

## تحليل سوق العمل

## Analysing business markets

محاضرة مقدمة إلى الأستاذ الدكتور  
سعدون حمود جثير

كجزء من متطلبات مادة ادارة التسويق

الكورس الاول 2020

إعداد

ايهاب ماجد حميد

ميثم مالك محمد

رغد جمال عباس

ماجستير ادارة اعمال / مرحلة اولى

## الفصل الثامن

### تحليل سوق العمل

## Analysing business markets

### في هذا الفصل سنتطرق إلى الأسئلة التالية:

في هذا الفصل سنتطرق إلى الأسئلة التالية:

1. ما هو سوق العمل وكيف يختلف عن السوق الاستهلاكي؟
2. ما هي حالات الشراء التي يواجهها المشترون التنظيميون؟
3. من يشارك في عملية الشراء بين الشركات؟
4. كيف يتخذ مشترين الأعمال قراراتهم؟
5. كيف يمكن للشركات بناء علاقات قوية مع الزبائن التجاريين؟
6. كيف يقوم المشترين المؤسسين والوكالات الحكومية بالشراء؟

لا تتبع منظمات الأعمال فقط بل تشتري أيضًا كميات هائلة من المواد الخام والمكونات المصنعة والمصانع والمعدات والإمدادات والخدمات التجارية. هناك أكثر من 19 مليون شركة في أوروبا. لخلق القيمة والحصول عليها ، يحتاج البائعون في أسواق الأعمال إلى فهم احتياجات زبائنهم التنظيميين ومواردهم وسياساتهم وإجراءات الشراء. في هذا الفصل . سنتعلم المزيد عن طريقة عمل أسواق الأعمال وكيف تستخدم الشركات هذه المعرفة لتسويق المنتجات وبناء علاقات مع عملائها التجاريين. تنطبق العديد من مبادئ التسويق الأساسي أيضًا على المسوقين التجاريين. إنهم بحاجة إلى تبني مبادئ تسويق شاملة ، مثل بناء علاقات قوية مع عملائهم تمامًا مثل أي جهة تسويق. لكنهم يواجهون أيضًا بعض الاعتبارات الفريدة في البيع لأنشطة تجارية أخرى. في هذا الفصل سنسلط الضوء على بعض أوجه التشابه والاختلاف الحاسمة للتسويق في أسواق الأعمال.

### ما هو الشراء التنظيمي؟ ? What is organisational buying ?

تحتاج الشركة التي ترغب في بيع منتجاتها لشركات أخرى إلى فهم سلوك الشراء التنظيمي. في عملهم الأساسي حول سلوك الشراء التنظيمي ، يعرف باحثي التسويق الشراء التنظيمي باعتباره عملية صنع القرار التي تحدد

من خلالها المنظمات الرسمية الحاجة إلى المنتجات والخدمات المشتراة وتحديد وتقييم واختيار العلامات التجارية البديلة والموردين.

## سوق العمل مقابل السوق الاستهلاكية

### The business market versus the consumer market

يتكون سوق العمل من جميع المنظمات التي تحصل على السلع والخدمات المستخدمة في إنتاج المنتجات أو الخدمات الأخرى التي يتم بيعها أو تأجيرها أو توريدها للآخرين. الصناعات الرئيسية المكونة لسوق الأعمال هي الزراعة والتعدين والتصنيع والبناء والنقل والاتصالات والبنوك والتمويل والتأمين والتوزيع والخدمات. لعقود من الزمان. نظرت أبحاث الأعمال الدولية بشكل أساسي في الشركات القائمة ، بالإضافة إلى أنه كان هناك اعتقاد شائع بأنه يجب إنشاء الشركات أولاً في السوق المحلية قبل التوسع في الأسواق الدولية لم يعد هذا هو الحال. على مدى السنين الماضية.

يشترى كل طرف في سلسلة الإمدادات العديد من السلع والخدمات الأخرى لدعم عملياته. ونظراً للطبيعة التنافسية العالية التي تتسم بها أسواق الأعمال إلى الشركات، فإن التحدي الأكبر للمسوقين هنا يتلخص في تحويل الأسواق إلى سلعة. لن نستطيع التغلب على هذه المشكلة إلا إذا اقتنع الزبائن المستهدفين بوجود اختلافات ملموسة في السوق، وبأن الفوائد الفريدة المترتبة على عروض الشركات تستحق التكاليف الإضافية. وبالتالي، فإن الخطوة الحاسمة في التسويق بين الشركات هي إنشاء تمييز مناسب عن المنافسين والتواصل عنه.

يواجه المسوقين الاعمال العديد من التحديات ومشابهة للتحديات التي يواجهها المسوقين الاستهلاكين. على وجه الخصوص فهم زبائنهم وما يقدرونه له أهمية قصوى لكليهما يلخص الشكل 8.1 التجارة بين الشركات مقابل الأعمال التجارية - الفرص المتاحة للمستهلكين التي تم تحديدها. فإن المسوقين التجاريين لديهم العديد من الخصائص التي تختلف عما ما موجودة في أسواق المستهلكين:

1. عدد أقل من المشترين: عادة ما يتعامل مسوق الأعمال مع مشترين أقل بكثير وأكبر بكثير مما يفعله المسوق الاستهلاكي ، لا سيما في صناعات مثل محركات الطائرات وأسلحة الدفاع. يعتمد مصير

شركة Goodyear Tire & Rubber Company وغيرها من موردي قطع غيار السيارات على الحصول على عقود من عدد قليل من شركات صناعة السيارات الكبرى.

2. علاقة وثيقة بين المورد والزبون: نظراً لصغر قاعدة زبائن ، يُتوقع من الموردين في كثير من الأحيان تخصيص عروضهم حسب احتياجات زبائنهم . غالباً ما يختار المشتريين من رجال الأعمال الموردين الذين يشترون منهم أيضاً.

الاختلاف بين سوق الاعمال وسوق المستهلك B2C versus B2B

• الخبرة في الشراء purchasing Professional.

غالباً ما يتم شراء السلع التجارية من قبل وكلاء الشراء المدربين ، الذين يجب عليهم اتباع سياسات الشراء والقيود والمتطلبات الخاصة بمؤسستهم. على سبيل المثال ، طلبات عروض الأسعار وعقود الشراء - لا توجد عادة في شراء المستهلك. يسعى مشتريين الاعمال في تعلم كيفية الشراء بشكل أفضل. يكتسب البعض مهاراتهم من المعهد الأوروبي لإدارة المشتريات (EIPM) ، الذي يسعى إلى تدريب وتنقيف مشتري الأعمال بشكل محترف. هذا يعني أنه يجب على المسوقين الاعمال تقديم بيانات دقيقة وواضحة حول منتجاتهم ومزاياها على منتجات المنافسين.

تأثيرات الشراء المتعددة buying influences Multiple

عادة ما يؤثر المزيد من الأشخاص على قرارات الشراء التجارية. تشترك لجان الشراء المكونة من خبراء فنيين وحتى من الإدارة العليا في شراء السلع الرئيسية. يحتاج مسوقين الأعمال إلى إرسال مندوبي مبيعات مدربين تدريباً جيداً وفرق مبيعات للتعامل مع مشتريين مدربين تدريباً جيداً.

مكالمات بيع متعددة sales calls Multiple

. وجدت دراسة أجرتها McGraw-Hill أن الأمر يتطلب 4 مكالمات لإغلاق عملية بيع صناعية متوسطة. في حالة بيع المعدات الرأسمالية للمشاريع الكبيرة ، قد يستغرق الأمر عدة محاولات لتمويل مشروع .

الطلب المشتق Derived demand

الطلب على السلع التجارية مشتق في النهاية من الطلب على السلع الاستهلاكية. لهذا السبب ، يجب على المسوق الاعمال مراقبة أساليب الشراء للمستهلكين . كما يتعين على مشتري الأعمال التجارية أن يولي اهتماماً

كبيراً للعوامل الاقتصادية الحالية والمتوقعة، مثل مستوى الإنتاج، والاستثمار، والإنفاق الاستهلاكي، وسعر الفائدة. وفي حالة الركود فإنها تقلل من استثماراتها في المصانع والمعدات والمخزونات. ولا يستطيع مسوقي الأعمال أن يفعلوا الكثير لتحفيز الطلب الكلي في هذه البيئة؛ فهم لا يستطيعون إلا السعي في زيادة حصتهم من الطلب أو الحفاظ عليها.

#### الطلب غير المرن Inelastic demand

إجمالي الطلب على العديد من السلع والخدمات التجارية غير مرن أي لا يتأثر كثيراً بتغيرات الأسعار. لن يقوم مصنعي الأحذية بشراء المزيد من الجلود إذا انخفض سعر الجلد ولن يشتروا كميات أقل بكثير إذا ارتفع السعر ، ما لم يتمكنوا من العثور على بدائل مرضية. الطلب غير مرن بشكل خاص على المدى القصير لأن المنتجين لا يستطيعون إجراء تغييرات سريعة في اساليب الإنتاج.

#### الطلب المتقلب Fluctuating demand

يميل الطلب على السلع والخدمات التجارية إلى أن يكون أكثر تقلباً من الطلب على السلع والخدمات الاستهلاكية. يمكن أن تؤدي زيادة نسبة معينة في طلب المستهلك إلى زيادة النسبة المئوية أكبر بكثير في الطلب على المصانع والمعدات اللازمة لإنتاج الناتج الإضافي. يشير الاقتصاديون إلى هذا على أنه تأثير التسارع. في بعض الأحيان يمكن أن يؤدي ارتفاع الطلب الاستهلاكي بنسبة 10 في المائة فقط إلى ارتفاع بنسبة 200 في المائة في طلب الأعمال على المنتجات ،

#### الشراء المباشر Direct purchasing

غالباً ما يشتري المشتري الأعمال مباشرة من الشركات المصنعة بدلاً من الوسطاء ، خاصة العناصر المعقدة تقنياً أو ذات سعر مرتفع مثل أجهزة الكمبيوتر المركزية أو الطائرات.

