

تطوير الاعمال في السوق المصري مع التركيز على عمليات الدمج والاستحواذ والطرح العام للأسهم

خلال سنوات عملي الثلاثين في العديد من الأسواق العالمية لم اجد كلمة مطاطه يساء استعمالها مثل كلمة "مدير تطوير الاعمال" او (BDM) Business Development Manager ، و الحقيقة انني قابلت عشرات ممن يحملون هذا اللقب ووجدت الكثير منهم لا يعلمون التعريف الحقيقي لوظيفتهم أو الفائدة من وجود هذه الوظيفة في المقام الاول.

رأيت كذلك اتجاها في العديد من الشركات لترقية أي مندوب مبيعات متمرس قضى سنواتٍ من العمل الى BDM لكونه بائعاً جيداً يحقق نتائج جيدة و لكنه لا يجيد قيادة العنصر البشري و إدارة فرق البيع. تحقق ترقيته الى BDM عرضين، أولهما ان يكون راضياً بلقب مدير والثاني هو ابقاؤه بعيداً عن المواقف التي قد يثير فيها المشاكل عندما يتعامل مع فريق البيع الذي يتوجب عليه قيادته لتحقيق نتائج بيعيه جيدة.

تعريف مهنة تطوير الأعمال:

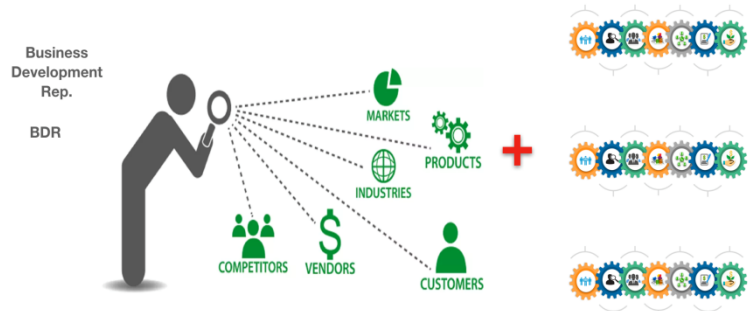
محترف تطوير الأعمال هو الشخص الذي يعمل على تطوير (و ليس نمو) الاعمال و إيجاد موارد للإيرادات لم تكن موجودة من قبل. يخلط البعض بين الكائن و ما يمكن ان يكون، فتحقيق نمو للإيرادات بنسبة ٢٠ او ٣٠٪ من عام لعام هو امر محمود لا بد منه و خاصة اذا كان هذا هو معدل نمو السوق. لكن من المهم الإجابة على اسئلة هامة جداً عن مصادر هذه الإيرادات. هل هي:

1. من نفس السوق والقطاعات التي نغطيها بالفعل؟
2. من نفس المنتجات التي نبيعها ام من إصدارات أحدث من هذه المنتجات ام من منتجات جديدة؟
3. هل نبيعها لعملاء من نفس الصناعات التي نتعامل معها (مثل الخدمات الماليه والبنوك او البترول و الغاز او الاتصالات او الفنادق، الخ)
4. هل نبيع لنفس العميل و نفس مركز الشراء (buying center) ام اننا نبيع لاقسام أخرى مختلفة تماماً عن ما اعتدنا البيع فيه (new buying center)
5. هل نبيع منتجات نفس الشركاء التجاريين؟ ام اننا نعقد اتفاقيات جديدة توسع من محفظة الحلول خاصتنا؟

ان كانت الإيرادات الجديدة نتاج البيع لنفس : (الأسواق ، المنتجات ، الصناعات ، العملاء ، الشراكة بين البائعين الحاليين) فهذا ليس تطويراً للأعمال بقدر ما هو تنمية طبيعية للإيرادات يجب تحقيقها و الا دخلت الشركة في مرحلة انكماش و هو ما لا نريد له الحدوث.

