستكون الفرق بين النسبة 4٪ والنسبة التي سيجنيها لو أنه استثمر أمواله في موضع آخر. ولأن رولف كان مصنفاً ضمن فئة الضرائب التي تبلغ 50٪ فإن هذا كان يعني أنه يجني فائدة بقيمة 8٪ لأنه لو استثمر أمواله خارج خطة التأمين فإن عليه أن يدفع الضرائب عن الأرباح، وبالتالي فقد كانت هذه الخطة أقرب ما يمكن الحصول عليه إلى التأمين عديم الكلفة. وقد أعجبت رولف هذه الفكرة.

كنت أعتمد على سرعة رولف في استقرار رأيه، لأن ما كنت أهتم به حقاً هو الحديث عن التأمين على الشراكة. وكان قد بقي لديّ بضع دقائق عرفت أن رولف سيمنحني إياها. لقد وافق على تخصيصي بخمس عشرة دقيقة وسأحصل على وقتي، ولكن من دون زيادة. ناقشت معه تمويل الشراكة الجديدة وكيف أن الحاجة إلى التأمين قد نمت لتصل إلى 100,000,000 دولار. وقلت

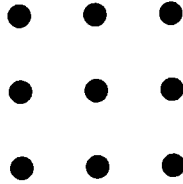
لرولف إننا نستطيع تنفيذ التأمين على أساس الكلفة المنعدمة نفسها. فوافق على تنظيم لقاء مع محاسبيه ومحاميه لمزيد من النقاش حول هذا الموضوع.

وعبر الأسابيع القليلة التالية عقدت عدة اجتماعات مع رولف ومستشاريه. وكانت الحاجة إلى التأمين واضحة بشكل مبهر، ولم يشكك أحد في جدواها. أما نوع التأمين المطلوب فكان مسألة أخرى. كانت هناك أسئلة كثيرة من طرف المحاسبين والمحامين وقلق بشأن الحجم الكبير للدفعة الأولى. وكنت حريصاً على إبرام الصفقة وتوثيقها ووضع بعض التأمين في حيز التنفيذ فلجأت إلى استراتيجيتي في التخزين، واقترحت خطة تأمين لخمس سنوات قابلة للتبديل والتجديد. ووافق الجميع على ذلك، ولكن، وكما هو الحال في جميع القضايا الكبرى، فإن هذه الصفقة كانت لا تزال على بعد أميال عدة من الإنجاز. ففي القضايا الكبرى تتمثل الصعوبات الكأداء في عملية توثيق العقد لدى شركة التأمين، وهنا تعرضت لمشاكل كادت أن تودي بالصفقة. وتطلب الأمر مني الاعتماد على استراتيجية أخرى من استراتيجياتي للتغلب على عقبات كان من شأنها أن تصيب الصفقة في مقتل. وتلك هي استراتيجيتي الرابعة والأكثر أهمية فيما يتعلق بموضوع التحمل والمثابرة. ولكنني قبل أن أعرض هذه الاستراتيجية سأطرح عليكم الأحجية الآتية.

النقاط التسع

قد تكونون على علم مسبق بهذه الأحجية، فإذا لم تكونوا

كذلك فيجب أن تجربوها. والتحدي هو أن تحاولوا وصل جميع النقاط بعضها ببعض باستخدام أربعة خطوط مستقيمة دون رفع القلم عن الورقة.



فإذا نجحتم في حل هذه الأحجية، أهنتكم، فأنتم مؤهلون للتعامل مع الصفقات الكبرى، أما إذا عجزتم فتوجهوا إلى نهاية هذا الفصل للحصول على الجواب. وستجدون أن الحل يتطلب منكم الخروج إلى خارج نطاق النقاط التسع، وهذه الجملة قد تبدو مألوفة لكم، لأنها تستخدم للدلالة على التفكير الخلاق، أو كما يسميها إدوارد دي بونو Edward de Bono - سقراط العصر الحديث - التفكير الجانبي. إنني أدين بإبرامي للعديد من الصفقات الكبرى لتقنية حل مسائل التفكير الخلاق، ولهذا السبب فإنني أدعو استراتيجيتي التالية بالخروج من دائرة النقاط التسع.