#### حالات الشراء Buying situations

يواجه مشتري الأعمال العديد من القرارات في عملية الشراء. يعتمد الرقم على حالة الشراء: مدى تعقيد المشكلة التي يتم حلها ، وحدثة متطلبات الشراء ، وعدد الأشخاص المعنيين ، والوقت المطلوب. هناك ثلاثة أنواع من أوضاع الشراء هي تجديد الشراء المباشر وتجديد الشراء المعدل والمهمة الجديدة:

1. تجديد الشراء المباشر: يقوم قسم المشتريات بإعادة طلب الامدادات مثل اللوازم المكتبية والمواد الكيميائية على أساس روتيني ويختار من الموردين الموجودين في قائمة معتمدة. يبذل الموردون جهداً للحفاظ على جودة المنتج والخدمة ، ويقترحون غالباً إعادة ترتيب الأنظمة تلقائياً لتوفير الوقت. يحاول "الموردون" تقديم شيء جديد أو استغلال عدم الرضا عن المورد الحالي. والهدف من ذلك هو الحصول على طلب صغير ثم توسيع حصتهم في الشراء بمرور الوقت.
2. تجديد الاشتراك المعدل. يرغب المشتري تعديل مواصفات المنتج أو الأسعار أو متطلبات التسليم أو شروط أخرى. عادةً ما يتضمن تجديد الاشتراك المعدل مشاركين إضافيين من كلا الجانبين. يصبح "الموردون" متوترين ويريدون حماية الحساب. يرى "الموردون الخارجيون" فرصة لاقتراح عرض أفضل لاكتساب بعض الأعمال.
3. مهمة جديدة. يشتري المشتري منتجاً أو خدمة لأول مرة (مبنى إداري ، نظام أمان جديد). وكلما زادت التكلفة أو المخاطرة ، زاد عدد المشاركين وزاد جمع معلوماتهم - وبالتالي زاد الوقت اللازم لاتخاذ القرار.

يتخذ المشتري التجاري أقل القرارات في حالة إعادة الشراء المباشرة والأكثر في حالة المهمة الجديدة. ومع الوقت، تصبح مواقف المهام الجديدة عمليات إعادة الشراء المباشرة وسلوك الشراء الروتيني. إن شراء المهمة الجديدة يشكل الفرصة والتحدي الأعظم الذي يواجهه السوق الآن. تمر هذه العملية بعدة مراحل: الوعي والاهتمام والتقييم والتجربة والتبني. ويمكن أن تكون وسائل الإعلام أكثر أهمية خلال مرحلة التوعية الأولية؛ وغالباً ما يكون لمندوبي المبيعات أكبر الأثر في مرحلة الاهتمام؛ ويمكن أن تكون المصادر التقنية أكثر أهمية خلال مرحلة التقييم.

في حالة المهمة الجديدة، يجب على المشتري تحديد مواصفات المنتج، وحدود الأسعار، وشروط التسليم، وأوقات التسليم، وشروط الخدمة، وشروط الدفع، وكميات الطلب، والموردين، والمورد المحدد. ويؤثر المشاركون المختلفون على كل قرار ويختلف ترتيب اتخاذ هذه القرارات. وبسبب عملية البيع المعقدة التي فإن العديد من الشركات تستخدم قوة المبيعات المتكونة من مندوبي المبيعات الأكثر فعالية. وسوف يشكل وعد العلامة التجارية والاعتراف باسم العلامة التجارية للشركة المصنعة أهمية بالغة في ترسيخ الثقة واستعداد الزبون للتفكير في التغيير. كما يحاول السوق الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين

الرئيسيين وتقديم معلومات مفيدة. بمجرد الحصول على الزبون، يبحث الموردين باستمرار عن طرق لإضافة قيمة إلى عروضهم في السوق الخاص بهم لتسهيل إعادة الشراء.

## أنظمة البيع والشراء Systems buying and selling

نشأت هذه الممارسة التي يُطلق عليها اسم شراء الأنظمة ، مع المشتريات الحكومية للأسلحة وأنظمة الاتصالات الرئيسية. وسوف تسعى الحكومة إلى الحصول على تسهيلات من شركات المقاولات الرئيسية، التي قد تدخل في عقد مع الحكومة - مالك المشروع أو الوظيفة - وتحمل المسؤولية الكاملة عن إكماله. سيكون المقاول الذي مُنح العقد مسؤولاً عن تقديم التسهيلات وتجميع المكونات الفرعية للنظام من مقاولي الدرجة الثانية. وبالتالي ، سيوفر المقاول الرئيسي حلاً جاهزاً ، وهذا ما يسمى لأن المشتري كان عليه ببساطة تشغيل مفتاح واحد لإنجاز المهمة. لقد أدرك البائعون بشكل كبير أن المشتريين يرغبون في الشراء بهذه الطريقة ، واعتمد الكثيرون أنظمة البيع كأداة تسويق. أحد أشكال بيع الأنظمة هو التعاقد على الأنظمة ، حيث يقوم مورد واحد بتزويد المشتري بكامل متطلباته من تجهيزات الصيانة والإصلاح والتشغيل. خلال فترة العقد ، على سبيل المثال ، تدير Shell Oil مخزون النفط للعديد من زبائنهم من الشركات وتعرف متى تتطلب تجديد المخزون. يستفيد الزبون من انخفاض تكاليف الشراء والإدارة ومن حماية الأسعار على مدار مدة العقد. يستفيد البائع من انخفاض تكاليف التشغيل بسبب الطلب المستمر وانخفاض الأعمال الورقية. أما بيع الأنظمة هو استراتيجية تسويق صناعية رئيسية في العطاءات لبناء مشاريع صناعية واسعة النطاق ، مثل السدود ومصانع الصلب وأنظمة الري وأنظمة الصرف الصحي وخطوط الأنابيب وحتى المدن الجديدة. يجب أن تتنافس شركات هندسة المشاريع على السعر والجودة والموثوقية والصفات الأخرى للفوز بالعقود. مع بيع الأنظمة ، يقدم الزبائن للموردين المحتملين قائمة بمواصفات ومتطلبات المشروع. ومع ذلك ، فإن الموردين ليسوا فقط تحت رحمة طلبات الزبائن هذه. من الناحية المثالية ، يشاركون مع الزبائن في وقت مبكر من العملية للتأثير على التطوير الفعلي للمواصفات. أو يمكنهم تجاوز المواصفات لتقديم قيمة إضافية بطرق مختلفة.

## المشاركين في عملية شراء الأعمال

### Participants in the business buying process

من يشتري ما قيمته ملايين الدولارات من السلع والخدمات التي تحتاجها منظمات الأعمال؟ وكلاء الشراء مؤثرون في تجديد الشراء المباشر وحالات تجديد الشراء المعدلة ، في حين أن الآخرين موظفين القسم أكثر تأثيراً في حالات الشراء الجديدة. عادة ما يكون لموظفي الهندسة تأثير كبير في اختيار مكونات المنتج ، ويسيطر وكلاء الشراء على اختيار الموردين.

#### مركز الشراء The buying centre

يطلق باحثين التسويق ويبستر وويند على وحدة اتخاذ القرار في منظمة الشراء اسم مركز الشراء. وهو يتألف من "جميع الأفراد والمجموعات الذين يشاركون في عملية اتخاذ القرار الشرائي ، والذين يتشاركون في بعض الأهداف المشتركة والمخاطر الناشئة عن القرارات" يشمل مركز الشراء جميع أعضاء المنظمة الذين يلعبون أيًا من الأدوار السبعة في عملية قرار الشراء.

1. البادئين: المستخدمين أو غيرهم في المنظمة الذين يطلبون شراء شيء ما.
2. المستخدمين: أولئك الذين سيستخدمون المنتج أو الخدمة. في كثير من الحالات ، يبدأ المستخدمون عرض الشراء ويساعدون في تحديد متطلبات المنتج.
3. المؤثرين: الأشخاص الذين يؤثرون على قرار الشراء غالباً عن طريق المساعدة في تحديد المواصفات وتوفير المعلومات لتقييم البدائل. الموظفون الفنيون هم مؤثرون مهمون بشكل خاص.
4. أصحاب القرار: الأشخاص الذين يقررون متطلبات المنتج أو الموردين.
5. الموافقين: الأشخاص الذين يصرحون بالإجراءات المقترحة من أصحاب القرار أو المشتريين.
6. المشتريين: الأشخاص الذين لديهم سلطة رسمية لاختيار المورد وترتيب شروط الشراء. قد يساعد المشتريون في تشكيل مواصفات المنتج لكنهم يلعبون دورهم الرئيسي في اختيار البائعين والتفاوض. في عمليات الشراء الأكثر تعقيداً قد يشمل المشتريون مديريين رفيعي المستوى.
7. مراقبين المعلومات : الأشخاص الذين لديهم القدرة على منع البائعين أو المعلومات من الوصول إلى أعضاء مركز الشراء. على سبيل المثال قد يمنع وكلاء الشراء وموظفي الاستقبال ومشغلي الهاتف مندوبي المبيعات من الاتصال بالمستخدمين أو أصحاب القرار.

يمكن للعديد من الأشخاص شغل دور معين مثل المستخدم أو المؤثر، وقد يشغل شخص واحد أدواراً متعددة على سبيل المثال، غالباً ما يشغل مدير المشتريات أدوار المشتري، والمؤثر، والمحافظ على الوظيفة في الوقت نفسه: يمكنه تحديد مندوبي المبيعات الذين يمكنهم الاتصال بالأشخاص الآخرين في المؤسسة والميزانية والقيود الأخرى التي يجب وضعها على عملية الشراء وأي شركة سوف تحصل على العمل بالفعل، حتى برغم أن شركات أخرى (شركات اتخاذ القرار) ربما تختار بائعين محتملين أو أكثر يمكنهم تلبية متطلبات الشركة. أما مركز الشراء النموذجي، فيضم خمسة أو ستة أعضاء على الأقل، وغالباً ما يضم العشرات. وقد يكون البعض خارج المنظمة، مثل المسؤولين الحكوميين، والمستشارين، والمستشارين التقنيين، وغيرهم من أعضاء قناة التسويق.

### شراء تأثيرات المركز Buying centre influences

عادة ما تتضمن مراكز الشراء العديد من المشاركين ذوي الاهتمامات المختلفة ومناصب مختلفة، وأحياناً معايير قرارات مختلفة جداً. على سبيل المثال، قد يرغب العاملون في مجال الهندسة في تعظيم أداء المنتج؛ وقد يرغب العاملون في مجال الإنتاج في سهولة استخدام المنتج وتوفير الإمدادات وموثوقيتها؛ ويركز العاملون في المجال المالي على اقتصاديات عملية الشراء؛ وقد يكون الشراء مهتماً بتكاليف التشغيل والاستبدال؛ وقد يؤكد المسؤولين النقابات على قضايا السلامة والامان للمنتج.