الرسم المرفق يلخص تطوير الأعمال و يلخص الموضوع في عدة أسئلة نحتاج للإجابة عليها في مؤسساتنا :

1. هل نفهم السوق الحالية التي نستهدفها؟ لماذا استهدفنا هذا السوق؟ هل يمكن او يتوجب علينا استهداف أسواق أخرى؟
2. هل نحن بحاجة إلى إضافة او تعديل محفظة منتجاتنا؟



3. ما هي الصناعات التي نستهدفها أو يمكن ان نستهدفها؟ هل نستطيع ان نضيف صناعات أخرى و نبني قدره اللازمه لتغطية عملاء من هذه الصناعات؟

4. هل نغطي احتياجات عملائنا الحاليين من جميع الزوايا؟ أم اننا نبيع لنفس مركز الشراء داخل هؤلاء العملاء؟ هل نستطيع اضافة المزيد من مراكز الشراء أو اضافة عملاء جدد؟

5. هل نحن محدودون بنفس الشراكات على مر السنين؟ ام اننا نستطيع عقد شراكات جديدة يمكننا بها من ان نقدم حلاً أكثر تكاملاً أو اقل تكلفه، الخ

6. هل نفهم منافسينا من حيث استراتيجيتهم و منتجاتهم و تسعيرهم؟ هل هناك منافسون جدد؟

هذه الأسئلة ترسم الإطار الأساسي الذي يجب أن يضعه كل شخص يعمل في تنمية الاعمال في ذهنه عندما يبني إستراتيجية تطوير الاعمال لشركته. باختصار مطلوب من محترفي تطوير الاعمال البدء في استحداث دورات بيع جديدة واغلاقها لإيجاد مصادر إيرادات متجدده لم تكن موجوده من قبل. في هذه الحالة فقط نعتبر ان مهمتهم على الطريق الصحيح؛ و نؤكد ان الإيرادات الناتجة من البيع في نفس الأسواق أو بيع نفس المنتجات لنفس العملاء أو البيع في نفس الصناعات القائمة، الخ لا يعتبر تطويراً للأعمال و لكنه نمو طبيعي لا بد من حدوثه.

أدوات لمحترفي تطوير الاعمال BD في مصر:

واحدة من الأدوات المفيدة التي أوصي بها للباحثين ومطوري الاعمال هي المواقع المتخصصة مثل:

<http://cc-plus.com/newspill/ccplusnewspill.html> ، www.enterprise.press
www.economyplusme.com.

تحتوي هذه المواقع على معلومات قيمة عما يحدث في السوق والمجتمع المصريان مما يساعد مطوري الاعمال على تحديد الاتجاهات المستقبلية للأعمال ويحدد سلوك ومزاج المستهلكين والعملاء، الامر الذي يساعد في اتخاذ قرارات متعلقة بتطوير منتجات جديدة أو تعديل منتجات موجودة بالفعل.

هناك أدوات أخرى لا تقل اهمية عن وجود مصدر معلومات. هذه الأداة هي كيفية تحليل المعلومات باستخدام آليه منطقيه تسمى 6M والتي سيتم عرضها لاحقاً في المقال:

الاخبار التي لفتت انتباهي في موقع www.enterprise.press هي :

1. شركة نوك مارت تستكمل عملية الاستحواذ على متاجر دينا فارم
2. شركة "دكتور أوتكر" تبدي استعداداً لشراء شركة كوك للصناعات في صفقة بقيمة 1 مليار جنيه مصري
3. المصرية للاتصالات تستكمل عملية استحواذ كابلات شركة مينا خلال أسبوع بقيمة ٩٠ مليون دولار امريكي
4. تعتزم شركة القلعة القابضة إدراج بعض الشركات التابعة لها في البورصة خلال النصف الثاني من ٢٠١٩
5. تعتزم الحكومة المصرية ببيع جزء من حصصها من خلال الاكتتاب العام لسنة من شركاتها في البورصة المصرية خلال عام 2018

