

المحاضرة الأولى

مدخل عام للتفاوض التجاري

زيادة حجم التبادل التجاري وتنوعه وكثرة المتغيرات التي تتحكم فيه، ومع دخول المؤسسات في المنافسة على الأسواق ومحاولة اكتساحها ازدادت أهمية التفاوض التجاري وهو الأمر الذي يستدعي تدريب المفاوضين وإعدادهم الإعداد الجيد بما يتلاءم مع كل المتغيرات الجديدة، وكذا تبني استراتيجيات تفاوضية تساهم في تحقيق ما تصبو المؤسسات الوصول إليه من أهداف.

أولاً: مفهوم التفاوض وأهميته

لقد تطور مفهوم التفاوض من كونه فناً وأدباً ليصبح علماً قائماً بذاته، غير أنه يحتاج إلى دراسته وبحثه أكثر بغرض استنباط قواعد وقوانين تتلاءم والموضوعات الخاصة به والمتجددة يوماً بعد يوم.

1- تعريف التفاوض: "التفاوض هو عملية حوار ومناقشة بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة أو نزاع مشترك، بهدف الوصول إلى اتفاق أو عقد يساهم في تحقيق أهدافهما"¹.

تجدر الإشارة إلى أن مفهوم التفاوض يرتبط بمصطلحات أساسية يتم تداولها ضمن أدبيات العملية التفاوضية أهمها :

✓ الإستراتيجية: والتي تحدد تخطيط التوجهات والقيام بالأعمال الكبرى وصياغة الهدف المرغوب تحقيقه.

✓ التقنيات: تحدد الكيفية التي يتعامل بها المفاوض مع الموضوع.

✓ التكتيكات: هي مبادرات ظرفية يستغل فيها المفاوض الفرص العارضة أو الظرفية لتجاوز العقبات التي تعترضه.

2- تعريف التفاوض التجاري: هو عملية ذات مضمون اجتماعي تجاري، تتم من خلال الاتصال بين طرفين أو أكثر، تجمعهم مصالح مشتركة يتبادلان خلالها الأفكار والآراء لحل الصراع والمشاكل التجارية القائمة بينهم، أو لتطوير تفاهمات تهدف إلى خلق عمل تجاري لا يستطيع أي طرف خلقه بمفرده، والوصول إلى تسوية أو اتفاق ينتهي بتحقيق منافع متبادلة لكل الأطراف².

ثانياً: نظريات التفاوض

توجد نظريتان أساسيتان للتفاوض تمثل فيما يلي³:

1- النظرية الكلاسيكية: وهي التي يتخذ فيها كل مفاوض موقف معين ويدافع عنه قدر استطاعته وقد يتمسك الأطراف بمواقفهم المتعارضة في فشل التفاوض، أو قد يبدؤوا في تقديم التنازلات والوصول إلى اتفاق في منتصف الطريق عن طريق اقتسام موضوع التفاوض وهذا النوع من التفاوض بالرغم من انتشاره إلا أنه لا يساعد على الوصول إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة أو اتفاق طويل المدى إذ عادة ما يشعر كل طرف أنه اضطر للتنازل وأنه لم يحصل على ما يحق له الفائدة المرجوة، ومن عيوب هذا النوع التفاوض أيضاً أنه يستغرق الكثير من الوقت والجهد وغالباً المال، وكثيراً ما يؤدي إلى إفساد العلاقات المستقبلية بين طرفي التفاوض.

2- النظرية المعتمدة على مصالح الأطراف المعنية: وهذه النظرية تعتمد على مصالح الأطراف المعنية كأساس للوصول إلى حلول خلاقة تحقق بها كل الأطراف الفائدة القصوى، وقد تبني العديد من دارسي التفاوض نظرية رايف وطوروا وأضافوا إليها وقد طور مشروع هارفارد لتفاوض نظرية "التفاوض المنظم"⁴.

¹ - كايلي رعمة، التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية دراسة حالة ش د م م للخدمات العامة والتجارية آل دوداخ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية ص 13.

² - عقبة الصباغ، لغة الجسد وأثرها على إنجاز أهداف التفاوض التجاري، رسالة ماجستير في التسويق، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2015، ص 23.

³ - جعيجع نبيلة، محاضرات تقنيات التفاوض الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017، ص 12.

ثالثا: أنواع وأشكال التفاوض التجاري

1- أنواع التفاوض التجاري:

يوافق النظريتين السابقتين النوعين الرئيسيين للتفاوض التجاري، ألا وهما:

أ- التفاوض التجاري التكاملي:

يتحقق هذا النوع من التفاوض عندما يستخدم المتفاوضون مختلف الحجج ووسائل الاقناع الممكنة لغرض الوصول إلى نقطة الالتقاء والتوافق مع الطرف الآخر والتي لا بد أن ترضي كلا الطرفين،

يتم اعتماد هذا النوع من التفاوض غالبا في حالة التفاوض في محيط جد تنافسي أو في حالة المنتجات الأقل الأهمية،

مثال: يتفق المشتري على دفع مبلغ البضاعة دفعة واحدة، وبالمقابل يمنحه البائع تكاليف التسليم.