Webster and Keller حذران من أن الأفراد هم من يتخذوا قرارات الشراء وليس المنظمات. يتم تحفيز الأفراد من خلال احتياجاتهم وتصوراتهم في محاولة تعظيم المكافآت (الأجر، والترقية، ومشاعر الإنجاز) التي تقدمها المنظمة. إن الاحتياجات الشخصية تحفز سلوك الأفراد، لكن الاحتياجات التنظيمية شرعية لعملية قرار الشراء ونتائجها. فالناس لا يشترون "المنتجات"، بل إنهم يشترون الحلول لمشكلتين: المشكلة الاقتصادية والاستراتيجية التي تعاني منها المنظمة، وحاجتهم الشخصية إلى الإنجاز الفردي والمكافأة. وبهذا المعنى فإن قرارات الشراء الصناعية "عقلانية" و"عاطفية"، لأنها تخدم احتياجات كل من المنظمة والفرد. ولقد توصلت دراسة أجرتها إحدى الشركات المصنعة للمكونات الصناعية إلى أنه على الرغم من أن كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ذكروا أنهم كانوا يشعرون بالارتياح عموماً لإزاء الشراء من شركات أخرى. ولكن التغييرات المستمرة في التكنولوجيا تجلبهم قلقين اتجاه التأثير على المنظمة.

فقد ركزت المزيد من الشركات الصناعية بشكل أكبر على تعزيز علامتها التجارية للشركات. ففي وقت ما كانت شركة إيمرسون إلكتروك، وهي شركة عالمية توفر أدوات الطاقة والمعدات الكهربائية والحلول الهندسية، عبارة عن مجموعة من 60 شركة مستقلة - وغير معروفة في بعض الأحيان. قام مسؤول تسويق جديد بمواءمة العلامات التجارية المستقلة سابقاً ضمن بنية وهوية عالمية جديدة للعلامة التجارية، مما يسمح لشركة Emerson بتحقيق حضور أوسع حتى تتمكن من البيع محلياً مع الاستفادة من اسم علامتها التجارية العالمية. وسرعان ما أعقب ذلك مبيعات غير مسبوقه وارتفاع أسعار الأسهم.

### استهداف الشركات ومراكز الشراء Targeting firms and buying centres

يتطلب التسويق الناجح للأعمال التجارية أن يعرف المسوقين الاعمال أنواع الشركات التي يجب التركيز عليها في جهود البيع الخاصة بهم ، بالإضافة إلى من يجب التركيز عليه داخل مراكز الشراء في تلك الشركات. قد يقسم المسوقين الاعمال السوق بعدة طرق مختلفة لاتخاذ قرار بشأن أنواع الشركة التي سيبيعون لها. إن العثور على قطاعات الأعمال التي تتمتع بمعدل نمو أكبر وتحقيق ربحية أكبر وفرص جيدة للشركة أمر بالغ الأهمية. على سبيل المثال ، نظراً لأن الاقتصاد الناشئ قد فرض قيوداً على أقسام الشراء في الشركات الكبرى، فإن أسواق الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم تقدم فرصاً جديدة للموردين. عند تطوير جهود البيع ، يمكن للمسوقين التجاريين أيضاً مراعاة زبائنهم، أو المستخدمين النهائيين ، إذا كان ذلك مناسباً. العديد من المعاملات بين الشركات هي للشركات التي تستخدم المنتجات التي تشتريها كمكونات أو مكونات في المنتجات التي تبيعها للمستخدمين النهائيين.

بمجرد تحديد نوع الأعمال التي يجب أن تركز عليها جهود التسويق ، يجب على الشركة بعد ذلك تحديد أفضل السبل لبيعها لهم. لتوجيه جهودهم بشكل صحيح ، يحتاج المسوقون التجاريون إلى معرفة: من هم المشاركون الرئيسيون في القرار؟ ما هي القرارات التي يؤثر فيها؟ ما هو مستوى تأثيرهم؟ ما هي معايير التقييم التي يستخدمونها؟ تأمل المثال التالي. وليس من المحتمل أن يعرف مسوقين الأعمال بالضبط طبيعة المجموعة التي تتعامل معها أثناء عملية اتخاذ القرار، على الرغم من أن أي معلومات يمكنه الحصول عليها عن الشخصيات والعوامل الشخصية مفيدة. يركز البائعون الصغار على الوصول إلى أصحاب المشاريع الرئيسية ذوي التأثير المباشر.

ويتعين على الشركات أن تعتمد بشكل أكبر على برامج الاتصالات لديها للوصول إلى تأثيرات الشراء الخفية وإبقاء الزبائن الحاليين على اطلاع. يتعين على مسوقي الأعمال أن يراجعوا بشكل دوري افتراضاتهم حول شراء المشاركين من المراكز.

## عملية الشراء The purchasing process

من حيث المبدأ ، يسعى المشتريين من الشركات إلى الحصول على مجموعة كبيرة من الفوائد (اقتصادية ، وتقنية ، وخدمية ، واجتماعية) فيما يتعلق بتكاليف عرض السوق. لإجراء مقارنات ، سيحاولون حساب جميع التكاليف والفوائد بشكل كمي. سيكون حافز المشتري التجاري للشراء دالة على الاختلاف بين الفوائد المتصورة والتكاليف المتصورة. تتمثل مهمة المسوق في إنشاء عرض مربح يقدم قيمة فائقة للزبائن للمشتريين المستهدفين، يتعين على مسوقي الأعمال أن يضمنوا تقدير الزبائن الكامل لمدى اختلاف عروض الشركة . يحدث التأثير عندما يتم إعطاء الزبائن وجهة نظر أو وجهة نظر تسمح للشركة "بوضع أفضل ما لديها". يمكن أن يكون التأثير بسيطاً مثل التأكد من أن الزبائن يدركون جميع الفوائد أو وفورات التكلفة التي توفرها عروض الشركة ، أو أن يصبحوا أكثر رغبة وتأثيراً في عملية التفكير وراء كيفية نظر الزبائن إلى اقتصاديات الشراء والامتلاك واستخدام والتخلص من عروض المنتجات .

يتطلب هذا فهم الكيفية التي يفكر بها الزبائن الاعمال الحاليين وكيف يختارون من بين المنتجات والخدمات ، ثم تحديد الطريقة التي يجب أن يفكروا بها ويختاروا بشكل مثالي. إن تنوع الموردين عبارة عن ميزة لا يكون لها ثمن ولكن المشتريين من رجال الأعمال يتجاهلون هذه الميزة على مسؤوليتهم. وكما يرى الرؤساء التنفيذيون للعديد من الشركات الكبرى، فإن وجود قاعدة متنوعة من الموردين يشكل ضرورة حتمية للعمل. إن الأقلية الموردة هي الشريحة الأسرع نمواً في عالم الأعمال اليوم. في الماضي، كانت أقسام الشراء تحتل مكانة منخفضة في التسلسل الهرمي الإداري، على الرغم من إدارتها لأكثر من نصف تكاليف الشركة في كثير من الأحيان.

أدت الضغوط التنافسية الأخيرة بالعديد من الشركات إلى ترقية أقسامها الشرائية ورفع المسؤولين إلى مرتبة نائب الرئيس. إن أقسام الشراء الجديدة الأكثر توجهاً نحو الإستراتيجية لديها مهمة البحث عن أفضل قيمة من موردين . حتى أن بعض الشركات متعددة الجنسيات رفعتها إلى "أقسام التوريد الإستراتيجية" المسؤولة عن المصادر العالمية والشراكة. في Caterpillar ، على سبيل المثال ، تم دمج الشركة المصنعة لمعدات

البناء والتعدين والشراء ومراقبة المخزون وجدولة الإنتاج وحركة المرور في قسم واحد. يعني ترقية الشراء أنه يجب على المسوقين التجاريين ترقية موظفي المبيعات لديهم لمطابقة العيار الأعلى للمشتريين الاعمال. يصف معظم محترفي المشتريات وظائفهم بأنها أكثر استراتيجية وتقنية وتوجهًا جماعيًا ، وتنطوي على مسؤولية أكبر من أي وقت مضى. يقول ديفيد دوبري ، مالك لشركة Anaren Microwave ، Inc. ، "تقوم عملية الشراء بأعمال متعددة الوظائف أكثر مما كانت عليه في الماضي". من بين المشتريين الذين شملهم الاستطلاع ، قال ان 61 % إن مجموعة الشراء كانت أكثر مشاركة في تصميم وتطوير المنتجات الجديدة على مدى السنوات الماضية ويشارك أكثر من نصف المشتريين في فرق متعددة الوظائف ، مع تمثيل جيد للموردين . بدأت بعض الشركات في جعل الشراء مركزياً. يحدد المقر الرئيسي المواد المشتراة من قبل عدة أقسام ويشتريها مركزياً ، ويكتسب المزيد من نفوذ الشراء. بالنسبة لمسوق الأعمال ، يعني هذا التطور التعامل مع عدد أقل من المشتريين ذوي المستوى الأعلى واستخدام مجموعة مبيعات حسابات وطنية للتعامل مع المشتريين الكبار من الشركات. في الوقت نفسه ، تقوم الشركات بإضفاء اللامركزية على بعض عمليات الشراء من خلال تمكين الموظفين من شراء عناصر صغيرة (مثل المجلدات الخاصة ، أو آلات صنع القهوة أو أشجار عيد الميلاد) من خلال بطاقات شراء الشركات الصادرة عن مؤسسات بطاقات الائتمان.

## مراحل عملية الشراء Stages in the buying process

حدد روبنسون وزملاؤه ثمانى مراحل في عملية قرار شراء الأعمال وأطلقوا عليها اسم buyphases. النموذج في الجدول 8.1 هو إطار buygrid. في حالات تجديد الشراء المعدلة أو إعادة الشراء المباشرة ، يتم ضغط بعض المراحل أو تجاوزها. على سبيل المثال ، عادةً ما يكون لدى المشتري مورد مفضل أو قائمة مرتبة بالموردين ويمكنه تخطي البحث ومراحل طلب العروض. فيما يلي بعض الاعتبارات المهمة في كل مرحلة من المراحل الثمانية.