الاستراتيجية الرابعة: الخروج من دائرة النقاط التسع

في أحجية النقاط التسع يشرع الجميع تقريباً بحل المشكلة بأن يبدأوا بإحدى النقاط وبأن يواصلوا المرور فوق بقية النقاط

في أثناء رسمهم للخطوط. ولكن البقاء ضمن إطار النقاط التسع ليس بمحدد مفروض من قبل الأحجية، إنه قيد مفروض ذاتياً. ويمكننا الوصول إلى الحل بمجرد ملاحظة أن الفراغ الواقع خارج النقاط التسع هو جزء من الأحجية ومتاح للاستكشاف. وبعبارة أخرى، يصبح الحل متاحاً عندما ندرك أن القيود التي تحدد عملنا هي ليست بقيود على الإطلاق في واقع الأمر.

 والأمر نفسه ينطبق على الكثير من الصفقات الكبرى، عندما يعني العثور على حل اكتشاف أي القيود حقيقية وأيها وهمية.

عندما يضع الزبون المحتمل أمامي اعتراضاً من شأنه أن يودي بالصفقة، ولا يمكن حله ضمن القيود التقليدية في عالم أعمالنا فإنني أعرف أنه يجب عليّ الخروج من دائرة النقاط التسع، فإذا حاولت أن أبيع العقد بتجاهلي لاعتراضهم فإنني سأخسرهما. ومع أن مواجهة هذا النوع من الاعتراضات من شأنه أن يحطم الأعصاب إلا أنني أراها فرصة لإضافة القيمة إلى عملي وأبرر سبب حاجة الزبون إليّ. وسأبين لكم الآن بعض الاعتراضات وكيف تعاملت معها في صفقة المئة المليون دولار.

المهمة المستحيلة

بعد أن وافق رولف وفريق مستشاريه على العرض الخاص بالتأمين المرحلي، عشت لحظة هاربة من الراحة. لقد ظللت

أطارد رولف طوال سنوات للحصول على فرصة التعاقد على تأمين الشراكة الجديدة. ولكن الطريق كان ما يزال طويلاً. وكنت أعرف أنني لم أكن أمتلك رفاهية الاسترخاء. وفي اليوم التالي لتلقي إشارة الموافقة اتصلت بالمحاسب إدوارد ليروز.

قلت له: «يا إدوارد، إننا سنحتاج إلى الكشوفات المدققة مالياً والخاصة بالشركة للاستناد إليها في عقد التأمين».

«آسف يا ديفيد لا يسعني القيام بذلك». أغمضت عيني متأسفاً فهذا ما كنت أخشى سماعه. كنت أعرف أن رولف وشركاءه كانوا شديدي الحرص على الخصوصية في ما يتعلق بأعمالهم، ولكنني كنت أمل أن يتفهموا الحاجة إلى التعاون مع متطلبات شركة التأمين.

«يا إدوارد، لا توجد شركة تأمين تتعامل مع المبالغ التي تطلبونها دون كشوفات مدققة مالياً. لا يمكنك أن تتوقع من شركة تأمين أن تأخذ على عاتقها مخاطر بقيمة 100,000,000 دولار من دون القيام بواجبها من تمحيص وتدقيق، إذ يجب أن يتأكدوا تماماً بأن الشركة تساوي هذا القدر».

«ديفيد إنني أفهم المشكلة، ولكن، وببساطة، لا توجد طريقة يوافق معها رولف على إخراج كشوفات مالية مدققة. اسمع، لم لا تسأله بنفسك».