ب- التفاوض التجاري التوزيعي:

وهو نوع من التفاوض الذي يبقى فيه المتفاوضون في نفس موقعهم التفاوضي بدون أي تغيير ممكن، وبالتالي لا يمكن الوصول

إلى نقطة التوافق بين طرفي التفاوض.

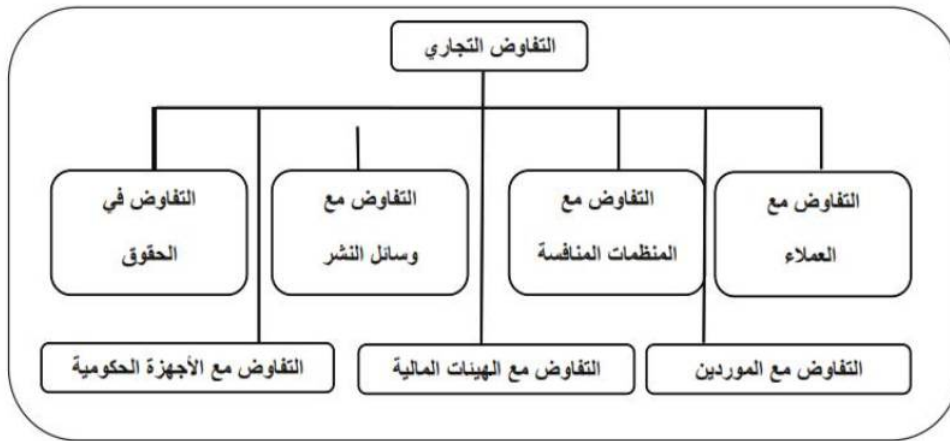
يتم اعتماد هذا النوع من التفاوض في حالة رغبة أحد المتفاوضين السيطرة على الطرف الآخر دون تنازلات.

مثال: يريد البائع (صاحب البضاعة) توزيع منتجاته عبر نقاط توزيع مختلفة بهوامش ربح معينة، غير أن المشتري (وسيط تجاري) يريد الحصول على هامش ربح مضاعف لا يمكن للبائع تقبله، أي لا يتوافق البائع والمشتري بسبب تشدد المشتري في رأيه وعدم سعيه إلى خدمة المصالح المشتركة لطرفي العملية التفاوضية.

2- أشكال (صور) التفاوض التجاري:

يتخذ التفاوض التجاري عدة صور (أشكال)، نوجزها في الشكل التالي:

شكل رقم 01: صور التفاوض التجاري



المراجع: أحمد كسنة، دور المعلومات والاتصال في عملية التفاوض التجاري (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص 20.

⁴ - "عرف روجر فيشر ووليام وآخرون نظرية التفاوض المنظم على أنها العملية التي تساعد المفاوضين على الوصول إلى اتفاق حكيم يحقق المصالح المشروعة لكل طرف من الأطراف المعنية بأقصى حد ممكن، ويحل هذا الاتفاق نقاط الخلاف بطريقة عادلة مع إمكانية استمرارية هذه الحلول والأخذ في الاعتبار مصالح المجتمع الذي تتعامل معه الأطراف المتفاوضة".

رابعاً: موضوعات التفاوض في المجال التجاري

تتعدد وسائل التفاوض التجاري بتعدد أنواع التجارة سواء عن طريق الأفراد، أو التجار أو ممثلين أو وكلاء للشركات أو المؤسسات التجارية، وفي جميع حالات البيع والشراء عادة ما تتناول المفاوضات الأمور التالية⁵:

- نوع السلع ومواصفاتها.
- العرض والطلب والسعر.
- الكمية المطلوبة ونوعيتها.
- كيفية دفع الثمن وفتح الاعتماد.
- مدة التسليم، التأمين ومخاطر النقل مع نسبة تحمل كل من البائع والمشتري.
- تحديد المرجعية لفض المنازعات الناجمة عن تطبيق العقد.

خامساً: مراحل المفاوضات التجارية

تمر المفاوضات التجارية بعدة مراحل هي:

- 1- تحديد موضوع التفاوض التجاري والهدف العام.
- 2- تحديد هدف كل فريق من فرق المفاوضات التجارية.
- 3- تحديد الأطراف المتفاوضة وممثلهم.
- 4- دراسة وتقييم العلاقة بين الأطراف المتفاوضة (ود وتفاهم أم نزاع وصراع).
- 5- جمع البيانات المتعلقة بموضوع التفاوض التجاري، المفاوض ذاته، المفاوض الآخر، بيئة المفاوضات التجارية.
- 6- تحليل ودراسة البيانات.
- 7- تحديد مكان التفاوض التجاري.
- 8- إعداد البرنامج الزمني للتفاوض التجاري (تاريخ وتوقيت التفاوض).
- 9- وضع خطة التفاوض التجاري (تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية).
- 10- تدريب فريق التفاوض التجاري (حول سيناريوهات التفاوض).
- 11- البدء في المفاوضات التجارية.
- 12- تقييم جلسات التفاوض.
- 13- إعداد مسودة مبدئية للقرار النهائي.
- 14- الاستعانة بطرف ثالث (مستشار، وسيط، محكم).
- 15- اختتام المفاوضات التجارية.

من إعداد: د/الحبيثري

⁵ - المعهد العربي للتخطيط بالكويت، أساليب التفاوض التجاري الدولي، سلسلة جسر التنمية، العدد 53، ماي 2006، ص 04.