

التفاوض بوصفه عملية تجارية



جيف ويس

لم تعد المفاوضات أمراً يمكن التكهّن به، فقد أصبحت نادرة ولا يُعنى بها سوى بضعة من المحترفين. وهاهو ازدياد الانتقاء الإستراتيجي لمصادر التوريد مع ازدياد المبيعات المتكاملة وتنامي اعتماد الشركات على مسألتها حيّزة شركة لأخرى أو تحالفها معها قد جعل المفاوضات أكثر تعقيداً وديناميكية وأهمية. كذلك فقد أتت هذه التغييرات بفرصة إيجاد مقدرة جديدة لدى الشركات. فالعناصر المنفردة للتفاوض معلومةٌ تماماً، وبالقيام بمقاربة إستراتيجية ومنهجية لهذه العناصر كافة- لا للوقت المبذول فقط حول طاولة التفاوض مع الطرف الآخر بل لمراحل الإعداد والمراجعة أيضاً- يمكن للشركات أن تحول التفاوض إلى عملية تجارية تزخر بالأدوات الفاعلة للنتج المنبثق عن كل نشاط تقوم به.

وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى- كسب الترتيب الداخلي واستدامته

يمكن لخطوات بسيطة أن تمنع فرق التفاوض من تلقي رسائل مُشوَّشة، كأن يقوم قسم المبيعات في شركة تصنيع ضخمة مثلاً بتحديد القرارات المهمة- التي يجب على المديرين الأعلى منصباً اتخاذها- وكذلك تحديد أيّ المديرين ينبغي أن ينخرطوا في اتخاذ أيّ القرارات وإلى أيّ مدى، فضلاً عن العملية التي سيجري عبرها اتخاذ كل قرار مهم.

المرحلة الثانية- التزويد بالتعليمات

ليس كافياً أن تقول لفريق التفاوض «لا تعودوا بأقل من ذلك»، إذ يحتاج المفاوضون إرشادات أكثر دقة ومقاييس أكثر عمقاً لإنجاح العملية التفاوضية. فبدل أن تطلب من فريق تفاوضي أن يحصل على مركّب معين من شركة للتقنيات الحيوية بأقل سعر ممكن، سيكون من المفيد أكثر بكثير أن تقول للفريق: إن نجاح التفاوض مع تلك الشركة يتضمّن فيما يتضمّن تقليل وقت التسويق وإدارة الأخطار إلى حدّه الأدنى ولو على حساب حجم استثمارات أكبر، وإن أيّ صفقة مع هذه الشركة سيجري مقارنتها بصفقتين بديلتين مع شركتين آخرين. لقد طوّرت مجموعة تنمية الأعمال في إحدى شركات الصناعات الدوائية نموذج تعليمات يتطلّب من المديرين توفير تعليمات لفريق التفاوض في الشركة، يوضحون فيه النقاط الآتية: المصالح الأساسية التي ينبغي تحقيقها، والمعايير التي يجب على المفاوضين تقييم الحلول وفقاً لها، والانتصارات السهلة،

والبدائل الأفضل لاتفاق التفاوض، وأهداف نوع علاقة العمل التي ينبغي صوغها في أثناء المفاوضات.

المرحلة الثالثة- الاستعداد للتفاوض

بدلاً من ترك المفاوضين ليجدوا طريقتهم الخاصة في التفاوض، تتبني شركات عدّة طرائق وأدوات قياسية للاستعداد للتفاوض. وها هو قسم المشتريات في إحدى شركات أنشطة التسلية مثالاً على ذلك، إذ أنشأ هذا القسم على الشبكة الحاسوبية الداخلية في الشركة موقعاً إلكترونياً يحوي نماذج لتنظيم فرق العمل، والأدوات التحليلية الرامية للتوصل إلى فهم أفضل للطرف الآخر وتقويم سياقه التفاوضي، وقواعد بيانات تحوي بنوداً ذات فاعلية ومقاييس ذات قدرة على الإقناع، إضافةً إلى وسائل تخطيطية لإيجاد حلول فاعلة، وللمساعدة في انتقاء الأنسب بين الخيارات المختلفة. كذلك فقد أطلق قسم المبيعات المذكور حديثاً أسماء «انطلاقة التفاوض» يركّز فيه على كيفية التفاوض للتوصل إلى الصفقة. يساعد هذا الحدث- المنظم بعناية والممتدّ يوماً كاملاً- كل أطراف التفاوض على تحديد القواعد الأساسية في عملية التفاوض واتخاذ قرارات بشأن كيفية التعاطي مع العقبات التي يمكن التكهّن بحدوثها.

المرحلة الرابعة- إدارة المفاوضات

يمكن أن تصل جهود تحسين المفاوضات حتى إلى طريقة التعامل مع العملية التفاوضية فورَ جلوس الأطراف المتفاوضة معاً. فيها

هو قسم الاستثمار في شركة تنموية ضخمة يزود مفاوضيه بإرشادات لتوضيح شروط العقود القياسية- مع النصح بشأن التوقيت الذي يكون فيه الانحراف عنها آمناً- في حين طوّرت شركة تأمين ضخمة كتيب إرشادات للإستراتيجية المتبّعة هو خلاصة وافية من الحكمة المتراكمة عبر سني الخبرة فيما يتعلق بكيفية التفاوض مع أنماط مختلفة من العملاء، وكيفية التقدم في أوضاع وحالات معينة.

يمكن لتحويل التفاوض - المُرتجل غالباً - إلى مقدرة قائمة في الشركة أن يحمل عائداً تفاوضياً مهماً

المرحلة الخامسة- المراجعة والتعلم

تستخدم المجموعة المعنية بالتحالفات في إحدى شركات الأبحاث والتنمية نماذج مراجعة؛ لاستخلاص دروس حول كيفية تمكينها للتفاوض الفاعل من النجاح أو إعاقتها إياه، وكذلك حول كيفية عمل مفاوضي الطرف الآخر، ليجري بعدئذٍ إدخال الملاحظات المُستخلصة في الأدوات وقاعدة البيانات التي تستخدمها المجموعة في الإعداد للمفاوضات المستقبلية.

يمكن لتحويل التفاوض من مجرد أسلوب مرتجل إلى عملية تجارية حقيقية أن يحمل عائداً تفاوضياً مهماً؛ صفقات بمبالغ أضخم، أو فرص أكبر لاستمرار أي صفقة مبرمة. وقد علق على هذا أحد المديرين

الرفيعي المستوى قائلاً: «إنه لتحدٍ كبير ونتيجة مهمة- حتى على صعيد الاستثمار بحد ذاته- الحفاظ على استمرارِ صفقةٍ ما ببضعة ملايين من الدولارات دون أن تُفسَّخ، لكن تخيل فقط العائد الأهم عندما نحسّن نتائج مفاوضات الشركة يوماً بعد آخر».
