

مهارات التفاوض مع الشركات الدولية
– الجزء الأول
Negotiation Skills with Overseas
Companies – Part 1



أهداف البرنامج Objectives

- كيفية التفاوض على الصفقات بفعالية في بيئة الاستيراد والتصدير
- تقنيات التفاوض والإقناع الدولية التي يستخدمها رجال الأعمال في المفاوضات
- كيفية الحصول على المعلومات الحصرية التي لا يريد الطرف الآخر حصولك عليها عند التفاوض
- كيف يؤثر العقل على سلوك التفاوض
- التواصل مع الأطراف الأخرى في التفاوض بدقة علمية
- متى وكيف نبني الثقة في التفاوض

مكونات البرنامج

Course Content

- المحاضرة الأولى: التفاوض لأعمال الاستيراد والتصدير
- المحاضرة الثانية: كفاءات التفاوض - مهارات للفوز
- المحاضرة الثالثة: خطوات عملية التفاوض

التفاوض لأعمال الاستيراد والتصدير

Negotiation For Imports & Exports

- التخطيط الاستراتيجي لأعمال الاستيراد والتصدير
- البيئة التي تتعامل فيها إدارة المشتريات والمبيعات
- أنواع المنافسة
- ما الفرق بين المساومة Bargaining والتفاوض Negotiation
- مساومة وتفاوض المصدر والمستورد في تحليل القوى الخمس لبورتر
- تطور الإنتاج والتجارة في العصر الحديث
- الإقناع - Persuasion
- المصطلحات التجارية لغرفة التجارة الدولية - Incoterms
- تفاوض المشتريات والمبيعات في التجارة الدولية

كفاءات التفاوض - مهارات للفوز

Negotiation Competencies - The Skills to Win

- تعريف التفاوض
- القواعد العشر الذهبية للتفاوض
- التفاوض التكاملي والتفاوض التوزيقي
- المطالبة بالقيمة أو خلق القيمة – Value Claiming or Creating
- مصطلحات تستخدم في التفاوض التوزيقي: BATNA – WATNA – WAP – ZOPA

كفاءات التفاوض - مهارات للفوز

Negotiation Competencies - The Skills to Win

• المهارات الستة للفوز (The Six Skills to Win)

1. استراتيجية المكسب / المكسب (W/W)

2. غير القابل للتفاوض

3. حدد الإنجازات التي تتمناها

4. استغل نقاط الضعف

5. كروت التنازلات

6. لو كان المفاوض مرهقاً

خطوات عملية التفاوض

The Negotiation Process

- ما نريده من التفاوض، هل هي حاجة أم رغبة؟
- مفهوم ماسلو عن التسلسل الهرمي للاحتياجات
- أهمية التفاوض في إبرام العقود
- التخطيط لعملية التفاوض:

1. حدد أهدافك
2. اختر استراتيجيتك
3. اختر طريقتك
4. ما هي القضايا؟
5. هل تحتاج إلى البديل الأفضل (BATNA)؟

خطوات عملية التفاوض

The Negotiation Process

- خطوات عملية التفاوض:

1. التحضير والتخطيط
2. تعريف القواعد الأساسية
3. الإيضاح والتبرير
4. المساومة وحل المشكلات
5. الإغلاق والتنفيذ

- اعرف خصمك

المحاضرة الأولى

التفاوض لأعمال الاستيراد والتصدير

Negotiation For Imports & Exports

- التخطيط الاستراتيجي لأعمال الاستيراد والتصدير
- البيئة التي تتعامل فيها إدارة المشتريات والمبيعات
- أنواع المنافسة
- ما الفرق بين المساومة Bargaining والتفاوض Negotiation
- مساومة وتفاوض المصدر والمستورد في تحليل القوى الخمس لبورتر
- تطور الإنتاج والتجارة في العصر الحديث
- الإقناع - Persuasion
- المصطلحات التجارية لغرفة التجارة الدولية - Incoterms
- تفاوض المشتريات والمبيعات في التجارة الدولية