البند الثالث الأولى هي عن عمليات الدمج والاستحواذ Mergers and acquisitions و اختصارها M&A التي تمت بالفعل أو على وشك الانتهاء. البنود الرابع والخامس هما خطة شركة القلعة القابضة والمصرية وخطة الحكومة ل طرح ٣٠-١٥٪ من قيمة بعض الشركات الحكومية في عدد من القطاعات للاكتتاب العام خلال ٢٠١٨

تعقيدات عمليات الدمج والاستحواذ

هناك عديد من الأسباب وراء رغبة كيانين تجاريين في الاندماج سوياً في كيان جديد، او في استحواذ احد هذه الكيانات على الآخر و خلق كيان جديد يوفر نتائجاً عمليه افضل من كلاهما منفرداً.

في القائمة التالية بعض من العائدات الإيجابية للدمج والاستحواذ والمتمثلة فيما يمكن ترجمته بالتآزر Synergy . يفسر مصطلح التآزر بأنه التفاعل أو التعاون بين كيانين أو أكثر لينتج عن هذا التفاعل تأثير مشترك أكبر من مجموع آثار هذه الكيانات منفصلة.

1. التآزر المالي في عمليات التسهيلات البنكية والاقتراض
2. التآزر التشغيلي
3. القوة السوقية و فرص النمو السوقي
4. الحوافز الضريبية
5. فتح أسواق جديدة، استحداث منتجات جديدة
6. قوة تفاوضيه اكبر في الحصول على الموارد اللازمة (العملاء والقوى العاملة ، إلخ)
7. تنوع مصادر الإيرادات (في حالة الاستحواذ على شركات من مجال مختلف عن الشركة المستحوذة)

إذن، ما الذي سيحدث للشركات القائمة قبل الدمج والاستحواذ؟ وما شكل الكيان الجديد المولود؟ ما الذي سيحدث للقوى العاملة ولوسائل الإنتاج؟ هل ستستمر منهجيات العمل كما هي ؟ هل هناك حاجة لاستحداث طرق جديدة لقياس الأداء؟ الأهم من هذا معرفة فرص العمل التي تنتج بسبب هذه التغييرات العديدة. سنستخدم آليه معروفه يتم تطبيقها في العادة في مجال مراقبة الجودة و الإنتاج و هي ما تسمى بـ 6M حيث يرمز حرف M الى ستة عوامل و هي: Man, Machine, Material, Method, Measurement, and Milieu الكلمة الأخيرة فرنسية الأصل وتعني المحيط او البيئة المحيطة .