الجدول 8.1 إطار عمل buygrid: المراحل الرئيسية لعملية الشراء الصناعي فيما يتعلق بحالات الشراء الرئيسية

مهمة جديدة	تعديل اعادة شراء	اعادة شراء	
نعم	ربما	لا	التعرف على المشكلة

وصف عام للحاجة	نعم	ربما	لا
مواصفات المنتج	نعم	ربما	نعم
البحث عن مورد	نعم	نعم	لا
التماس العروض	نعم	ربما	لا
اختيار الموردين	نعم	ربما	لا
تحديد النظام الروتيني	نعم	ربما	لا
مراجعة الأداء	نعم	ربما	نعم

### التعرف على المشكلة

تبدأ عملية الشراء عندما يدرك شخص ما في الشركة مشكلة أو حاجة يمكن تلبيتها من خلال الحصول على سلعة أو خدمة. يمكن أن يتم تشغيل التعرف بواسطة محفزات داخلية أو خارجية. قد تكون المحفزات الداخلية هي أن الشركة قررت تطوير منتج جديد وتحتاج إلى معدات ومواد جديدة ، أو أن آلة تتعطل وتتطلب أجزاء جديدة. ربما يتضح أن المواد المشتراة غير جيدة وتبحث الشركة عن مورد آخر أو أسعار أقل أو جودة أفضل. خارجياً ، قد يحصل المشتري على أفكار جديدة في معرض تجاري ، أو يرى إعلاناً أو يتلقى مكالمات من مندوب مبيعات يقدم منتجاً أفضل أو سعراً أقل. يمكن لمسوقي الأعمال تحفيز التعرف على المشكلات عن طريق البريد المباشر والتسويق عبر الهاتف واستدعاء العملاء المحتملين.

### وصف الحاجة ومواصفات المنتج

بعد ذلك ، يحدد المشتري الخصائص العامة للعنصر المطلوب والكمية المطلوبة. بالنسبة للعناصر القياسية ، هذا بسيط. بالنسبة للعناصر المعقدة ، سيعمل المشتري مع الآخرين - المهندسين والمستخدمين - لتحديد خصائص مثل الموثوقية أو الجودة أو السعر. يمكن لمسوقي الأعمال المساعدة من خلال وصف كيفية تلبية منتجاتهم لاحتياجات المشتري أو حتى تجاوزها. تطور منظمة الشراء الآن المواصفات الفنية للعنصر. في كثير من الأحيان ، ستقوم الشركة بتعيين فريق هندسي لتحليل قيمة المنتج (PVA) للمشروع. PVA هو نهج لخفض التكلفة يدرس المكونات لتحديد ما إذا كان يمكن إعادة تصميمها أو توحيدها أو صنعها باستخدام طرق إنتاج أرخص.

يحاول المشتري بعد ذلك تحديد الموردين الأكثر ملاءمة من خلال الدلائل التجارية ، والاتصالات مع الشركات الأخرى ، والإعلانات التجارية ، والمعارض التجارية ، والإنترنت. الانتقال إلى الشراء عبر الإنترنت له آثار بعيدة المدى على الموردين وسيغير شكل الشراء لسنوات قادمة ، فالشركات التي تشتري عبر الإنترنت تستخدم الأسواق الإلكترونية في عدة أشكال:

- مواقع المحتويات. يمكن للشركات طلب آلاف العناصر من خلال فهارس الإلكترونية التي يتم توزيعها بواسطة برامج الشراء الإلكتروني ، مثل Grainger's.
- الأسواق العمودية. يمكن للشركات التي تشتري المنتجات الصناعية مثل البلاستيك أو الصلب أو المواد الكيميائية أو الخدمات مثل الخدمات اللوجستية والانتقال إلى مواقع الويب المتخصصة لمشتري المواد البلاستيكية بالبحث عن أفضل الأسعار بين آلاف بائعي المواد البلاستيكية.
- مواقع المزاد: تعد شركة Ritchie Bros للمزادات أكبر شركة مزادات صناعية في العالم ، ولديها أكثر من 40 موقع مزاد في جميع أنحاء العالم. باعت 3.8 مليار يورو من المعدات المستخدمة وغير المستخدمة في أكثر من 349 مزادًا غير محجوز في عام 2014 ، بما في ذلك مجموعة واسعة من المعدات الثقيلة والشاحنات والموجودات الأخرى للبناء والنقل والزراعة ومناولة المواد والنفط والغاز والتعدين والغابات و قطاعات الصناعة البحرية. بينما يفضل بعض الأشخاص المزايمة شخصيًا في مزادات شركة Ritchie Bros ، يمكنهم أيضًا القيام بذلك عبر الإنترنت في الوقت الفعلي في موقع الشركة متعدد اللغات. في عام 2014 ، اشترى مقدمو العروض عبر الإنترنت 1.6 مليار يورو من المعدات.
- الأسواق الفورية (أو أسواق الصرف): السوق الفوري هو سوق يتم فيه شراء السلع والنقد وبيعها على الفور ، بدون وقت بين الصفقات. في الأسواق الإلكترونية الفورية ، تتغير الأسعار بالدقيقة . FizTrade.com هو موقع تداول فوري للمعادن يقدم كلا من العرض والطلب ، في حين أن ادراكًا لمزايا إدارة التكلفة التي يمكن أن يقدمها هذا السوق ، فقد التزم المصنعون بتخصيص جزء من ميزانية مشترياتهم للسوق الفوري.
- التبادلات الخاصة. تدير Hewlett-Packard و IBM تبادلات خاصة للارتباط بمجموعات مدعوة خصيصًا من الموردين والشركاء عبر الويب.

- أسواق المقايضة. يعرض المشاركون تجارة السلع أو الخدمات.
- راء التحالفات. تتضمن العديد من الشركات التي تشتري نفس السلع ، مثل Transora و Covisint ، انضم معًا لتكوين اتحادات شرائية للحصول على خصومات أكبر على المشتريات الضخمة.

إن شراء الشركات على شبكة الإنترنت يقدم العديد من المزايا. فهو يعمل على توفير تكاليف المعاملات لكل من المشتري والموردين، والحد من الوقت بين الطلب والتسليم، ويعزز أنظمة الشراء، وإقامة علاقات جيدة بين الشركاء والمشتريين. وعلى الجانب السلبي، قد يساعد هذا في تقليل ولاء الموردين والمشتريين وخلق مشاكل أمنية محتملة.

### الإشراء الإلكتروني

تم تنظيم مواقع الويب حول نوعين من محور الإنترنت: محاور رأسية تركز على الصناعات (البلاستيك والصلب والكيماويات والورق) والمحاور الوظيفية (اللوجستيات، شراء وسائل الإعلام، الإعلان، إدارة الطاقة). بالإضافة إلى مواقع الويب هذه، يمكن للشركات استخدام الشراء الإلكتروني بطرق أخرى:

- إعداد روابط مباشرة على الشبكة الخارجية للموردين الرئيسيين: extranet عبارة عن شبكة كمبيوتر خاصة تستخدم تقنية الإنترنت والتي يتم توفير الوصول إليها لمجموعات مختارة من البائعين أو الموردين أو الزبائن الذين يحتاجون إلى الوصول إلى قواعد البيانات والعمليات المحددة.
- تشكيل تحالفات شراء: عدد من كبار تجار التجزئة والشركات المصنعة مثل Coca-Cola و Nestlé و Office Depot و PepsiCo عملوا على تكوين تحالف مشاركة البيانات التي يمكنها دمج المعلومات والعمليات التجارية الهامة بين الشركاء والزبائن والموردين.
- إنشاء مواقع شراء الشركة: شكلت جنرال إلكتريك شبكة عملية التداول (TPN) ، حيث تقوم بنشر طلبات العروض ، والتفاوض على الشروط والأوامر.

ان الانتقال إلى الشراء الإلكتروني يعني أكثر من مجرد الحصول على البرامج؛ فهو يتطلب تغيير استراتيجيات وهيكلة الشراء .

## جذب الزبائن المحتملين Lead generation

وتتلخص مهمة المورد في ضمان النظر في الوقت الذي يصبح فيه الزبائن في السوق - أو قد يكونوا - ويبحثون عن مورد. يتطلب تحديد الزبائن المحتملين الجدين وتحويلهم إلى مبيعات أن تعمل مؤسسات التسويق والمبيعات بالكامل في أسلوب منسق متعدد القنوات في دور مستشار موثوق للزبائن المحتملين. يجب أن يعمل التسويق مع المبيعات لتحديد ما يجعل الزبون المحتمل "جاهز للعمل" والتعاون لإرسال الرسائل الصحيحة عبر مكالمات المبيعات، والمعارض التجارية، والأنشطة عبر الإنترنت، والعلاقات العامة، والأحداث، والبريد المباشر. يجب أن تجد وحدة التسويق التوازن الصحيح بين كمية الزبائن المحتملين وجودتها. فهناك العديد من الزبائن المحتملين، وحتى ذوي الجودة العالية، وقد يشعر الزبائن المحتملين أو أصحاب المبيعات الأقل جودة بالإحباط. للحصول على الزبائن المحتملين بشكل استباقي، يحتاج الموردون إلى معرفة زبائنهم. يمكنهم الحصول على معلومات أساسية من موردين مثل EUbusiness.com و Business.com و Hoover.com و Bradstreet & Dun وان الموردون الذين يفتقرون إلى القدرة الإنتاجية المطلوبة أو يعانون من سمعة سيئة سيتم رفضهم. أما أولئك المؤهلين فقد يزورهم وكلاء المشتري، وبعد تقييم كل شركة، سوف ينتهي المشتري إلى وضع قائمة مختصرة بالموردين المؤهلين. ولقد أرغم العديد من المشتريين المحترفين الموردين على تغيير تسويقهم لزيادة احتمالات خفض منتجاتهم.