التخطيط الاستراتيجي لأعمال الاستيراد والتصدير

Strategic Planning for Imports and Exports

الرؤيا في المنام والرؤية الاستراتيجية

الهرم الاستراتيجي Strategic Pyramid

ما الذي ندافع عنه؟
أخلاقيات – مبادئ – معتقدات

القيم
Value

أين سنكون بعد 10 سنوات؟
ما عزمنا على تحقيقه - الأمل - الطموح

الرؤية - Vision

ماذا نفعل؟ ولمن؟

الرسالة - Mission

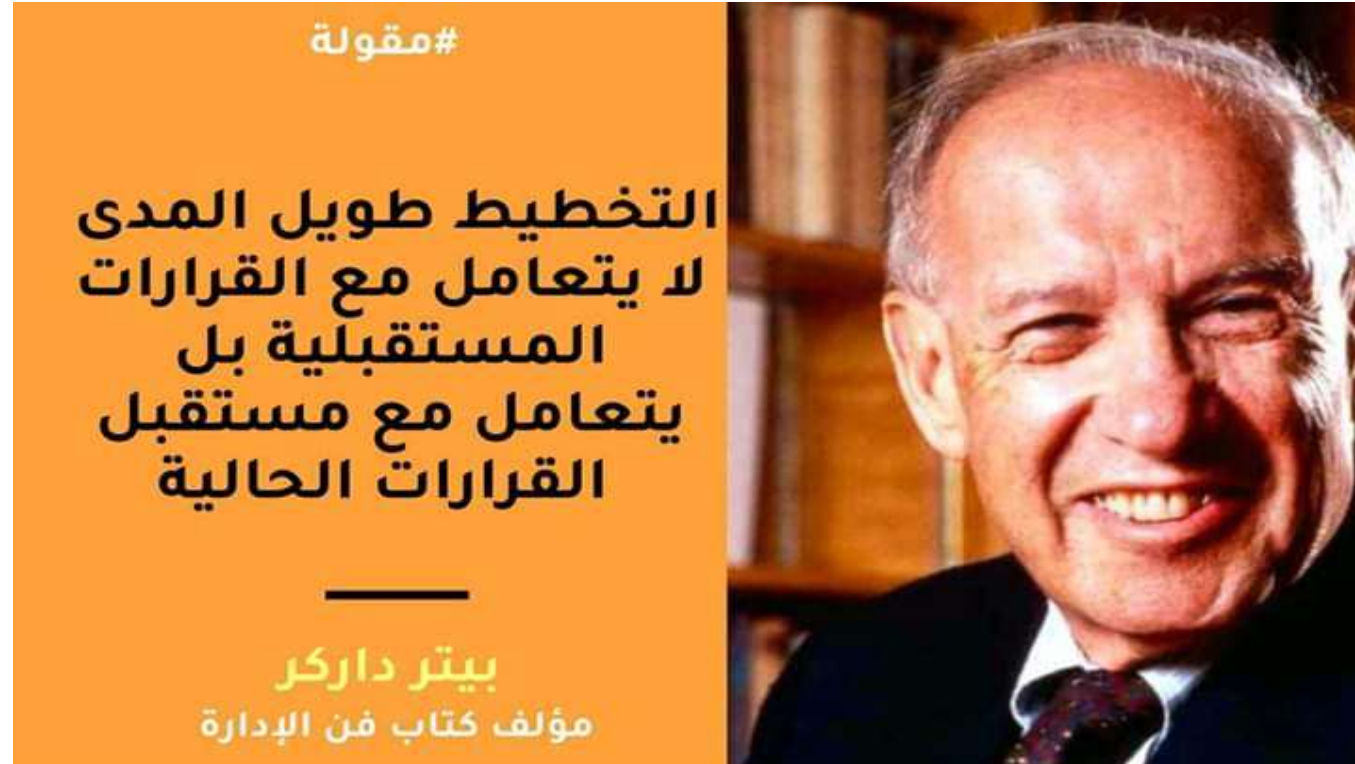
كيف سنصل لأهدافنا؟
الخطط، الأهداف، الأولويات؟

الأهداف الاستراتيجية - Strategic Objectives

ماذا ينبغي أن نفعل؟ كيف نعرف؟
التنفيذ، المسؤولين، الحد الزمني،
الموارد، النتائج

التنفيذ وتقييم الأداء - Actions & KPI's

تذكر Remember



مدخلات ومخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي

Strategic planning inputs and outputs

بعض المصطلحات الهامة

• تحليل سوات:

• SWOT:

نقاط القوة - الضعف - الفرص - التهديدات

Threats-Opportunities - Weakness -Strength

• تحليل بستك:

• PESTEC:

الجوانب: السياسية - الاقتصادية - الاجتماعية - التكنولوجية - البيئية - المنافسين

Competitors- Ecological - Technological -Social - Economic -Political

مدخلات ومخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي

Strategic planning inputs and outputs

بعض المصطلحات الهامة

• الأهداف التفصيلية - الذكية:

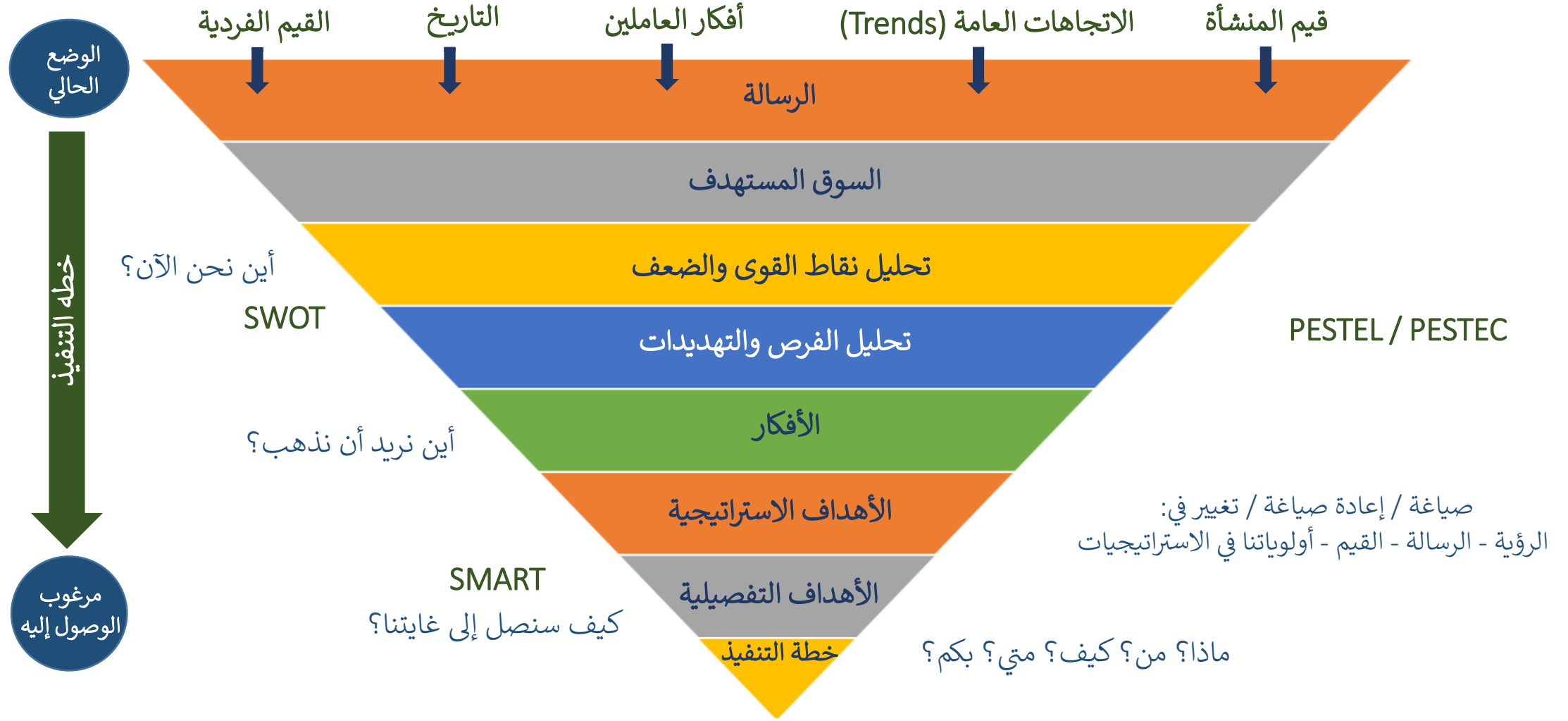
محدد - قابل للقياس - قابل للتحقيق - واقعي - محدد المدة

• SMART:

Time- Realistic - Achievable - Measurable -Specific

مدخلات ومخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي

Strategic planning inputs and outputs



تساعدنا أيضاً عملية التخطيط الاستراتيجي في Strategic planning helps us in

- تحديد المشكله التي نريد بحثها.
- التعرف على الموضوعات الحرجة، والتي يجب أن نتفاعل معها سريعاً.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية والأهداف التفصيلية التي نريد أن نحققها.
- معرفة قدرة المنشأة على تحقيق هذه الأهداف.
- تحديد أولويات التنفيذ وفقاً للموارد المتاحة.

تذكر Remember

Is planning to fail. He who fails to plan!

Winston Churchill

الفشل في التخطيط هو التخطيط للفشل!