1. القوى البشرية Man: في معظم حالات الدمج والاستحواذ يتم الاستغناء عن بعض العاملين بسبب وجود تكرار في الأدوار والوظائف وخاصةً في مجال الأنشطة الداعمة مثل إدارات الحسابات والمالية والموارد البشرية و الإدارة العامة و تقنية المعلومات و الإدارة القانونية. كذلك يتم الاستغناء عن يعملون في منتجات مماثلة ومتكررة بين الكيانين، في أحيان أخرى تحدث عملية "إعادة توظيف" بعض القوى العاملة الجيدة في وظائف مختلفة عن وظائفها الأصلية. تؤثر هذه الإجراءات على بيئة العمل و على نفسية العاملين، كما تؤثر على الهيكل التنظيمي الجديد الذي ستسود فيه ثقافة احد الكيانين المندمجين (في حالة الدمج)، او في حالة الاستحواذ تسود ثقافة الشركة المستحوذة على الكيان الجديد
2. المعدات (أو وسائل إنتاج وإضافة القيمة) Machine: تتأثر العناصر المستخدمة في الإنتاج الحالي في كلا الكيانين بعمليات الدمج والاستحواذ، حيث تستمر بعضها في القيام بما تقوم به، في حين يتم استبدال البعض الآخر. عادة ما تكون هذه القرارات نتيجة لمراجعة المنتجات او الخدمات التي يستقر الرأي على استمرارها او على استحداثها ان لم تكن موجودة وتبين حاجة السوق اليها. ينطبق الشيء ذاته على بيئة تكنولوجيا المعلومات (قد يظن البعض انها لا تمثل دوراً في المنتج النهائي لكونها من الأنشطة الداعمة) ولكن مع مرور الايام اصبحت تكنولوجيا المعلومات من أدوات التمكين التي لا غنى عنها في أي عملية انتاجيه او خدميه. تستخدم كل شركة او كيان البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الخاصة بها (الخوادم، التخزين، الشبكات، الأمن، التطبيقات، قنوات تقديم الخدمات الرقمية، إلخ). في العادة يكون هناك تكرار او اختلاف بين البيئتين يستدعي التكامل بينهما او توحيدهما حسبما يمليه نموذج العمل الجديد
3. المواد Material: وهي كل ما يجعل هذه الآلات تنتج قيمة مضافة، ففي الإنتاج الملموس تكون المواد في صورة اقمشه او مواد كيميائية او معادن على سبيل المثال، بينما في حالة شركات البرمجة او الخدمات او الاتصالات تكون المواد هنا ممثله في المعرفة الفنية اللازمة لتشغيلها، والملكية الفكرية الناتجة من كتابة برامج معينه او تكامل الأجزاء المختلفه في حل تشغيلي واحد، إلخ. في هذه الحالة تحدث عملية مراجعه في الشراكات العملية الحاليه business partnership مع موردي هذه المواد و مراجعة الأصول التعاقدية القائمة لاستبدالها أو توحيدها أو إعادة تصميمها، إلخ.

4. طريقة إدارة العمل Method: هي من الامور الفارقة بين النجاح و الفشل في عمليات الدمج و الاستحواذ، فكل كيان طور مع الوقت طرق و أساليب عمل عديده توارثتها الأجيال و أصبحت تقوم ببعض الأشياء التي قد لا يُعرف سببها. لهذا السبب يُعاد النظر في العمليات و الإجراءات المستخدمة في جميع المجالات (عملية البيع ، المشتريات ، التسويق ، اللوجستيات الداخلية والخارجية ، إلخ)، كذلك معايير الامتثال و الحوكمة للمراجعة و الإجراءات & governance compliance

5. قياس الأداء Measurement: تتوجب مراجعة معايير الأداء للكيان الجديد و توحيد طرق مراقبة الأداء باستخدام أساليب متعددة قد يكون اشهرها تأسيس معاملات أداء جديده KPI او تطبيق انظمه متكاملة مثل balanced score cards بطاقات الأداء المتوازنة. يعد قياس الأداء من العوامل المليئة بالتحديات بسبب انحياز كل طرف من الأطراف الي طريقته التي تعود عليها، لكنه من الأساسي ان يتم العمل عليها بمنتهى الجدية لخلق نظام متكامل يساعد في السيطرة على أي مشاكل في الأداء و معالجتها فور حدوثها قبل ان تتكون كرات تلج متعددة في الكيان الجديد تؤثر على الأداء العام للكيان الوليد.

6. البيئة المحيطة Milieu : لهذا البند أهمية هائلة لا تدرها الكثير من الشركات الا بعد فوات الأوان، فالعوامل المحيطة المؤثرة في الشركات هي عوامل اقتصادية و سياسيه و اجتماعيه و تكنولوجيه و بيئية و اخيراً تشريعية. في حالة ميلاد كيان جديد سيتأثر وسيؤثر فيمن حوله تأثيرات يجب بحثها

فيما يلي روابط من موقع Enterprise.press للمقالات التي تتحدث عن حالات الاندماج والاستحواذ (يمكنكم القراءة عنها باللغة العربية في النسخة العربية من الموقع):

<https://enterprise.press/stories/2018/05/14/dr-oetker-looks-set-to-acquire-cooks-industries-in-egp-1-bn-transaction/>

➤ <https://enterprise.press/stories/2018/05/14/knock-mart-completes-acquisition-of-dina-farms/>