## طلب تقديم العروض Proposal solicitation

يقوم المشتري بعد ذلك بدعوة الموردين المؤهلين لتقديم عروضهم. إذا كان العنصر معقدًا أو مكلفًا ، فسيتطلب المشتري عرضًا مكتوبًا تفصيليًا من كل مورد مؤهل. بعد تقييم العروض ، سيدعو المشتري بعض الموردين لتقديم عروض رسمية. يجب أن يكون المسوقين الاعمال ماهرين في البحث وكتابة وتقديم المقترحات. يجب أن تكون المقترحات المكتوبة عبارة عن مستندات تسويقية تصف القيمة والفوائد من منظور الزبون . ولا بد أن تكون العروض التقديمية الشفهية مصدر إلهام للثقة وأن تعمل على وضع قدرات الشركة ومواردها بحيث تصبح متميزة عن المنافسة .وغالباً ما يتم تنظيم العروض والبيع في فرق، والتي قد تركز على منطقة جغرافية معينة أو صناعة أو تركيز سوق معين. يمكن لمندوبي المبيعات الاستفادة من معرفة وخبرة زملاء العمل بدلاً من العمل بمعزل عن الآخرين.

## اختيار الموردين Supplier selection

قبل اختيار المورد ، سيحدد مركز الشراء صفات المورد المطلوبة ويشير إلى أهميتها النسبية. لتقييم وتحديد الموردين الأكثر جاذبية ، غالبًا ما تستخدم مراكز الشراء نموذج تقييم المورد مثل النموذج الموضح في الجدول 8.2

الجدول 8.2 مثال على تحليل البائعين

مقياس التصنيف				الصفات	
ممتاز (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)		اوزان الاهمية
*				0.30	السعر
	*			0.20	سمعة المورد
*				0.30	موثوقية المنتج
		*		0.10	موثوقية الخدمة
	*			0.10	مرونة المورد

مجموع النقاط:  $3.5 = (3) 0.10 + (2) 0.10 + (4) 0.30 + (3) 0.20 + (4) 0.30$

لتطوير عروض قيمة ، يحتاج المسوقين الاعمال إلى فهم أفضل لكيفية وصول مشتري الأعمال إلى تقييماتهم. وجد الباحثون الذين يدرسون كيفية تقييم مسوقي الأعمال لقيمة الزبون ثمانية أساليب مختلفة لتقييم قيمة الزبائن (CVA). تميل الشركات إلى استخدام الأساليب الأكثر سهولة ، على الرغم من أن الشركات الأكثر تعقيدًا تعد بإنتاج صورة أكثر دقة للقيمة التي يتصورها الزبون (انظر التسويق في الممارسة). يختلف اختيار السمات المختلفة وأهميتها باختلاف نوع حالة الشراء. تعد موثوقية التسليم والسعر وسمعة المورد مهمة بالنسبة للمنتجات التي يتم طلبها بشكل روتيني. فيما يتعلق بمنتجات قد يكون الزبون غير متأكد من قدرته على تعلم استخدام المنتج. فإن أهم ثلاث سمات هي الخدمة التقنية ومرونة المورد وموثوقية المنتج. بالنسبة للمنتجات ذات المشكلات السياسية التي تثير المنافسات في المؤسسة (مثل اختيار نظام الكمبيوتر) ، فإن أهم السمات هي السعر وسمعة المورد وموثوقية المنتج وموثوقية الخدمة ومرونة المورد.

## Overcoming price pressures and improving productivity

قد يحاول مركز الشراء التفاوض مع الموردين المفضلين للحصول على أسعار وشروط أفضل قبل إجراء الاختيار النهائي. على الرغم من التحركات نحو تحديد المصادر الاستراتيجية، وإقامة الشراكات والمشاركة في الفرق متعددة الوظائف، فإن المشتريين لا زالوا يقضون قسماً كبيراً من وقتهم في المساومة مع الموردين على السعر. يمكن أن يختلف عدد المشتريين حسب الأسعار حسب البلد وفقاً لتفضيلات الزبائن فيما يتعلق بمواصفات الخدمة المختلفة والخصائص التي تتميز بها الشركة. يمكن للمسوقين أن يتبعوا طلبات الحصول على سعر أقل بعدد من الطرق. وقد يكون بوسعهم أن يظهروا الأدلة التي تؤكد أن "التكلفة الإجمالية للملكية" أو "تكلفة دورة الحياة" المترتبة على استخدام منتجاتهم أقل من تكاليف منتجات المنافسين. ويمكنهم أن يستشهدوا بقيمة الخدمات التي يتلقاها المشتري الآن خاصة إذا كانت أعلى من تلك التي يقدمها المنافسون. وتُظهر الأبحاث أن دعم الخدمات والتفاعلات الشخصية، فضلاً عن دراية المورد وقدرته على تحسين وقت الزبائن في السوق، من الممكن أن تكون من بين العناصر المفيدة في تحقيق مكانة المورد الأساسي.

بينما قد يقوم المسوقين أيضاً بتحسين إنتاجيتهم ليكونوا قادرين على التعامل مع طلبات أسعار أفضل ، فقد تؤدي هذه التحسينات إلى مزايا أخرى أيضاً. استثمر منتج العبوات للمنتجات الغذائية في نظام إدارة المستودعات (WMS) كان الدافع وراء تقديم هذا المستودع الجديد أربعة أسباب:

1. يجب أن يمكن النظام المستودع من تحسين عملياته اليومية مع تحسين الإنتاجية وبالتالي تقليل التكاليف.
2. يجب أن يوفر النظام للإدارة والتنظيم نظاماً صالحاً لتحليل البيانات لإدارة العمليات وقدرة المستودع وتحسين أعمال الانتقاء.
3. يجب أن يزود النظام مجلس الإدارة بأداة تحليل فعالة للتقييم المستمر لأداء المستودعات.
4. يجب أن يوفر النظام معلومات عبر الإنترنت وفي الوقت الفعلي عن حالة المخزون.

الآن ، ارتفعت الإنتاجية كثيراً لدرجة أن المستودع يمكن أن يعمل بنفس المستوى مع 22 موظفاً كما كان يعمل سابقاً بـ 34 موظفاً. هناك أيضاً مزايا أخرى ، مثل حقيقة أن مندوبي المبيعات الداخليين يعرفون اليوم بالضبط

ما تحتفظ به الشركة في المخزون - معرفة مهمة واجهوا صعوبة في الحصول عليها سابقاً. تستخدم بعض الشركات التكنولوجيا لابتكار حلول جديدة للزبائن . باستخدام الانترنت والوسائل الاجتماعية. تبحث العديد من الشركات عن حلول تزيد الفوائد وتقلل التكاليف بما يكفي للتغلب على أي مخاوف تتعلق بانخفاض الأسعار. يمكن مشاركة المخاطر والمكاسب تعويض تخفيضات الأسعار المطلوبة من الزبائن .

#### عدد الموردين Number of suppliers

كجزء من عملية اختيار المشتري، يجب أن تحدد مراكز الشراء عدد الموردين الذين يجب استخدامهم. فالشركات تعمل على خفض عدد الموردين. وسوف تخفض فورد عدد مورديها بنسبة 40% - من أكثر من 1200 إلى 750 - للحد من تكاليف بناء سياراتها وشحناتها. وتشتري فورد حوالي 80 في المائة من قطع الغيار من أكبر 100 مورد لها وحوالي 60 % من أكبر 65 شركة لصناعة قطع الغيار. وتريد فورد من الموردين المختارين أن تكون لديهم القدرة على النمو والاستفادة من الاقتصاديات الكبيرة الحجم وأن يكونوا مسؤولين عن نظام مكون أكبر، وهي تريد منهم أن يحققوا جودة وأداء مستمرين، وفي نفس الوقت يريدونهم أن يخفضوا الأسعار. وتتوقع شركة فورد من مورديها أن يعملوا بشكل وثيق مع الشركة أثناء تطوير المنتجات، وهي تقدر اقتراحات الموردين. والسبب الآخر وراء إجماع الشركات عن استخدام مصدر واحد هو أنها تخشى أن تصبح أكثر ارتياحاً في العلاقة وتفقد قدرتها التنافسية.

#### مواصفات النظام الروتيني Order-routine specification

بعد اختيار الموردين، يتفاوض المشتري على الطلب النهائي، مع إدراج المواصفات الفنية، والكمية المطلوبة، والوقت المتوقع للتسليم، وسياسات الإرجاع، والضمانات، وما إلى ذلك. والعديد من المشتريين الصناعيين يؤجلون المعدات الثقيلة مثل الآلات والشاحنات. ويكتسب المستأجر عدداً من المزايا: الحفاظ على رأس المال، والحصول على أحدث المنتجات، والحصول على خدمة أفضل واكتساب بعض المزايا الضريبية. غالباً ما ينتهي المؤجر إلى تحقيق دخل صاف أكبر وفرصة البيع للزبائن الذين لا يستطيعون تحمل تكاليف الشراء المباشر. وفي حالة الصيانة والإصلاح والتشغيل، يتجه المشترون نحو اتمام عقود شاملة بدلاً من أوامر الشراء الدورية. ويحدد العقد الشامل علاقة طويلة الأجل يتعهد فيها المورد بإعادة إمداد المشتري حسب الحاجة، وبأسعار متفق عليها، على مدى فترة زمنية محددة. ولأن البائع يحتفظ بالمخزون، فإن العقود الشاملة تسمى أحياناً خطط شراء بلا أسهم. يرسل جهاز الكمبيوتر الخاص بالمشتري تلقائياً طلباً إلى البائع عندما تكون هناك حاجة إلى المخزون.

ويعمل هذا النظام على إحكام القيود على الموردين في التعامل مع المشتري، ويجعل من الصعب على الموردين الخروج إلى السوق ما لم يصبح المشتري غير راضٍ عن أسعار الموردين، أو جودتهم، أو خدماتهم. والشركات التي تخشى العجز في المواد الأساسية على استعداد لشراء كميات ضخمة من هذه المواد والاحتفاظ بها. وسيوقعون عقوداً طويلة الأجل مع الموردين لضمان تدفق مستمر للمواد. تعتبر شركة فورد والعديد من الشركات الكبرى الأخرى تخطيط الإمدادات على المدى الطويل مسؤولية رئيسية لمدراء الشراء لديها. على سبيل المثال، تريد جنرال موتورز أن تشتري من عدد أقل من الموردين، الذين لا بد أن يكونوا على استعداد لتحديد مواقعها بالقرب من مصانعها وإنتاج مكونات عالية الجودة.