«شكراً يا إدوارد». أعدت سماعة الهاتف إلى مكانها وجلست وراء مكتبي، من دون مستندات مالية ملائمة لن يكون

هناك أي تأمين، وستضيع صفقة المئة مليون. وقد تنازعتني رغبة في أن أتصل برولف فوراً لتأكيد هذه المشكلة، ورغبة في أن أظل متعلقاً بالأمل في أن يتعاون رولف معي. وبعد ذلك بثوان، بينما كنت لا أزال جالساً في مقعدي أفكر بالأمر دخلت عليّ زوجتي تيري وكانت قد قدمت لملاقاتي لتتناول الغداء معاً.

تقدمت نحوي مبتسمة لتعطيني قبلة ثم جلست في مقعد مواجه لمكتبي. ومن الواضح أنني كنت ضائعاً في لجة أفكار. «هل أنت بخير يا ديثيد؟».

أجبتها بلهجة غير مقنعة: «إنني بخير».

نظرت تيري إليّ نظرة العارف وقالت: «ما الأمر؟». «الصفقة».

سألتنني باهتمام: «ما الذي طرأ عليها؟» كانت تيري تتابع أعمالي عن كثب وكانت مطلعة على ملاحقتي لرولف، وقد انتشت فرحاً عندما علمت بحصولي على الموافقة المبدئية، كانت تعلم أن الأمر لن يكون سهلاً، ولكنها كانت متفائلة. قلت لها: «إنهم لا يريدون أن يعطونا كشوفاتهم المالية».

«آه» كان جوابها والحبور يتلاشى من على وجهها.

صمتنا لبرهة من الزمن ثم سألتني تيري «هل تستطيع إبرام التأمين دون تلك الكشوفات».

«كلا. . . لا أرى كيف».

فاستجمعت تيري ابتسامتها وقالت: «ستجد طريقة ما يا ديثيد، إنك دائماً تنجح في ذلك».

قلت لها: «أعلم ذلك» محاولاً إخفاء الشكوك التي كانت تساورني من الداخل، لم أكن أريد لها أن تقلق فبادلتها ابتسامتها واقترحت أن نتوجه لتناول الغداء.

بعد الغداء توجهت إلى المكتب واتصلت برولف.

قلت: «رولف، إنني أتفهم حرصك على الخصوصية، إن شركات التأمين شديدة الحرص على المعلومات الحساسة، وستكون كشوفاتك المالية في حرز أمين».

قال رولف: «يا ديثيد، يمكننا أن نتيح لكم أشكالاً مختلفة من المعلومات، ولكننا لا نصدر كشوفات مدققة مالياً».

«سيكون من الصعب من دونها أن نجد شركة تأمين تقبل بذلك».

فقال ببرود: «عندها لا نبرم الصفقة».

«لم أقل إن الأمر سيكون مستحيلاً، بل قلت إنه سيكون صعباً». وبالطبع لم تكن لدي أدنى فكرة في ما إذا كان هذا ممكناً أم لا، ولكنني لم أرغب بأن يعتقد رولف أن الصفقة قد ألغيت.

كنت أحترم اهتمام رولف بالحفاظ على خصوصياته

ولذلك أدركت أنه كان اعتراضاً حقيقياً وليس مجرد حجة لتجنب المضي قدماً في عملية التأمين. وحل هذه المشكلة لم يكن يكمن في العثور على طريقة لإقناع رولف بتزويد المؤمن بكشوفات مدققة مالياً. فهذا سيشبه محاولة وصل النقاط التسع بعضها ببعض مع البقاء ضمن المربع. ولم أكن قد سمعت أبداً عن صفقة بمثل هذا الحجم أبرمت من دون كشوفات مدققة مالياً. ولكن كان لا بدّ من إبرامها، وكان عليّ أن أجد حلاً للمشكلة باستكشافي للمنطقة التي تقع «خارج المربع».