➤ <https://enterprise.press/stories/2018/05/14/te-to-finalize-mena-cables-acquisition-within-a-week/>

عندما نقوم بتطبيق M6 على حالات الاندماج والاستحواذ الثلاث المذكورة سابقاً، سنجد العديد من المجالات التي يمكنها ايجاد فرص أعمال لشركتك (خاصةً إذا كنت في مجال تكنولوجيا المعلومات):

- ستتغير أنظمة تكنولوجيا المعلومات في واحد او اكثر من هذه المجالات (النظام الأساسي، التخزين، الشبكة، الأمن السيبراني و المعلوماتي، التطبيقات، قواعد البيانات، الأجهزة و التطبيقات المحمولة)، و سيتعين على الكيان الجديد إعادة تعريف استراتيجية تكنولوجيا المعلومات الخاصة به مما سيخلق احتياجاً للخدمات الاستشارية لتحديد احتياجات تكنولوجيا المعلومات بعد الاندماج والاستحواذ. مثال جيد على خدمة تحتاجها الشركات هي ترشيد محفظة البرمجيات SW portfolio rationalization، استراتيجيات المراكز البديلة و النسخ الاحتياطية للبيانات و المعلومات، كيفية تنسيق التقارير العملية و الإدارية، CRM ادارة علاقات العملاء، خدمة العملاء، إلخ.

- ميكنة إجراءات العمل بعد من المجالات التي تقدمت بشكل ملحوظ في الشركات العاملة في الشرق الاوسط، و تزداد أهميته عندما تكون الحلول المعلوماتية آتية من مصادر مختلفة. بالتالي من الأنظمة الهامة التي تحتاجها الشركات في مرحلة ما بعد الاستحواذ و الدمج نظام إدارة و تكامل إجراءات العمل او business process automation and integration لدمج أنظمة مختلف لكل منها خصوصياتها في منظومه متكاملة و سلسه تيسر إجراءات العمل

- إدارة البيانات data management هي أيضا من المجالات التي لا يقدر البعض أهميتها، فثروة المؤسسات التجارية اليوم تقع في البيانات و المعلومات التي تمتلكها هذه المؤسسات (مثال على ذلك استحواذ فيسبوك على شركة واتسآب بمليارات الدولارات بسبب البيانات التي اكتنزتها واتسآب خلال فترة عملها).

هناك شركات متخصصة في منتجات إدارة البيانات data management لعمليات الاندماج والشرء تتمثل في برمجيات مختلفة تقوم بتكامل البيانات، توحيدها ، و تطهيرها مما علق بها من تكرار و أخطاء ادخال،

- الحوكمة والامتثال governance and compliance مجال هام للغاية، خاصة إذا كان المستحوذ شركة دولية والمستحوذ عليه او المندمج معه شركة محلية. هناك فرص عمليه للمساعدة في تطبيق المعايير الجديدة والتدريب عليها والإبلاغ الدوري عن الامتثال للجهات المنظمة لهذه المعايير وتنفيذها في وقت محدود. إذا كانت شركتكم من الشركات العاملة في هذا المجال، سيكون لديك فرصة للفوز بعمل جديد

الحكومة المصرية وشركة القلعة القابضة وخطط الاكتتاب

سوف ننقل الآن إلى الأخبار المتعلقة بشركة القلعة القابضة وخطتها لإدراج بعض الشركات التابعة لها في البورصة بحلول النصف الثاني من عام 2019، و كذلك الى ما تعتمده الحكومة المصرية من طرح نسب تتراوح بين 10-30% من بعض الشركات جيدة الأداء في نفس البورصة. يمكنكم التحقق من الروابط التالية لـ Enterprise.press للحصول على معلومات عن هذا الموضوع (يمكنكم القراءة عنها باللغة العربية في النسخة العربية من الموقع):

