

المحور العاشر - صنع الصفقات في بيئة أجنبية

في مجال صناعة الصفقات الدولية يمكن أن تمثل البيئة التي يجري فيها التفاوض عقبة أمام المؤسسة، وهذا طبيعي لأن البيئة بالنسبة لأحد أطراف التعاقد ستكون أجنبية بصورة واضحة، وفي الأحوال السيئة في هذا المجال نجد أن فريق التفاوض من الممكن أن يحدث له ما يطلق عليه علماء النفس "الصدمة الثقافية" (تعبير يستعمل لوصف المخاوف والمشاعر من المفاجأة، الحيرة... المحسوسة عندما يتعامل الناس ضمن ثقافة أو محيط اجتماعي مختلف تماما نتيجة الصدام مع البيئة الأجنبية).

إن الصدمة الثقافية قد تؤدي إلى عجز الفريق عن إتمام المفاوضات، وقد يؤدي بهم الأمر بالنهاية للانسحاب نهائيا من التفاوض، وفي غالبية الأحوال قد تؤدي البيئة الأجنبية لبعض المؤسسات إلى نوع من الشعور بالحيرة والارتباك وعدم ضبط النفس، وهذا بطبيعة الحال يرجع لأسباب عديدة منها:

- عدم كفاية الدراسات المسبقة عن الشركة الأخرى والبيئة التي تعمل فيها.
- عدم تنوع الثقافات لدى الفريق التفاوضي.

ولعلاج هذه المشكلة لا بد من جمع البيانات عن المؤسسات التي نتعامل معها خارج الحدود ومعرفة طبيعة البلدان الموجودة بها هذه الشركات من حيث الفكر والعادات والتقاليد والقوانين المتبعة والأعراف السائدة، ويفيد هنا أن يكون الفريق التفاوض بالشركة على اتصال دائم بالملحقات الثقافية لهذه البلدان ليكون على دراية بأي تغييرات في أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، أو الاستعانة بالخبراء في هذا المجال.

إن المفاوضات التي تتم بين المؤسسات على صناعة الصفقات العالمية لا تحدث في فراغ، وإنما يجب أن يكون هناك مكان لإجراء مثل هذا النوع من المفاوضات، وهذا المكان الذي تعقد فيه هذه المفاوضات هو ما يطلق عليه البيئة المحدودة للمفاوضات، وأن هذه البيئة تتشكل من مجموعة من العناصر نشرحها فيما يلي:

1 - مكان المفاوضات: بناء على قرار المفاوضين يتحدد المكان الذي سوف تجري فيه المحادثات، فهذا يتحدد بناء على اتصالات متبادلة بين الجانبين، وتحكمه عوامل عديدة منها قيمة الصفقة ونوعيتها، وحجمها، وعلاقة كلا الطرفين ببعضهما، والضرائب والقوانين والظروف السياسية...، والسبب في صعوبة تحديد المكان والموافقة عليه هو علم المؤسسات بأن اختيار الموقع سوف تكون له عواقب على العملية التي ستعقب ذلك وبالتالي نتائجها في النهاية. وللأطراف المعنية بالمفاوضات أربعة خيارات لاختيار الموقع وهي:

- **التفاوض داخل الوطن:** تفضل أغلب المؤسسات أن تجري المفاوضات على أرضها بدلا من أرض الطرف الآخر، وهذا يحقق لنا عدة فوائد هي: أننا نكون أكثر ثقة وقوة، تحقيق التكيف مع بيئة التفاوض، يواجه الطرف الآخر خطر الصدمة الثقافية ونكسب نحن، نعرف كل المعلومات عن المكان ويواجهون هم بنقص المعلومات، ميزة تنظيم موقع التفاوض من حيث تنظيم القاعة ومكان جلوس المفاوضين وتوقيت الاستضافة، وكسب ميزة دور المضيف على الطرف الآخر، وتنسيق المناسبات الاجتماعية (الحفلات) لمصلحتنا لإتباع

الطرف الآخر زيادة على تعب السفر، وأيضا التفاوض في الوطن يتيح لنا تفادي رحلة الطائرة وأيضا العثور بسهولة على الخبراء بالشركة لاستشارتهم، وأيضا تخفيض تكاليف التفاوض مثل تكاليف الطائرة والفندق والتكاليف الأخرى والتي قد يعتمد عليها الطرف الآخر للضغط علينا من خلال تطويل المفاوضات لزيادة نفقاتنا.

- **التفاوض خارج الوطن:** إن التفاوض خارج الوطن محفوف بالمخاطر بالإضافة إلى ارتفاع تكاليفه مما سيؤثر بالطبع على قيمة الصفقة ككل وبالتالي على مستوى ربحية الشركة، هذا إذا أخذنا في الاعتبار جانبا آخر وهو أن البيئة غير مألوفة يتعذر التعامل والتحكم فيها، وصعوبة الاتصال بالوطن، وكلها أمور تؤثر في سير المفاوضات. لكن أغلب الشركات تظهر جدية التعاقد بذهابها إلى دولة الطرف الآخر والرغبة القوية في إتمام الصفقة، ومن مميزات التفاوض خارج الوطن الخبرة والتعلم حيث يتيح لكلا الجانبين الفرصة في معرفة الآخر وذلك من خلال أعمالهم، ظروفهم، قدراتهم التفاوضية، حجم الأعمال لديهم، المكانة السوقية، نقاط القوة والضعف لديهم، أساليب اتصالاتهم، العملاء والموردون الذين يتعاملون معهم، استراتيجياتهم، فلسفتهم التنظيمية...