وضعت نفسي موضع المؤمن وتساءلت عن السبب الذي يدعوه لطلب الكشوفات المدققة مالياً. والجواب كان أنهم كانوا بحاجة إلى ضمانات بأن المعلومات المالية الواردة في استمارة طلب التأمين كانت صحيحة. ولكن ربما كانت هناك طرق أخرى لطمأنة المؤمن، وبعد أن أنهيت المكالمة مع رولف بدأت بالاتصال بجميع الكتاب الرئيسيين في شركات التأمين الذين كنت أتعامل معهم وسألتهم فيما إذا كانوا يقبلون ببدايل عن الكشوفات المدققة مالياً.

أجاب أول خمسة اتصلت بهم بأن ثمة استحالة مطلقة في قبول عقد التأمين من دون كشوفات مالية مدققة، إلا أن ستيفن، كبير كتاب التأمين في الشركة السادسة التي اتصلت بها قال إنه مستعد للخيارات الأخرى. وهذا ما كنت أبحث عنه: انفتاح صغير لا أكثر. والآن كل ما كان عليّ القيام به هو المجيء ببدايل أخرى. وللقيام بذلك كان عليّ أن أسترخي وأفكر بشكل خلاق.

طلبت من سكرتيرتي أن توقف مكالماتي الهاتفية طيلة الدقائق العشرين التالية وذهبت للاستلقاء على أريكتي في الطرف الآخر من مكثبي. وضعت وسادة تحت رأسي فيما رفعت قدمي فوق مسند الأريكة وأغمضت عيني، وكنت أرى وهجاً برتقالياً ناجماً عن ضوء النيون المعلق في السقف يتسرب من تحت غطاء عيني. تخيلت أنني موجود على شاطئ في فلوريدا أستمع إلى الأمواج تلمطم الرمال، وبدأت بالاسترخاء. أردت أن أزيل جميع مخاوفي المتعلقة بالقضية بحيث أفكر بوضوح وموضوعية، غير أنني يجب أيضاً أن أفكر بالطريقة نفسها التي يفكر بها كبير كتاب التأمين في شركات التأمين لأتمكن من اكتشاف بديل مقنع للكشوف المدققة مالياً.

عندما شعرت بأنني أصبحت جاهزاً للأمر، حولت نفسي ذهنياً إلى كاتب تأمين وسألت نفسي عما أحتاج إليه لإزالة شكوكي عن الوضع المالي للشركة. تأملت حول هذا الموضوع بضع دقائق. إن عدم الحصول على كشوفات حسابات مدققة يعني عدم الحصول على أي شيء مكتوب، ولكن ربما لا يحتاج كاتب التأمين إلى أي شيء مكتوب، فآلاف صفقات العمل تبني على مصافحة، وهذه المصافحة تكون فعالة ما دمت تثق بالشخص الذي تصافحه. وربما يمكنني أن أفوز بثقة كاتب التأمين إذا وجدت طرفاً ثالثاً يضمن رولف. لا شك في أن المصرف الذي يتعامل معه رولف لم يأل جهداً في تحري وضعه المالي، وأنه قد اقتنع بقدرته على سداد القرض الذي

تبلغ قيمته 100,000,000 دولار. ولا شك في أن كاتب التأمين سيوافق على تأمين رولف فيما إذا أكد له المصرف بأن الوضع المالي للشركة كان سليماً. وأثارني الأمر فهذا هو السبيل لتأمين القضية.

نهضت عن الأريكة واتصلت بكاتب التأمين الرئيسي ستيفن، واقترحت عقد اجتماع بينه وبين سكرتارية شركته وبين محاسبي ومصرفي رولف. وقد أعجبه الفكرة فاتصلت برولف لأحصل على موافقته، فأبدى مساندته واستعداده للتعاون.