يقوم الزبائن بإدخال الطلبات مباشرة على الكمبيوتر ويتم إرسالها تلقائياً إلى المورد. وتذهب بعض الشركات إلى ما هو أبعد من ذلك فتحول مسؤولية الطلب إلى مورديها في الأنظمة التي تسمى المخزون الذي يديره الموردون. والواقع أن هؤلاء الموردين يحددون مستويات المخزون لدى الزبون ويتحمل المسؤولية عن تجديد ملئه تلقائياً من خلال برامج التجديد المستمر للموارد.

#### مراجعة الأداء

يقوم المشتري دورياً بمراجعة أداء المورد (الموردين) الذي تم اختياره باستخدام إحدى الطرق الثلاث. ويجوز للمشتري الاتصال بالمستخدمين النهائيين وطلب تقييماتهم؛ ويجوز للمشتري أن يقوم بتصنيف المورد على عدة معايير باستخدام طريقة النقاط المرجحة؛ أو قد يقوم المشتري بتجميع تكلفة الأداء الرديء للتوصل إلى تكاليف شراء معدلة، بما في ذلك السعر. قد تؤدي مراجعة الأداء إلى قيام المشتري بمواصلة أو تعديل أو إنهاء علاقة المورد قامت العديد من الشركات بإنشاء أنظمة حوافز لمكافأة مديري الشراء على أداء شراء جيد، بنفس الطريقة التي يتلقى بها موظفو المبيعات مكافآت مقابل أداء بيع جيد. إن هذه الأنظمة تدفع مديري المشتريات إلى زيادة الضغوط على البائعين للحصول على أفضل الشروط.

### إدارة العلاقات بين الأعمال التجارية

#### Managing business-to-business relationships

لتحسين الفعالية والكفاءة، يستكشف موردي الأعمال والزبائن طرقاً مختلفة لإدارة علاقاتهم. تعتمد العلاقات الجيدة في جزء منها على إدارة سلسلة التوريد، والمشاركة المبكرة للموردين، والتحالفات الشرائية. تعتبر رعاية

العلاقات الصحيحة مع الأعمال التجارية أمرًا بالغ الأهمية لأي برنامج تسويق شامل. وتعمل شركات الأعمال التجارية نهج معتمد لاجتذاب الزبائن والاحتفاظ بهم لصالح العمل على تحقيق أهدافهم وتطوير أساليب التسويق الواحدة تلو الأخرى. كما أنها تستخدم بشكل متزايد وسائل التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت في شكل مدونات للشركات، والنشرات الصحفية عبر الإنترنت، والمنتديات، أو مجموعات المناقشة للتواصل مع الزبائن الحاليين والمحتملين. يتم استخدام وسائل التواصل الاجتماعي على نحو متزايد كمنصة لبناء علاقات قوية بين البائعين والزبائن في أسواق الأعمال.

### الوسائل الاجتماعية في أسواق الأعمال Social media in business markets

غالبًا ما تعتمد الأعمال الناجحة على تطوير علاقات قوية مع شركاء العمل. وعلى الرغم من اقتراح عدد كبير من المفاهيم حول "التسويق عبر الإنترنت"، فيبدو أن الباحثين في مجال التسويق يتفقون على أن:

(أ) كلا الطرفين في علاقة ما يجب أن يستفيدوا من استمرار العلاقة.

(ب) إن العلاقة تكون طويلة في أغلب الأحيان.

(ج) محور تركيز تسويق العلاقات هو الحفاظ على الزبائن .

في السنوات الأخيرة، أصبحت وسائل الإعلام الاجتماعية قاعدة في غاية الأهمية لتطوير العلاقات بين شركاء الأعمال والحفاظ عليها. وباستخدام وسائل الإعلام الاجتماعية، يمكن للشركات أن تناقش المسائل بسهولة أكبر مع شركاء الأعمال في جميع أنحاء العالم، ويمكن دعوة الجهات الأخرى ذات الصلة (مثل الخبراء والمحامين والسياسيين وما شابه ذلك) للمشاركة في المحادثات. وكما ذكر كاتب وسائل الإعلام الاجتماعية نيل هاربيسون، فإن الوسائل الاجتماعية الرخيصة وتسمح لك بمقابلة الناس في جزء بسيط من الوقت الذي قد تستغرقه في "العالم الحقيقي". مما قد يؤثر بدوره إيجابياً على ولاء الزبون. وعلاوة على ذلك، يمكن استخدام وسائل الإعلام الاجتماعية في الكشف عن شركاء الأعمال الجدد. على سبيل المثال، فكر في مجموعة من المهندسين الذين يناقشون مزايا وعيوب مادة جديدة لبناء الجسور. يجد المهندسون من شركات أخرى المناقشة المفتوحة مثيرة للاهتمام للغاية ويحضرون المناقشة، فيطرحون وجهات نظر وأفكار إضافية. ومع تطور المناقشات بين الأطراف، قد يتم اكتشاف إمكانيات جديدة للتعاون التجاري، وقد تتطور في نهاية المطاف علاقات تجارية جديدة.

## دور عدم اليقين في العلاقات التجارية The role of uncertainty in business relationships

وتشير حالة عدم اليقين إلى الحالات التي تكون فيها المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات غير واضحة للغاية، أو غير دقيقة للغاية، لحساب احتمالات النتائج المختلفة للقرار. ويمكن أن تأتي حالات عدم اليقين بأشكال عديدة وقد تتصل بكلا الجانبين (مثل الافتقار إلى المعايير المنظمة الرسمية، مثل الاحتراف، وحدود الصناعة، ومعايير المنتجات) والجوانب المتعلقة بالمعاملات (مثل الافتقار إلى سرية المعلومات وعدم كفاية المعلومات). كما أن عدم اليقين يتعلق بالثقة بين شركاء الأعمال التجارية أو في الصناعة. ويمكن أن يكون عدم اليقين بالغ الضرر بالنسبة لكفاءة العلاقات التجارية، وبالتالي ينبغي تقليله. وهو يؤدي إلى نتائج لا يمكن التنبؤ بها، لأنه يجعل من الصعب على مفاوضي الأعمال توقع التأثير الكامل - الإيجابي أو السلبي - للمعاملة أو الاتفاق. وبالتالي فإن عدم اليقين قد يؤدي إلى قرارات غير منطقية. بل إن عدم اليقين قد يؤدي إلى نتيجة جماعية غير منطقية للمعاملة بين شركاء الأعمال، على الرغم من أن كل شريك يؤدي سلوكاً عقلانياً منفرداً. والواقع أن المثال الشهير الذي قدمه Akerlof (السيارات المستعملة ذات الجودة الرديئة) يوضح هذه النقطة. فالسيارة المستعملة تشكل في الأساس "قديراً كبيراً من المصادقية"، وذلك لأن جودة السيارات المستعملة لا يمكن تحديدها عادة بواسطة المشتري المحتمل إلا بعد أن يشتريها ويسيرها لبعض الوقت. وبسبب الافتقار إلى المعلومات، فإن المشتري كان مدفوعاً إلى دفع سعر منخفض فقط للسيارة المستعملة، وبالتالي الحد من المخاطر المحتملة المتمثلة في تحمل سعر مرتفع في مقابل الجودة الرديئة. وإذا لم يكن البائع لبيير سعراً عالياً، وهو أمر صعب لأنه لا توجد وسيلة بسيطة لنقل الجودة بطريقة قابلة للتصديق، فسوف تكون النتيجة هي أن السيارات المنخفضة الجودة فقط سوف تباع في السوق، وهو الموقف الذي يلحق الضرر بكل من البائعين (الافتقار إلى الربح) والمشتريين (الافتقار إلى الجودة). يشير هذا المثال - إلى الحاجة إلى الحد من عدم اليقين في العلاقات التجارية.

## اقتصاديات تكاليف المعاملات Transaction cost economics

في إطار التفكير الاقتصادي السائد ، يمكن لجميع وكلاء السوق الحصول على معرفة كاملة بالمنتجات والأسعار دون أي تكلفة. يتم إبلاغ وكلاء الأعمال بشكل كامل بجميع المنتجات وشروط العمل ، ولا توجد معلومات غير متماثلة بين الموردين والزبائن وبالتالي ، يتم افتراض العقلانية لجميع وكلاء السوق. في اقتصاديات تكلفة المعاملات (TCE) هي "تبادل لسلع أو خدمات أو معلومات ذات قيمة اقتصادية بين الشركاء خلال مختلف مراحل دورة الإنتاج"، تتكون من ثلاث تكاليف وهي تكاليف الصفقة، فهي تتعلق بتكاليف

الحصول على المعلومة، وتكاليف التفاوض حول العقد المتفق إبرامه ووضعه محل التنفيذ، وتكاليف الرقابة المستمرة على التنفيذ والتأكد من احترام بنود العقد من طرف الشركاء، أو التكاليف الناجمة عن إعادة التفاوض في حالة عدم ملاءمة العقد المبرم لبعض التحديات الاقتصادية الجديدة..

يجب الأخذ بعين الاعتبار فرضيتين سلوكيتين أساسيتين: الأولى هي الرشادة المحدودة التي يعود أصلها إلى أعمال "هربرت سايمون (Herbert Simon)" عام 1959 حول عملية اتخاذ القرار، ومعنى هذه الفرضية أنّ الفرد ليس له القدرة على فهم المحيط بطريقة كاملة، حيث لا يمكنه الحصول على كل المعلومات الضرورية والكافية لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وبالتالي يكون قراره ضمن حالة من عدم التأكد، وكنتيجة لذلك تكون العقود المبرمة في غالب الأحيان غير مكتملة من كافة النواحي. الفرضية الثانية هي "السلوك الانتهازي (Opportunism)"، ويستند هذا المفهوم إلى عدم توفر كل المعلومات الصحيحة من أجل إبرام عقد متكامل، فبعض الشركات تفضل مصالحها الخاصة عن طريق إعطاء معلومات مضلّة أو ناقصة للطرف الآخر، وهو ما يمثل مظهراً من مظاهر الانتهازية بين الأطراف المتعاقدة. وبالتالي ينشأ خطر مفاده أن فشل السوق سوف يحدث بسبب سلوك انتهازي من جانب الطرف الأفضل اطلاعاً. يمكن للتنسيق الرأسي تسهيل تعزيز العلاقات بين الزبائن والبائعين، ولكن في الوقت نفسه قد يزيد من المخاطر التي تهدد الاستثمارات الخاصة بالزبون والمورد.