لحل مشكل مكان التفاوض "بيتي أو بيتك" من أحسن الحلول أن يتفق الجانبان في بداية محادثتهما على أن يتبادلا الجولات التفاوضية المختلفة بين بلديهما، وهو حل مناسب إذا كان من المتوقع أن تمتد المفاوضات لفترة طويلة من الوقت، وإقامة علاقة مستمرة بين الطرفين.

- **التفاوض في مكان محايد:** إن اتفاق الطرفين في عقد صفقة دولية على اختيار دولة ثالثة محايدة للمفاوضات ليست له الجاذبية والقبول المطلوب لكلا الطرفين، ففي هذا الموقف فكل جانب لا يكسب ميزة أو ضررا نتيجة للمكان الذي تجرى فيه المحادثات. عموما في مواقف النزاع فإن التفاوض في أرض محايدة للطرفين يكون أفضل ولا يشعر الزائرين أنهم تحت ضغط وتهديد من الطرف الآخر.

- **التفاوض عن طريق الاتصال:** هناك نوعية أخرى من القرارات التي تتعلق بمكان التفاوض وهي بحث الطرفين تجنب الاجتماع وجها لوجه، ويمكنهم استخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة في أي دولة كانت، باستخدام شبكات الانترنت ومؤتمرات الفيديو وغيرها، والتي تتيح تخفيض التكاليف مقارنة بزيارات الوفود والاستضافة والسفر وتسهل العمليات على المتفاوضين. لكن هذا التفاوض الإلكتروني يكون فعالا عموما في حالتين: إما الصفقات بسيطة ولا تحتاج الكثير من المعلومات، أو أن الأطراف يعرفون بعضهم بعضا جيدا.

2 - **زمن المفاوضات:** إن تأثير الوقت في الصفقات الدولية ينبع من أنه يأخذ أبعادا كثيرة، فهناك:

(أ) **الوقت المحلي:** حيث يصعب عقد الصفقات خلال الإجازات والعطلات والمناسبات الدينية والثقافية، لذلك يجب معرفة التقويم الوطني للعطل للأطراف الأخرى عند التخطيط لإجراء مفاوضات سواء كانت ستجرى في بلدك أو بلد الطرف الآخر.

ب) التوقيت المحلي: بمعنى أن المفاوضين الزائرين يخضعون للمواعيد اليومية والتقويمات السنوية في أوطانهم مثلا توقيت أمريكا يختلف يتأخر عن توقيت الجزائر بست ساعات، وأيضا العطل الأسبوعية يوم الجمعة تختلف عنهم بيومي السبت والأحد، كعلاج لفرق التوقيت وعطلة نهاية الأسبوع يمكن لصانعي الصفقات وضع ترتيبات للتشاور مع زملائهم بعد انتهاء ساعات العمل اليومية، أو تعيين شخص مسئول بالشركة الوطن لمساندة الصفقة والعمل المستمر.

ج) وقت الصفقة: إن معرفة الأعياد والمناسبات القومية التي تتم في بلد التفاوض قد يجنبك تقديم تنازلات حتى تحصل على موافقات فورية لتجنب زيادة التكاليف وضياح الوقت.

3 - اللغة المستخدمة في المفاوضات : وهي من أهم العوامل المؤثرة في صناعة الصفقة لأنها أداة الاتصال والتخاطب التي يتم من خلالها عقد الصفقة، وبسبب الاستخدام الواسع للغة الانجليزية في دنيا الأعمال فإن أغلب المتفاوضين يتفاوضون بها، وبالتالي فإن درجة الطلاقة في الحديث والتمكن من اللغة تأثر مباشرة على المحادثات وبالتالي تؤثر في ببطء خطى المفاوضات، من ناحية أخرى هناك بعض المفاوضين يرفضون التحدث بهذه اللغة حتى لا يترك الفرصة للجانب الآخر بتحقيق ميزة تكتيكية تجعله أكثر قوة في التفاوض، وفي هذه الحالة يلجئون للاستعانة بمترجم، غير أن من عيوب المترجمين: زيادة وقت وتكاليف التفاوض، ووجود خطر سوء الفهم بين الجانبين، وعدم تخصص المترجم في مجال الأعمال.

4 - فريق التفاوض : من المهم اختيار وإعداد فريق التفاوض بعناية، لأن الأشخاص غير الأكفاء على مائدة المفاوضات قد يقبلون الصفقة مهما كانت خاسرة، وبالعكس المفاوضين الأكفاء المهرة يحولون المواقف الصعبة الخاسرة إلى مواقف رابحة لشركاتهم، حيث يتوقف نجاح الصفقة وحجمها على خبرة فريق التفاوض والخلفيات الثقافية للأطراف، ويختلف عدد الفريق التفاوضي حسب الصفقة ونوعيتها، وأيضا حسب الثقافات من دولة لأخرى حيث نجد الصين تميل لتجميع فريق كبير للتفاوض عكس الولايات المتحدة التي تعتمد على الفرق الصغيرة. كما يجب مراعاة أن يكون هناك رئيس أو قائد للفريق التفاوضي، بمعنى أن يتم الاتفاق على متحدث واحد باسم الفريق لزيادة الفعالية، كما يجب أن يكون الرئيس شخصا متعدد المواهب والقدرات والكفاءات وله رؤية واسعة، كما يجب أن يحضر الفريق بشكل مسبق للمفاوضات ويتم توزيع الوظائف والمهام المحددة على أعضاء الفريق.

5 - مسودة أو مشروع المفاوضات : وهي أن يتقدم أحد الأطراف بوثيقة تفصيلية أو مسودة أو نموذج للتعاقد والاتفاق، حتى يتسنى للأطراف المعنية أن يستخدموه أساسا للمناقشات، حيث أن تقديم مسودة الاتفاق الشامل كخطوة أولى هو عادة متعارف عليها في كل مفاوضات الأعمال الدولية والمفاوضات الدبلوماسية.