- <https://enterprise.press/stories/2018/05/14/qalaa-plans-to-list-multiple-subsidiaries-beginning-2h2019-erc-to-start-trial-operations-by-november/>
- <https://enterprise.press/stories/2018/03/21/government-to-sell-stakes-in-4-6-companies-on-the-egx-in-2018/>

الشركات التابعة لـ القلعة القابضة Qalaa Holdings وفقاً لمواقعها الإلكترونية هي:

1. في مجال الطاقة: شركة طاقة العربية ، وتوازن ، وشركة التكرير المصرية
2. في مجال الاسمنت: أسيك القابضة ASEC holdings
3. في مجال المنتجات الزراعيه : وفره و جذور WAFRA and GOZOUR
4. في مجال النقل والخدمات اللوجستية: شركة النيل للخدمات اللوجيستيه و خطوط السكك الحديدية الأفريقية
5. في مجال التعدين: ASCOM

اما الشركات الحكومية المرشحة للطرح العام فهي:

- في قطاع البترول شركة إنبي ، شركة تكرير أسيوط ASOR وشركة الإسكندرية للزيوت المعدنية AMOC
- في قطاع البتر وكيموايات. شركة سيدي كرير للبتر وكيموايات والشركة المصرية للإيثيلين والمشتقات وثلاثة شركات في قطاع اللوجستيات.
- في الخدمات المالية ، تشمل القائمة بنك الإسكان والتنمية ، وبنك الإسكندرية ، وبنك القاهرة ، وشركات التمويل الإلكتروني وشركات مصر للتأمين.
- في القطاع العقاري يُتوقع إدراج شركتين ، في حين أن كل من قطاع خدمات العملاء والصناعة ينتظر ان تدرج شركة واحده لكل قطاع.

ما الذي يحدث عندما يتم إدراج الشركات في البورصة ؟

عندما تنتقل الشركات من الملكية الكاملة للحكومة او ملكيه خاصه محدوده إلى ملكية عامة تمتلك الحكومة جزءاً منها ويطرح الباقي في الأسواق المالية، تتغير اللعبة وتلعب العوامل التالية دوراً في حياة المؤسسة بأكملها، فتنأثر استراتيجياتها ومنتجاتها وطرق تسويقها وطرق البيع والترويج وآليات تعيين و تحفيز العوامل البشرية فيها، أي ان تركيب الحمض النووي للشركة يتغير بصورة كبيره. دعونا نرى هذا الكلام من الزوايا التالي:

1. كشركة مدرجة، هناك حاجة لإغلاق وتقديم تقارير علنية عن نتائجها المالية من خلال جدول زمني صارم لا بد من الالتزام به. عدم القدرة على تلبية هذه المتطلبات يمكن أن يهز ثقة المستثمرين يؤثر سلباً في قيمة الشركة السوقية.
2. تختلف وظيفة التخطيط والتحليل المالي في شركات حكومية أو شركات ملكية محدودة. بعد إدراج الشركات في البورصة، يتعين عليها تطوير القدرة على التنبؤ بنتائجها بدقة للسماح بتفاعل أكثر فعالية مع مجتمع الاستثمار والمساعدة في تحليل نتائج الفترة الحالية لأغراض إعداد التقارير التي ستنتشرها المكاتب الاستشارية وشركات الأسهم لمساعدة المستثمرين في اتخاذ قرارات البيع والشراء
3. سيتم إنشاء وظيفة جديدة أو قسم جديد (علاقات المستثمرين) ، والتي سوف تحتاج إلى أن تكون مجهزة بأدوات لاستخراج المعلومات وتقديمها في شكل رسمي يوفر الشفافية و يزود مجتمع المساهمين بمعلومات دقيقة و صحيحة و شفافة لخلق مصداقيه في السوق.
4. يجب الالتزام بمعايير الامتثال التنظيمي **governance & compliance** وإعادة تحديثها بشكل دوري
5. ستحدث زيادة لا مفر منها في نفقات تكنولوجيا المعلومات لتلبية عمليات الإبلاغ المالي الإضافية، وتوثيق الإجراءات ومعايير الامتثال ، إلخ.
6. سيقوم المساهمون بمراقبة الأرباح والمصروفات، فهم اقل تسامحاً من الإدارة الحكومية ، وبالتالي فإن السيطرة على التكلفة التشغيلية و زيادة هوامش الربح تصبح أولوية لفريق الإدارة الجديد.
7. سيعمل فريق الإدارة الجديد بشكل استباقي على استراتيجيات خاصه بمنتجاتهم، كيفية تسويقها ، واستراتيجيات البيع، كذلك سيضعون في اعتبارهم التفوق الدائم على منافسيهم