ونستون تشرشل



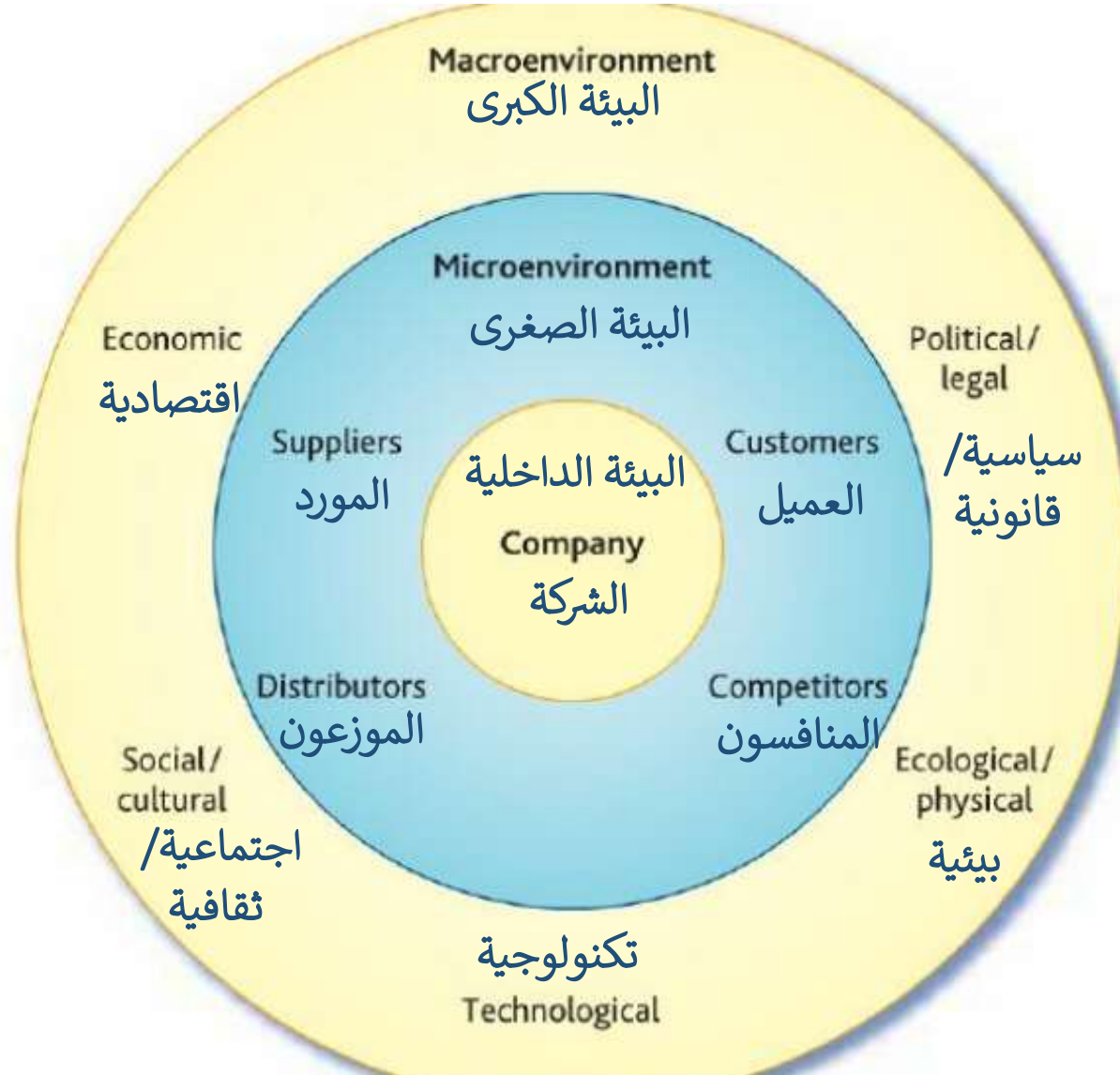
المحاضرة الثانية



البيئة التي تتعامل فيها إدارة المشتريات والمبيعات

Environment used by sales and Purchase Department

- الشركة
- البيئة الصغرى
- البيئة الكبرى



البيئة الداخلية

Internal Environment



أنواع المنافسة Competition Types

انخفاض درجة المنافسة
Decreasing degree
of competition

Perfect competition

Many producers with no market power

المنافسة الكاملة

Monopolistic competition

Many producers with little market power

المنافسة الاحتكارية

Oligopoly

A few producers with high market power

احتكار القلة

Monopoly

Only one producer with absolute market power

الاحتكار

درجة المنافسة Competition Degree

- أنت مستورد: ما هي درجة المنافسة لموردك في الأسواق الدولية؟
- أنت مصدر: ما هي درجة المنافسة بين أقرانك من المصدرين في الأسواق الدولية؟



الفرق بين المساومة والتفاوض

Difference between bargaining and competition

- **المساومة** هي مناقشة حول ما يريده الطرف الآخر (ماذا؟)

Bargaining is a discussion about **what** the other side wants.

- **التفاوض** هو مناقشة حول سبب رغبتهم في ذلك (لماذا؟)

Negotiation is a discussion about **why** they want it.

- لا يمكنك إشراك الجانب الآخر بشكل كامل في مناقشة حول ما يريدونه حتى تفهم سبب رغبتهم في ذلك.