عقد الاجتماع بعد ذلك بثلاثة أسابيع، وقد تعمدت عدم حضوره احتراماً لاهتمام رولف بالحفاظ على خصوصيته. وبدلاً من ذلك جلست قرب هاتف مكنتي أترقب بعصبية الحكم الذي سيصدر. وبعد بدء الاجتماع بأربع ساعات تلقيت الاتصال الهاتفي. لقد اطمأن المؤمن على الوضع، ولكن ذلك لم يعن نهاية الأمر، فلا نزال بحاجة إلى موافقة الشركة التي تقوم بإعادة التأمين، ولكن ذلك أنجز في النهاية بفضل جهود ستيفن. وفي تلك الأثناء كانت الاختبارات الطبية قد أنجزت وأبرمت، وبذلك ختمت الصفقة، أو هذا ما بدا عليه الأمر إلى أن ظهرت عقبة جديدة.

كابوس الأقساط

بعد أن سمعت الأخبار المتعلقة بالموافقة النهائية من الشركة المعيدة للتأمين اتصلت برولف لأرتب أمور الدفعة الأولى.

قال: «نحب أن ندفع على أقساط شهرية يا ديثيد». وكنت أعلم أن الطريقة الوحيدة التي يمكن لشركة التأمين أن تقبل معها بالدفعات الشهرية ستكون على أساس السداد بالتحويل التلقائي من الحساب المصرفي، ومع أن الزبون سيدفع 10٪ أكثر مقابل امتياز الدفع عبر أقساط شهرية، إلا أن شركات التأمين كانت تزعم بأن معالجة الشيكات الشهرية تكلفها كثيراً.

قلت له: «إذاً علينا أن نرتب الأمور بحيث تسحب شركة التأمين القسط مباشرة من حسابك المصرفي».

«كلا لن تفعل ذلك».

«ولكن».

قال رولف: «لا أحد يستطيع مساس حسابنا المصرفي».

سألته: «هل يمكنك قبول الدفع بأي طريقة أخرى؟ سنوياً، كل نصف عام، كل ربع؟».

«كلا، لماذا أعطي شركة التأمين كل المال مقدماً». وقد فهمت وجهة نظر رولف، فبدفعه للأقساط شهرياً سيكون بإمكانه أن يستثمر الجزء المتبقي من الأقساط السنوية. وإذا أخذنا بالاعتبار حجم القسط السنوي فإننا نجد أن كلفة هذه الفرصة كانت كبيرة.

قلت: «أنفهم ذلك».

بعد انتهاء حديثي مع رولف اتصلت بستيغن وسألته إذا

كان بإمكانه إعداد ترتيب خاص يدفع بموجبه رولف الأقساط شهرياً، قال إنه لا يعتقد أن هذا ممكن ولكنه سيبدل جهده. وبعد بضعة أيام عاد ستيفن للاتصال بي حاملاً النبأ السيئ، فهم آسفون ولكنهم لا يستطيعون قبول الدفعات الشهرية. فحسب وجهة نظرهم كانت طرق دفع الأقساط المعتمدة لديهم تتمتع بقدر كاف من المرونة، وأصروا أنه لو أن رولف أراد هذا التأمين، فإنه لم يكن ليجد مشكلة في السداد وفقاً لإحدى طرائق التسديد المعتمدة لديهم.

لم أصدق أنني بعد أن بذلت كل هذا الجهد لإبرام الصفقة تواجهني في النهاية مثل هذه العقبة الكأداء. ولم يقبل لا رولف ولا شركة التأمين أن يتراجعا عن موقفيهما. ووصلنا إلى نهاية طريق مسدود، ولم يكن هناك من حل تقليدي لهذه المعضلة، فوجب عليّ الخروج مجدداً من مجال النقاط التسع، فعدت إلى أريكتي لأتأمل ثم نهضت بعد ذلك بنصف ساعة والحل في ذهني. اتصلت بستيثن عارضاً عليه اقتراحي.

قلت له: «ستيثن، إذا لم يكن رولف يرغب في السماح لكم بالنفاذ إلى حسابه، فربما يجب أن نقوم بالأمر بالاتجاه المعاكس». فسألني بارتباك: «ما الذي تعنيه؟».

«أعط رولف حق النفاذ إلى حسابكم».

ساد الصمت قليلاً.