وعندما لا يتمكن المشتريين من مراقبة أداء الموردين بسهولة، فقد ينهرب المورد ولن يقدم القيمة المتوقعة. وقد يترتب على ذلك إساءة تقدير متعمدة وضرر بالمصالح الذاتية، وانتهاك الاتفاقات التعاقدية. ان استغلال الموردين هي مصدر قلق لأن الشركات يجب أن تركز الموارد للسيطرة والمراقبة التي يمكن تخصيصها لأغراض أكثر إنتاجية. قد تصبح العقود غير كافية للتحكم في معاملات الموردين عندما يصبح من الصعب اكتشاف استغلال الموردين ، وعندما تقوم الشركات باستثمارات محددة في الموجودات التي لا يمكنها استخدامها في مكان آخر ، وعندما يكون من الصعب توقع حالات الطوارئ. يمكن دائماً ربط قدر معين من عدم اليقين بالمعاملة ، نظراً لأنه من الصعب والمكلف تحديد جميع التأثيرات المحتملة التي قد تحدث في المعاملة . وينشأ عدم اليقين بسبب التعقيد الذي لا يمكن معرفته ، وبما أنه " قد يكون من الصعب أو حتى من المستحيل تقدير عدم اليقين بشكل موضوعي ، وينصب التركيز على عدم اليقين المتصور لدى الشركات. من المفترض أن تتخذ الشركات إجراءات بناءً على عدم اليقين الملحوظ. يمكن الكشف عن عدد من حالات عدم اليقين المحتملة في علاقات العمل. قد تتعلق حالات عدم اليقين بالاختلافات بين المشتري والبائع (مثل اللغة والثقافة

والتكنولوجيا) وإجراءات التداول وإجراءات التعاقد ، وإمكانية أن تتصرف الشركات بطريقة انتهازية عندما تكون مفيدة لواحد فقط من الأطراف.

## نظرية الشبكة Network theory

وفي حين اقتصاديات تكاليف المعاملات تقوم على تحليل سلوك الشركات في السوق وتبحث عن نتائج ذلك السلوك من حيث النتائج التي تسفر عن "الفوز بالخسارة"، فإن نظرية الشبكة تؤكد على إمكانية فوز الجانبين في نفس الوقت: أي نتيجة تتحقق فيها المكسب للجميع. وفي الأساس، ينشأ هذا الاحتمال بسبب تقديم "الثقة" في نظرية الشبكات. وفي حين يمكن اعتبار TCE نهجاً "مضاداً للثقة" (الناس في الشركات انتهازيون)، فإن نظرية الشبكات يمكن اعتبارها نهجاً "ثقة". ويبدو أن الربط الشبكي هو من بين النماذج الرائدة في فهم وتحليل الشراكة بين الشركات. ويمكن التمييز بين الشبكات الاستراتيجية (المحكومة) والشبكات الصناعية (غير المحكومة). إن الشبكات المحكومة هي تلك الشبكات الاستراتيجية حيث يتعرف الأعضاء بقوة على "الشركة الأساسية" وحيث توجد قواعد واضحة للمشاركة في أنشطة تبادل المعرفة التي تقوم بها الشبكة.

تتم إدارة الشبكات الاستراتيجية بواسطة لوحة الوصل (hub)، التي ترسل إشارات إلى أعضاء الشبكة بشأن الإجراءات والأنشطة والهياكل التي تعتبر مناسبة. وعلى عكس ذلك، إن الشبكات الصناعية عبارة عن مجموعات من العوامل المترابطة التي تؤدي أنشطة مترابطة من خلال توظيف موارد . وفي الشبكات الصناعية، يلزم التعامل مع العلاقات بدلاً من التحكم بها، ولكي تتمكن من إدارة هذه العلاقات، يلزم وجود مستوى معين من الثقة المتبادلة وإمكانية تبادل المعلومات. وفي حين ينصب التركيز في الشبكات الاستراتيجية على التنسيق والسيطرة، فإن التركيز في الشبكات الصناعية ينصب على الثقة وتبادل المعلومات "السرية". ومن ثم فإن أوجه القصور في التنسيق و تبادل المعلومات يمكن أن تكون سبب رئيسياً لعدم اليقين وتكاليف المعاملات فيما بين الأطراف المشاركة في الشبكة.

يمكن فهم الشبكات على أنها ترتيبات طويلة الأجل بين المنظمات والتي تسمح لتلك المنظمات بالحصول على مزايا مستدامة طويلة الأجل. ونظرية الشبكة التي تم تطويرها أولاً في الستينيات والسبعينيات. تستند ملاحظة أنه في العديد من الأسواق الصناعية فإن استقرار العلاقات وتبادل المعلومات وتداخل التكنولوجيا بمختلف أشكال التعاون والاتفاق هي القاعدة وليست الاستثناء. وفي كثير من أسواق المنتجين، يكون لدى الشركة التي

تبيع المنتجات عدد محدود من الزبائن المهمين وتكون العلاقات مع هؤلاء الزبائن معقدة في كثير من الأحيان، شارك فيها عدة أشخاص ووظائفها على كلا الجانبين.

أظهرت قدرة Toyota على إنشاء وإدارة عمليات مشاركة المعرفة على مستوى الشبكة بشكل فعال وتبين مزايا الإنتاجية التي تتمتع بها Toyota وموردوها. تحفز شبكة (Toyota) الأعضاء على المشاركة المعرفة القيمة بشكل علني وتسعى لتقليل التكاليف المرتبطة بالعثور على أنواع مختلفة من المعرفة القيمة والوصول إليها. تمكنت Toyota من القيام بذلك من خلال إنشاء شبكة قوية مع قواعد المشاركة والدخول إلى الشبكة. بحلول نهاية العقد الماضي كانت تويوتا هي صانع السيارات الرائد في المبيعات العالمية ب 6,450,000 وحدة.

#### التنوع العامودي vertical coordinatio

من خلال التنوع العامودي ، يمكن للمشتريين والبائعين أن يتجاوزوا مجرد التعامل مع أنشطة تؤدي إلى خلق قيمة أكبر لكلا الطرفين. وبناء الثقة شرط أساسي لإقامة علاقات صحية جيدة التنسيق طويلة الأجل. يحدد مربع الرؤية التسويقية بعض الأبعاد الرئيسية لهذه الثقة. كما أن المعرفة المحددة وذات الصلة بشريك في العلاقة تشكل عاملاً هاماً في قوة الروابط بين الشركات، وترسيخ ثقة الشركة ومصادقتها إن مصداقية الشركة هي المدى الذي يعتقد الزبائن أنه يمكن للشركة تصميم وتقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم ورغباتهم. يعكس سمعة المورد في السوق وهو الأساس لعلاقة قوية. تعتمد مصداقية الشركة بدورها على ثلاثة عوامل:

1 - خبرة الشركة: إلى أي مدى يُنظر إلى الشركة على أنها قادرة على صنع وبيع المنتجات أو إجراء الخدمات.

2 الجدارة بالثقة في الشركة: إلى أي مدى يُنظر إلى الشركة على أنها دافع لأن تكون صادقة ويمكن الاعتماد عليها وحساسة لاحتياجات الزبائن.

3 قابلية الشركات للإعجاب: إلى أي مدى يُنظر إلى الشركة على أنها محبوبة وجذابة ومرموقة وديناميكية وما إلى ذلك. وبعبارة أخرى ، فإن الشركة ذات المصداقية جيدة في ما تفعله أنها تضع مصالح زبائنهم في الاعتبار وممتعة للعمل معها.

الثقة هي رغبة الشركة في الاعتماد على شريك تجاري. يعتمد ذلك على عدد من العوامل الشخصية وبين المنظمات ، مثل الكفاءة المتصورة للشركة والنزاهة والصدق والإحسان. التفاعلات الشخصية مع موظفي الشركة

والآراء حول الشركة ككل وتصورات الثقة ستتطور مع الخبرة. يقدم الشكل ملخصاً لبعض الأبعاد الأساسية للثقة. قد يكون بناء الثقة أمراً صعباً بشكل خاص في الإعدادات عبر الإنترنت وغالباً ما تفرض الشركات متطلبات أكثر صرامة على شركائها التجاريين عبر الإنترنت مقارنة بالآخرين.

وجدت إحدى الدراسات التاريخية لأربع علاقات تجارية مختلفة تماماً أن العديد من العوامل ، من خلال التأثير على الترابط بين الشركاء و عدم اليقين البيئي ، أثرت على تطوير العلاقة بين شركاء الأعمال. توضح العلاقة بين وكالات الإعلان والزبائن هذه النتائج:

1. في مرحلة تكوين العلاقات: شهد أحد الشركاء نمواً كبيراً في السوق. طور المصنعون الذين يستفيدون من تقنيات الإنتاج الضخم علامات تجارية وطنية ، مما زاد من أهمية وكمية الإعلانات الإعلامية.
2. كان عدم تماثل المعلومات بين الشركاء من شأنه أن يحقق الشراكة أرباحاً أكثر مما قد يحققها الشريك في محاولة غزو منطقة الشركة الأخرى. وكانت لدى وكالات الإعلان معرفة متخصصة بأن زبائنهم كانوا سيواجهون صعوبة في الحصول عليها.
3. كان لدى شريك واحد على الأقل حواجز عالية للدخول تمنع الشريك الآخر من دخول الأعمال. لا يمكن لوكالات الإعلان أن تصبح بسهولة جهات تصنيع وطنية ، ولم يكن المصنعين مؤهلين لتلقي اللجان الإعلامية لسنوات عديدة.
4. كان عدم التناسق في الاعتماد موجوداً بحيث كان أحد الشركاء أكثر قدرة على التحكم في سلوك الآخر أو التأثير عليه. كانت وكالات الإعلان تتحكم في الوصول إلى وسائل الإعلام.
5. استفاد أحد الشركاء من وفورات الحجم ذات الصلة بالعلاقة. اكتسبت الوكالات الإعلانية من خلال توفير نفس معلومات السوق لعدة زبائن.