You cannot fully engage the other side in a discussion about what they want until you understand why they want it

المساومة والتفاوض مع المصدّر أو المستورد
في تحليل القوى الخمس لبورتر
Porter's Five Forces Analysis





أولاً: مفاوضة المصدر في تحليل القوى الخمس لبورتر

Exporter's negotiation Analysis in Porter's Five Forces Analysis

(شركة تصدير نظارات طبية)

تهديد من المنافسين الجدد:

الإنتاج الكمي - مميزات تنافسيه بالمنتج
علامة تجارية معروفة - توافر رأس المال اللازم سهولة التواصل مع الموزعين
مميزات في التكاليف - سياسة الحكومة

THREAT OF NEW ENTRY

قوة تفاوض الموردين

كم عدد الموردين المماثلين بالأسواق الدولية -
قوة العلامة التجارية - مدى تميزه في التكنولوجيا التي يقدمها - السعر
المميز المشروط بالكميات الكبيرة الإلمام بالمعلومات السوقية والتي
تمكنه من التعامل مع غير -
تهديدات إمكانية التكامل الأمامي

SUPPLIER POWER

COMPETITIVE RIVALRY

BUYER POWER

قوة تفاوض عميلك

التركيز على عميل واحد - حجم العميل - توافر المعلومات من طرف العميل - إمكانية التكامل الخلفي
تواجد المنتج البديل - حجم الطلب الكبير الاختلافات في المنتج - قوة الماركة التجارية
أثر الجودة على الأداء - أرباح العميل

قوة المنافسين الحاليين

نمو الصناعة - هيكل التكلفة وأثره على سعر المنتج النهائي - وفرة الإنتاج لتلبية الطلبات - الميزة التنافسية للمنتج - قوة العلامة التجارية- التخصص والعمر بالأسواق - توافر السيولة - قوة المعرفة بالمعلومات السوقية - شبكة المعارف القوية - السمعة الطيبة
القدرة على التغيير أو الخروج من السوق - السعر - الانتشار جودة المنتج - خدمة ما بعد البيع - البرامج الترويجية

COMPETITIVE RIVALRY

THREAT OF SUBSTITUTION

تهديد المنتج البديل

سعر المنتج البديل مقارنا بأدائه - البديل يقدم حل عملي - العملاء يميلون إلى التغيير

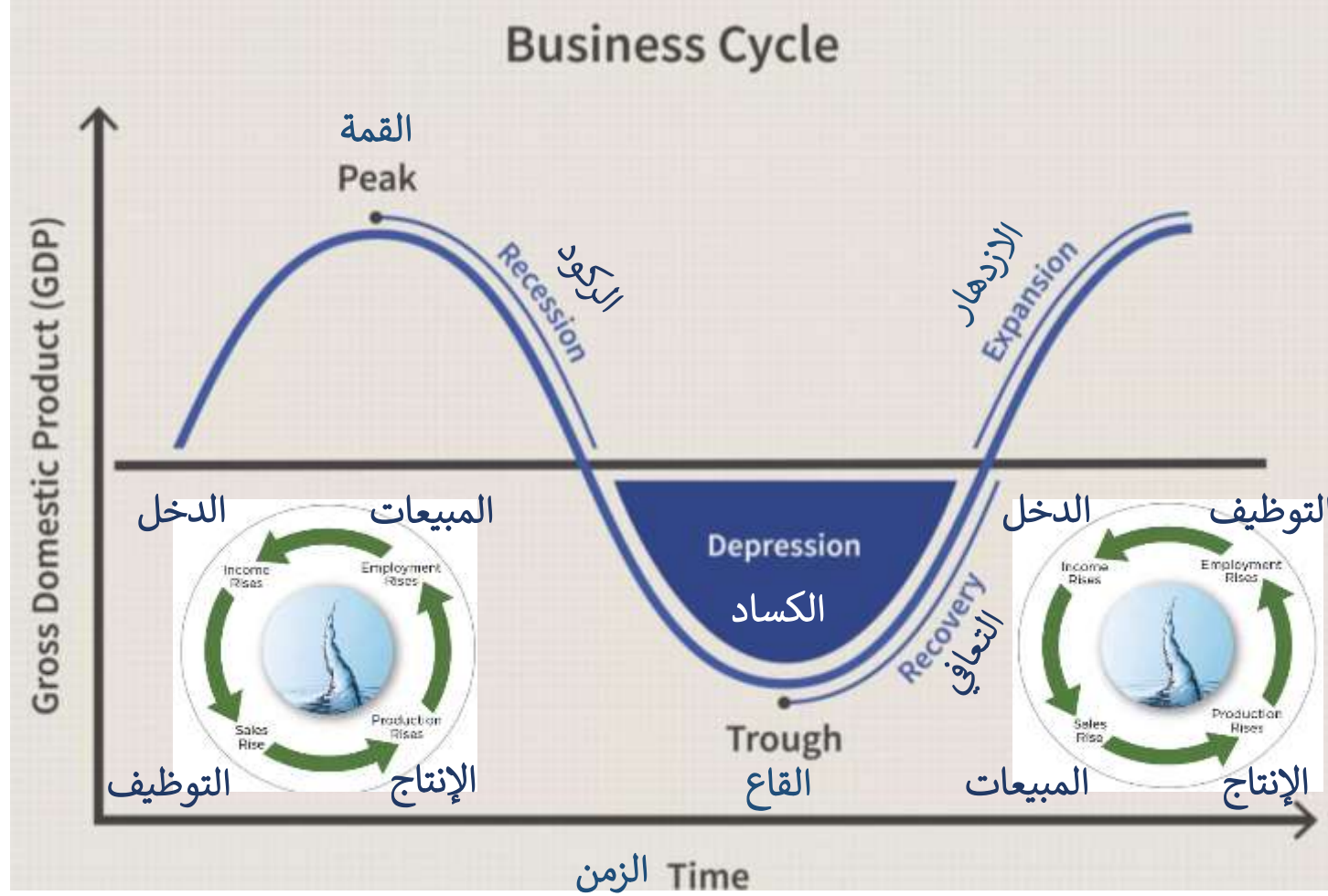
ثانياً: مفاوضات المستورد في تحليل القوى الخمس لبورتر