ثم بدأ ستيفن الكلام: «حسناً، نحن لم نفعل هذا من قبل أبداً، ولكنني لا أرى مانعاً في ذلك».

والآن كان كل ما عليّ أن أفعله هو الحصول على موافقة رولف. فاتصلت برولف وأخبرته عن الفكرة. «يمكنك أن تضع شركة التأمين في سجل مرتبات موظفيك، فتدفع لهم القسط الشهري مباشرة في حسابهم».

«نعم يا ديفيد، سنقوم بذلك».

وهكذا تمكنت أخيراً من إبرام صفقة المئة مليون دولار.

الاستراتيجية الخامسة: غادر منصرفاً

أحب أن أعرض آخر استراتيجياتي المتعلقة بالمثابرة قبل أن أختتم هذا الفصل. والحقيقة هي أنها الوجه الآخر للمثابرة: الانصراف.

إن جاذبية الصفقات الكبرى كبيرة جداً، وكلما سمعت عن زبون محتمل يبحث في السوق عن تأمين تراوح قيمته بين 30 مليون إلى 50 مليون دولار يتسارع خفقان قلبي. ولكنني أعلم أن عليّ ألاّ يجب أن أقفز إلى الصفقة من دون إعداد سابق. إذ عليّ أن أقوم بواجبي على أكمل وجه وأن أتبع الاستراتيجيات المطلوبة للإعداد للقضية وكأنها صفقة لا تتجاوز قيمتها مئة ألف دولار. فإذا استشارني الأمر أكثر مما يجب، قفزت إلى قلب القضية، فإنني أخاطر بإضاعة وقتي وقد أجد في نهاية المطاف أنه لم تكن هناك صفقة في الأصل، ولو أنني كنت قد قمت بالاستعدادات اللازمة لأدركت أن الصفقة لم تكن متاحة أصلاً. إن سوق الصفقات الكبرى يذكرني بالأقاصيص الإغريقية القديمة حول حوريات البحر، اللواتي كن يغوين البحارة بأصواتهن

الجميلة بأن يقفزوا من سفنهم فيلقون مصرعهم على الصخور الغادرة. فعلى وكلاء التأمين أن يتنبهوا دوماً لأنفسهم لئلا يسقطوا فريسة رغباتهم المغرورة فيتحطموا على الصخور.

ولكنك حتى عندما تبذل أقصى جهدك في الإعداد للقضية فإنك قد تظل عرضة لأن تضل طريقك. فالقضايا الكبرى معقدة للغاية، وغالباً ما يكون من الصعب أن نعد للقضية بالجودة التي نرغب فيها. والاستراتيجية التي تصعب علي أكثر من غيرها هي إيجاد صانع القرار. وكنت في كل مرة أتخلى فيها عن صفقة كبرى يكون السبب في ذلك هو فشلي في العثور على صاحب القرار. ولسوء الحظ فإنني كنت أجد نفسي متورطاً بعمق في القضية قبل أن أدرك ذلك.

وفي نهاية المطاف ومهما تكن قد بذلت من جهد على الصفقة فإنك إذا لم تستطع العثور على متخذ القرار عليك أن تغادر منصرفاً.

الأرنب البري الأحمر

قضيت ذات مرة عدة شهور وأنا أطارد صفقة تبلغ قيمتها السنوي 300 مليون دولار. وكنت قد دعيت للعمل لهذه الصفقة من قبل وكيل آخر أملاً في أن أتمكن بواسطة سحر ما من إبرام الصفقة. وكانت قضية تتطلب جهداً . . . ؟ سببت لي الكثير من الجري وأنا منقطع الأنفاس، وانتهى بي إلى أن الأمر أنتقل

عبر خارطة أوروبا من فرنسا إلى اللوكسمبورغ، ومن اللوكسمبورغ إلى ألمانيا. وبعد نصف دزينة من الرحلات والعديد من المكالمات الدولية بعيدة المدى لم أستطع، رغم أفضل جهودي، العثور على صانع القرار.