وقد وجد البحث أن العلاقات بين المشتري والموردين تختلف وفقاً لأربعة عوامل: توفر البدائل، وأهمية العرض، وتعقيد العرض وديناميكية سوق العرض. بناءً على هذه العوامل الأربعة، تم تصنيف العلاقات بين المشتري والموردين إلى ثمان فئات:

1. الشراء والبيع الأساسي: وهي عمليات تبادل بسيطة روتينية تتسم بمستويات معتدلة من التعاون وتبادل المعلومات.

2. هيكل الواضح : تتطلب هذه العلاقات المزيد من التكيف من جانب البائع، فضلاً عن قدر أقل من التعاون وتبادل المعلومات.
3. معاملة تعاقدية: ويتم تعريف هذه التبادلات بالعقود الرسمية، وهي تتسم عموماً بمستويات منخفضة من الثقة والتعاون والتفاعل.
4. إمداد الزبون: في هذه الحالة التقليدية المتعلقة بتوريد الزبائن، تكون المنافسة بدلاً من التعاون هي الشكل المسيطر للحكومة.
5. أنظمة التعاون: ويتحد الشركاء في النظم التعاونية بطرق تشغيلية، ولكن لا يدل أي منهما على الالتزام الهيكلي من خلال الوسائل القانونية أو التكيف.
6. تشاركي: وفي التبادل التعاوني، يؤدي قدر كبير من الثقة والالتزام إلى شراكة حقيقية.
7. متكيف: والواقع أن المشتريين والبائعين يجعلان العديد من التعديلات الخاصة بالعلاقة، ولكن من دون تحقيق الثقة القوية أو التعاون القوي بالضرورة.
8. الزبون هو الملك: في هذه العلاقة التعاونية الوثيقة، يتكيف البائع لتلبية احتياجات الزبون من دون توقع الكثير من التغيير في المقابل.

ومع ذلك ، بمرور الوقت ، قد تتغير أدوار وطبيعة العلاقة ويتم تفعيلها اعتماداً على ظروف مختلفة. يمكن تلبية بعض الاحتياجات من خلال أداء المورد الأساسي إلى حد ما. ثم لا يريد المشترون ولا يحتاجون إلى علاقة وثيقة مع المورد. وبالمثل ، قد لا يجد بعض الموردين أنه من المجدي الاستثمار في زبائن لديهم إمكانات نمو محدودة. وجدت إحدى الدراسات أن أقرب العلاقات بين الزبائن والموردين نشأت عندما كان التوريد مهماً للزبون وكانت هناك عقبات في الشراء ، مثل متطلبات الشراء المعقدة وقلة الموردين البديلين. 72 اقترحت دراسة أخرى زيادة التنسيق الرأسي بين المشتري والبائع من خلال المعلومات. عادة ما يكون التبادل والتخطيط ضروريين فقط في حالة وجود قدر كبير من عدم اليقين البيئي والاستثمارات المحددة متواضعة.

إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية electronic customer relationship management

إن إدارة علاقات الزبائن هي نهج عمل أو استراتيجي تدمج جميع وظائف العمل المرتبطة بالزبون، أي التسويق والمبيعات وخدمة الزبائن والدعم الميداني، من خلال دمج الأشخاص، العملية والتقنية. يمكن اعتبار إدارة علاقات الزبائن (CRM) جزءاً من إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (eCrm) حيث يعمل النهج الأخير على

توسيع إدارة علاقات الزبائن (CRM) من خلال دمج التقنيات الجديدة مثل مواقع الويب والمجتمعات عبر الإنترنت والتقنيات اللاسلكية وتقنيات الصوت والبريد الإلكتروني وأجهزة المعلومات في نهج إدارة علاقات الزبائن (CRM) التقليدي. بالإضافة الى ان مفهوم إدارة علاقات الزبائن يسهل من فهم الموردين لهوية زبائنهم وما هي المنتجات التي تهتمهم - ولكن مع مثل هذا الفهم فقط يمكن تزويد الزبائن بالمنتجات والخدمات التي يريدونها. ان الادلة تشير الى ان الشركات تستفيد بشكل متزايد من إدارة علاقات الزبائن للبناء العلاقات جيدة مع زبائنهم. إحدى المزايا الرئيسية لإدارة علاقات الزبائن هي أن تكنولوجيا المعلومات تجعل من الممكن للشركة التفاعل مع عدد كبير من الزبائن، مع التعامل معهم كأفراد. يمكن أيضًا اكتشاف عدد من المزايا المحتملة الأخرى:

(أ) قد تقلل من تكلفة الاتصال بالزبائن

(ب) قد يكون لديها القدرة على نقل بعض المهام الإدارية إلى الزبائن (على سبيل المثال، تكوين المنتج، تتبع الطلبات، جمع التفاصيل الخاصة بالزبائن عبر الإنترنت) وبالتالي تقليل التكاليف التشغيلية

(ج) يمكن دمج مع نظم أخرى مثل الإنتاج والتمويل والعرض، وبالتالي تحسين تدفق عمل المنظمة

(د) قد يحسن المبيعات عن طريق تحديد ملامح الزبائن وتحسين تجزئة السوق، والإدارة الآلية للحملة، والتسويق عبر البريد الإلكتروني، وما إلى ذلك. ومن الممكن أن تقدم إدارة علاقات الزبائن قيمة متزايدة لكل من البائع والمشتري من خلال تحسين الفهم المتبادل، من خلال مطابقة الاحتياجات والطلبات وتوفير سير عمل أكثر كفاءة.

### الأسواق المؤسسية والحكومية Institutional and government markets

وتتألف السوق الحكومي من المدارس والمستشفيات ودور التمريض والسجون وغيرها من المنظمات التي يتعين عليها توفير السلع والخدمات للناس الذين يقدمون الرعاية لهم. تتميز العديد من هذه المؤسسات بميزات منخفضة على سبيل المثال، يتعين على المستشفيات أن تقرر نوعية الغذاء الذي يتعين عليها أن تشتريه للمرضى. إن هدف الشراء هنا ليس الربح، وذلك لأن الغذاء يتم توفيره كجزء من مجموعة الخدمات الإجمالية ولا يشكل الحد من التكاليف الهدف الوحيد، وذلك لأن سوء التغذية من شأنه أن يدفع المرضى إلى الشكوى والإضرار بسمعة المستشفى. ويتعين على وكيل المشتريات في المستشفيات أن يبحث عن بائعين من المنظمات الغذائية الذين تلبية جودتهم أو تتجاوز حدًا أدنى معينًا من المعايير، والذين تكون أسعارهم منخفضة. والواقع

أن العديد من موردي المواد الغذائية يشكلون قسماً منفصلاً للبيع للمشتريين المنظمين بسبب الاحتياجات الخاصة لهؤلاء المشتريين وخصائصهم. وفي أغلب البلدان، تشكل المنظمات الحكومية المشتري الرئيسي للسلع والخدمات. وهي تطالب الموردين عادة بتقديم خصومات وغالباً ما تمنح العقد لمقدم الخصم الأفضل. وفي بعض الحالات، تقوم الوحدة الحكومية بالإعانة عن الجودة العالية أو السمعة الطيبة في إتمام العقود في الوقت المحدد. وسوف تشتري الحكومات أيضاً على أساس عقود يتم التفاوض عليها، وفي المقام الأول في حالة المشاريع المعقدة التي تعتمد على تكاليف ومخاطر كبيرة في مجال البحث والتطوير، وفي الحالات التي لا يوجد فيها سوى قدر قليل من المنافسة. ومن بين الشركات التي تبيع إلى الحكومات شركة.

نظراً لأن قرارات الإنفاق الخاصة بهم تخضع للمراجعة العامة ، تتطلب المنظمات الحكومية قدرًا كبيرًا من الأعمال الورقية من الموردين ، والذين غالباً ما يشكون من التعقيد والقواعد والتأخير في اتخاذ القرار والتغييرات المتكررة في موظفي المشتريات. لكن تظل الحقيقة أن المشتريات العامة هي العملية التي تستخدمها السلطات أو الهيئات العامة التي يحكمها القانون العام لشراء المنتجات والخدمات بأموال الضرائب. تعتبر المشتريات العامة قطاعاً رئيسياً في اقتصاد الاتحاد الأوروبي .

أهم النصائح للفوز بعقود القطاع العام

1. البحث في السوق بدقة.
2. ابق على اطلاع: تحقق من مواقع الحكومة والسلطات المحلية ، والمجلة الأوروبية ، والصحافة التجارية والصحف المحلية والوطنية للوصول إلى معلومات حول عقود القطاع العام الأخيرة.
3. كن سباقاً في إجراء مكالمات باردة مع السلطات المحلية والإدارات الحكومية للاستفسار عن الفرص.
4. بناء موقع موثوق به: يستخدم العديد من المشتريين من القطاع العام الويب لمصدر الموردين.
5. شبكة الاتصال: احضر أحداث الصناعة وتحدث إلى مشتري القطاع العام حول متطلباتهم. تأكد من أن عملك متوافق. ستطلب هيئات القطاع العام دليلاً على أن نشاطك التجاري يتمتع بموارد مالية جيدة ، وخبرة في تقديم الخدمات التي تقدمها ، وأنه متوافق مع القواعد.
6. التفكير من حيث التجارة الإلكترونية. إذا لم تتمكن من ممارسة الأعمال التجارية عبر الإنترنت ، فسيتم استبعادك بشكل كبير من عمل القطاع العام.

شجعت التشريعات الأوروبية المنافسة بين الشركات من خلال إجراءات اختيار شفافة.. تتم مراجعة التوجيهات الأوروبية بشكل مستمر بهدف تبسيط الإطار القانوني الحالي وتشجيع استخدام الإجراءات الإلكترونية . أطلقت المفوضية الأوروبية مؤخراً مشروع SIMAP، والذي يهدف إلى تطوير البنية التحتية لأنظمة المعلومات اللازمة لدعم تقديم سياسة مشتريات عامة فعالة في أوروبا ، من خلال تزويد الكيانات المتعاقدة والموردين بالمعلومات التي يحتاجونها لإدارة عملية الشراء بفعالية. يهدف المشروع في البداية إلى تحسين جودة المعلومات حول فرص الشراء في الاتحاد الأوروبي والتأكد من أن المعلومات معروفة لجميع الموردين المهتمين المحتملين. على المدى الطويل ، ستتناول عملية الشراء بأكملها ، بما في ذلك العطاءات ومنح العقود والتسليم والفواتير والدفع.