Importer's Negotiation Analysis in Porter's Five Forces Analysis

(شركة استيراد ماكينات تعبئة وتغليف)

الدورة الاقتصادية

إجمالي الناتج المحلي



تطور الإنتاج والتجارة في العصر الحديث

Production and Trade Development in the Modern Era



تطور الإنتاج والتجارة في العصر الحديث

Production and Trade Development in the Modern Era

• حقبة المبيعات (1920 – 1940)



الثلاثاء الأسود، الكساد العظيم 29 أكتوبر 1929

The Great Depression – Black Tuesday

• حقبة إدارة التسويق (1940 – 1960)

• حقبة الشركة المسوقة (1960 – 1990)

• حقبة خدمة العملاء (1990 – 2015)

• حقبة التسويق الحديث (2015 - ??)

• حقبة التجربة (2015 - ??)

• حقبة العناية بالعملاء.. بالبيئة
.. بالإنسان.. (2015 - ??)



الحرب العالمية الثانية 1939 - 1945

- ديسمبر 1941 Pearl Harbor موقعه بيرل هاربر -

- 2008 - 2009 The Great Recession الركود العظيم -

الإقناع Persuasion

In all our communication activities,
Foreign Purchasing and International
Sales teams will keep on Negotiating and
Persuading on daily basis, whether internally
or externally.

في جميع أنشطة التواصل الخاصة بنا ستواصل
فرق المشتريات الخارجية والمبيعات للشركات
العالمية التفاوض والإقناع بشكل يومي، سواء
داخلياً أو خارجياً.

أركان الإقناع الأربعة

4 Elements of Persuasion

سأتذكر آخر مرة قمت بإقناع شخص بموضوع ما، وسأسأل نفسي الأسئلة الآتية:

- الشخص (الأشخاص) المطلوب إقناعه People

- منهج عملية الإقناع Process

- الشخص المقنع Persuaders

- أدوار اللعب والمناورات Plays

أركان الإقناع الأربعة

4 Elements of Persuasion

سأتذكر آخر مرة قمت بإقناع شخص بموضوع ما، وسأسأل نفسي الأسئلة الآتية:

الشخص (الأشخاص) المطلوب إقناعه People

• هل أظهرت له الاحترام وأعطيته "بريستيجه"؟

• كيف كانت إجادتي في فن التواصل؟

• إلى أي مدى كانت فعالية سلوكي؟

أركان الإقناع الأربعة

4 Elements of Persuasion

سأتذكر آخر مرة قمت بإقناع شخص بموضوع ما، وسأسأل نفسي الأسئلة الآتية:

منهج عملية الإقناع Process

- هل أهدافي التي حددتها قبل اللقاء كانت مناسبة؟
- هل الوقت المحدد للتجهيز والتخطيط كان كافياً؟
- ما مدى فعالية: افتتاحيتي؟ تعبيراتي لما أريده من الصفقة؟ اكتشافي لما يحتاجه الآخر فعلياً؟
- ما مدى فعالية: أسئلتي؟ إنصاتي؟ تلخيصي؟
- كيف وفقت في استخدام كروت التنازل؟

أركان الإقناع الأربعة

4 Elements of Persuasion

سأتذكر آخر مرة قمت بإقناع شخص بموضوع ما، وسأسأل نفسي الأسئلة الآتية:

الشخص المقنع Persuaders

- ما هو الأسلوب والتكتيك الذي استخدمته ونجح أو فشل؟
(مشاعر - التهديد - المنطق - المقايضة - التعويض..)