كنا نتعامل مع وسيط لزبون محتمل، وقد طلبت إليه عدة مرات إعطائي الفرصة للحديث مع الزبون المحتمل مباشرة، وكان يعدني دائماً بتحقيق اللقاء، ولكنه كان ينكث بوعوده دوماً. وفي النهاية أدركت أنني لن أتحدث أبداً مع صانع القرار فقررت أن أتخلى عن القضية. وقد تحطم الوكيل الآخر أمام فكرة التخلي عن صفقة بقيمة 300 مليون دولار، وكذلك كانت حالتي، ولكنني أدركت أنه لم تكن هناك صفقة، ولم أرغب في إضاعة دقيقة أخرى من وقتي الثمين.

دغدغني يا ديفيد

لا تتمثل المشكلة في بعض الأحيان في عدم العثور على صاحب القرار، فأنت قد تجد صاحب القرار ولكنه عاجز عن اتخاذه. وقد حدث هذا معي عدة مرات.

عملت ذات مرة من أجل صفقة تبلغ قيمة بوليستها 20 مليون دولار. وكان الزبون المحتمل كريماً جداً في خلال العملية برمتها، ولم يظهر إلا الحماسة للصفقة، وبدأ كأن عملية البيع ستكون لقمة سائغة، إلا أن الشكوك بدأت تساورني عندما راح الزبون المحتمل يؤجل اجتماعنا الأخير المرة تلو الأخرى.

وكان مهذباً لطيفاً في تأجيله للاجتماع: «أنا آسف يا ديفيد، ولكنني منشغل جداً هذا الأسبوع، لنقم بذلك في الأسبوع المقبل، أعدك». وفي الأسبوع التالي كان يعيد التأجيل وهكذا طول ستة أسابيع متتالية. وكانت هذه الصفقة قد أخذت الكثير مني وبت أتطلع إلى إبرامها، والحقيقة أنني كنت في ذلك الوقت في حاجة ماسة للنقود، ولكنني توقفت عن الاتصال بعد سبعة أسابيع، لو أنه كان جادا فإنه سيتصل بي.

ولم نتحدث بعد ذلك أبداً.

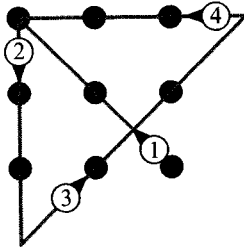
صيد الفيلة

أنا صياد فيلة، والقضايا الكبرى نادرة مثلها في ذلك مثل الفيلة، وعندما تجد إحداها فلا بد أن تأخذها بالحسبان. وأنا أعتمد على إبرام الصفقات الكبرى لأنه قد تمر عليّ شهور من دون أي مبيعات، وخلال فترة الجفاف هذه قد تنضب السيولة المتاحة لي، ولهذا السبب فإنني أركز كل جهودي عليها، وغالباً ما تكون التجربة مثيرة لشتى ضروب المشاعر والانفعالات، صعوداً وهبوطاً بسرعة فائقة، ولكنني أؤمن بالاستراتيجيات التي طورتها، وأعرف أنني إذا التزمتها، وتمسكت بمواقفي، وخزنت قضاياي، وثابرت على الاتصال، وخرجت إلى خارج نطاق الدوائر التسع فإن لديّ حظاً كبيراً في الحصول على الصفقة. ولكنني لا أواظب على متابعة قضية إلا إذا كنت مؤمناً بأن الإبرام النهائي لها ممكن. فإذا لم أؤمن بذلك فإنني أتخلي

عنها. وفي ما يخصني، فإن معرفة متى تغادر منصراً هي بالأهمية نفسها لمعرفة متى تثبت بالقضية.

خمس استراتيجيات للمثابرة في الصفقات الكبرى:

1. تمسك بمواقفك.
2. خزن قضايك.
3. واطب على الاتصال.
4. اخرج من دائرة النقاط التسع.
5. غادر منصراً.



وستألفنا قيصراً له هله