الخاتمة والاستنتاج

في كلتا الحالتين (M & A، و الاكتتاب) ، ستتغير الحياه للكيانات الجديدة وللشركات الراغبة في الاستحواذ على شركات جديدة، و الغرض هنا هو اقتناص فرص تجاريه للعمل. فيما يلي عينة صغيرة من الفرص التجارية التي من المحتمل أن يتم خلقها عندما تقرر الشركات عمليات الدمج أو الاستحواذ أو تصبح مدرجة في أسواق المال:

1. الخدمات الاستشارية في العديد من المجالات مثل المالية ، أنظمة الإنتاج و التوزيع ، انظمه تحسين تجربة العملاء customer experience ، ترشيد محافظ المنتجات و الخدمات ، الأمن السيبراني ، إلخ.
2. خدمات التكامل للمنصات (الحواسب و التخزين والشبكات، ميكنة الاجراءات، الخ)
3. خدمات إدارة البيانات data management و هو مجال كبير و هام جداً
4. الحوكمة والمخاطر والامتثال (معيار GDPR على الأبواب ، و ستجبر الشركات التي تتعامل مع العملاء في الاتحاد الأوروبي على التوافق مع هذا المعيار)
5. تغيير الأنظمة المالية أو ترفيتها
6. خدمات إدارة المحتوى
7. تدعيم الأمن السيبراني
8. أنظمة إدارة الأصول
9. خدمات قياس الأداء
10. توثيق وتحسين الإجراءات وتكاملها مع انظمه مميكنه جاهزة

الرسالة الأخيرة إلى جميع محترفي تطوير الأعمال هي:

- راقب جميع مصادر المعلومات التي يمكن أن تساعدك. استخدم المواقع التي اشرت اليها لتشعر بنبض السوق المصري.
- استخدم Man, Machine, Material, Method, Measurement, and Milieu قدر استطاعتك لتحلل تأثير الدمج والاستحواذ على الكيان الجديد
- تأكد من التحقق من صحة النتائج التي توصلت إليها عن طريق البحث والاجتماعات وجهًا لوجه في وقت مبكر قبل ان تبدأ إجراءات الطرح او الدمج و الاستحواذ، حتى تكون لك اسبقية على غيرك.. تذكر دائماً انه إذا تمت دعوتك لمناقشة أحد المتطلبات، فحينئذٍ سيكون من اتصل بك قد بلغ 57% من قرار الشراء
- قبل أن تقابل أي من المديرين التنفيذيين، تأكد من إعداد رؤى ذات صلة بما يعتزمون القيام به لمناقشتها معهم. (فكر في احد التحديات العملية التي تنطبق على من ستقوم بزيارتهم، و اِدعم ما فكرت فيه بالبحث والنتائج القابلة للقياس الكمي، و اظهر الصلة بين المثال الذي ستستخدمه و بين عميلك المرتقب، وأخيراً استفسر منهم عما يفكرون فيه لمواجهة هذا التحدي. ان قمت بعملك على الوجه الأمثل ستجد نفسك في الطليعة في العديد من الحالات)
- العمل بفعالية عبر خطوط العمل لشركتك لإنشاء عرض القيمة الذي يضعك أمام منافسيك

أتمنى لكم حظاً سعيداً وبيعاً أكثر سعادة

أشرف عثمان، مايو ٢٠١٨