أدوار اللعب والمناورات Plays

- ما هو دور الإقناع الذي لعبته وكان ناجحاً؟
- ما هو دور الإقناع الذي لعبته وكان غير ناجح؟
- ما مدى نجاحي في صد الهجمات والهجمات المضادة التي قام بها الطرف الآخر؟

أدوات التأثير على الآخرين لإقناعهم بما تريد استيراده

Persuasion tools

1. المعاملة بالمثل - Reciprocity
 2. الندرة - Scarcity
 3. سلطة المعرفة - Authority
 4. الاتساق - Consistency
 5. الإعجاب - Liking
 6. التوافق - Consensus
1. كن مجاملاً، تواصل بمعلومات مفيدة، كرم الضيافة.
 2. استعد لهذا اليوم، ولا تشتري في ندرة.
 3. كن على علم ومعرفة أكثر من المورد (سوقك - مؤشرات السوق - trend - المنافسون).
 4. إذا اتفقت على أي شيء مع المورد تأكد من تنفيذ التزامك مهما طال أمد الأمر أو قل شأنه.
 5. نحن نحب من هو مثلنا في الطباع والسلوك؛ فاحرص على مجاملاتك الصادقة أثناء مفاوضاتك، سواء اونلاين أو اوفلاين.
 6. سوف ينظر الناس إلى تصرفات الآخرين لتحديد تصرفاتهم.

المصطلحات التجارية لغرفة التجارة الدولية

Incoterms

- شروط التجارة الدولية أو الشروط التجارية الدولية
(Incoterms or International Commercial Terms)
هي سلسلة من المصطلحات التجارية المحددة مسبقاً، والتي تنشرها غرفة التجارة الدولية - ICC - International Chamber of Commerce - فيما يتعلق بالقانون التجاري الدولي.
- صدر أول عمل نشرته المحكمة الجنائية الدولية بشأن شروط التجارة الدولية في عام 1923 مع الطبعة الأولى المعروفة باسم Incoterms التي نشرت في عام 1936.
- تم تعديل قواعد Incoterms في عام 1953، 1967، 1976، 1980، 1990، و 2000 مع الإصدار الثامن - Incoterms 2010.

Incoterms® 2020 Rules Responsibility Quick Reference Guide

 											
Freight Collect Terms						Freight Prepaid Terms					
Groups	Any Mode or Modes of Transport		Sea and Inland Waterway Transport				Any Mode or Modes of Transport				
Incoterm®	EXW	FCA	FAS	FOB	CFR	CIF	CPT	CIP	DAP	DPU	DDP
	Ex Works (Place)	Free Carrier (Place)	Free Alongside Ship (Port)	Free On Board (Port)	Cost and Freight (Port)	Cost Insurance & Freight (Port)	Carriage Paid To (Place)	Carriage & Insurance Paid to (Place)	Delivered at Place (Place)	Delivered at Place Unloaded (Place)	Delivered Duty Paid (Place)
Transfer of Risk	At Buyer's Disposal	On Buyer's Transport	Alongside Ship	On Board Vessel	On Board Vessel	On Board Vessel	At Carrier	At Carrier	At Named Place	At Named Place Unloaded	At Named Place
Obligations & Charges:											
Export Packaging	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Loading Charges	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Delivery to Port/Place	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Export Duty, Taxes & Customs Clearance	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Origin Terminal Charges	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Loading on Carriage	Buyer	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Carriage Charges	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Insurance	Negotiable	Negotiable	Negotiable	Negotiable	Negotiable	*Seller	Negotiable	**Seller	Negotiable	Negotiable	Negotiable
Destination Terminal Charges	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Delivery to Destination	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller
Unloading at Destination	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Seller	Buyer
Import Duty, Taxes & Customs Clearance	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Seller

جميع الحقوق محفوظة – إعمل بيزنس

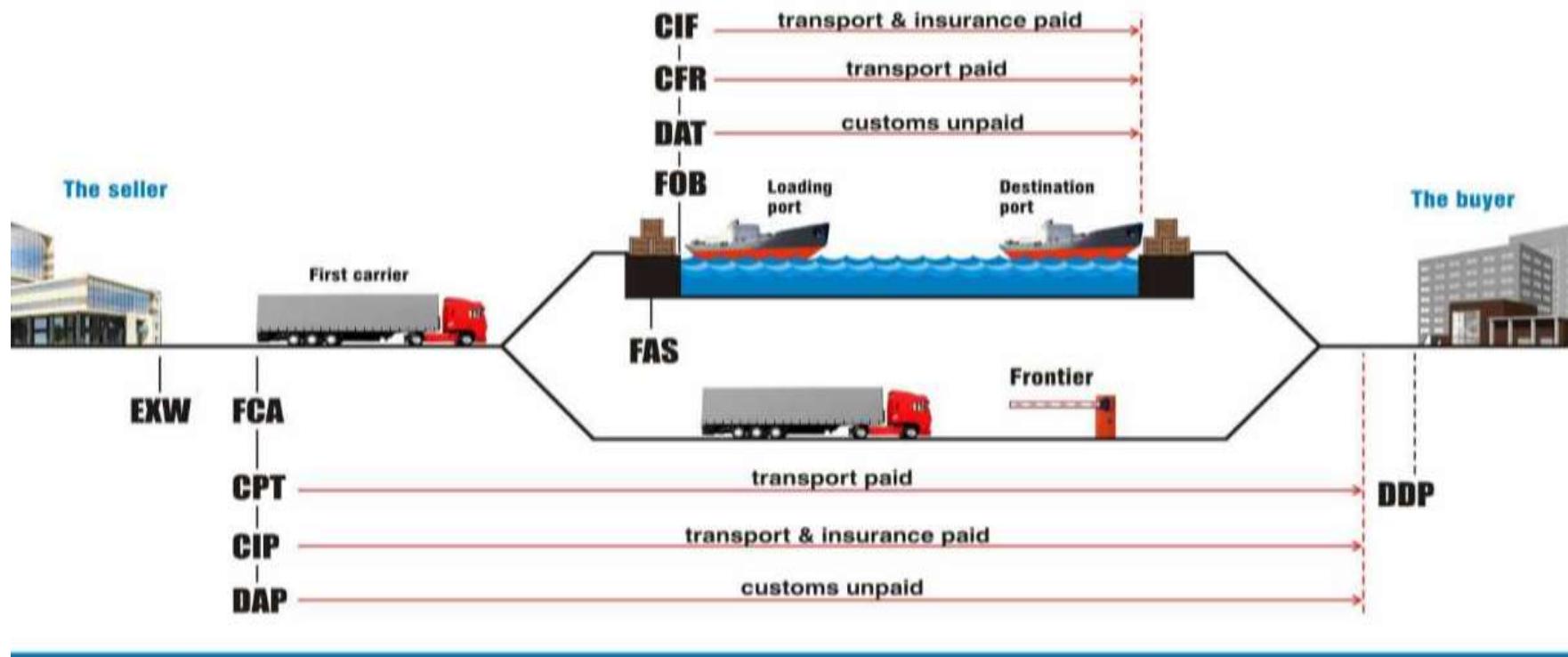
EXW	تسليم البضاعة من المصنع ...مكان التسليم معين
FCA	تسليم البضاعة للناقل ...مكان التسليم معين
FAS	تسليم البضاعة على رصيف ميناء التصدير ...ميناء الشحن معين
FOB	تسليم البضاعة على ظهر السفينة في ميناء التصدير ...ميناء الشحن معين
CFR	تسليم البضاعة خالصة أجرة الشحن في ميناء الوصول ... ميناء المقصد معين
CPT	تسليم البضاعة إلى الناقل خالصة أجرة النقل في مكان الوصول ... ميناء المقصد معين
CIF	تسليم البضاعة خالصة الثمن والتأمين وأجرة الشحن في ميناء الوصول ...ميناء المقصد معين
CIP	تسليم البضاعة خالصة أجرة النقل والتأمين في مكان الوصول ... مكان المقصد معين
DAT	تسليم البضاعة في الميناء او في محطة الوصول ...ميناء المقصد معين
DAP	تسليم البضاعة في المكان المتفق عليه ...ميناء المقصد معين
DDP	تسليم البضاعة خالصة الرسوم الجمركية ...مكان المقصد معين



تكاليف الشحن مدفوعة من قبل البائع حتى تصل إلى نقطة الوصول			مستحقات النقل الرئيسي لا يدفعها البائع				مستحقات النقل الرئيسي لا يدفعها البائع			الانطلاق من المخزن	التعريفات
DDP	DAP	DAT	CIP	CPT	CIF	CFR	FOB	FAS	FCA	EXW	مصطلح التجارة الدولية / التكلفة
ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	التغليف
ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	م	التحميل من المخزن
ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	م	ما قبل النقل
ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	م	تصفية الرسوم الجمركية للتصدير
ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	م	م	م	المنافسة عند المغادرة
ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	م	م	م	م	النقل الرئيسي
ب	ب	ب	ب	م	ب	م	م	م	م	م	تأمين النقل
ب	ب	ب	م	م	م	م	م	م	م	م	المنافسة عند الوصول
ب	م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	تصفية الرسوم الجمركية للاستيراد
ب	م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	ما بعد النقل
ب	م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	التفريغ في المخزن

EXW	EX-Works
FAS	Free Alonside Ship
FCA	Free Carrier
FOB	Free On Board
CPT	Carriage Paid To
CFR	Cost and FReight
CIP	Carriage Insurance Paid to
CIF	Cost Insurance Freight
DAT	Delivered At Terminal
DAP	Delivered At Place
DDP	Delivered Duty Paid

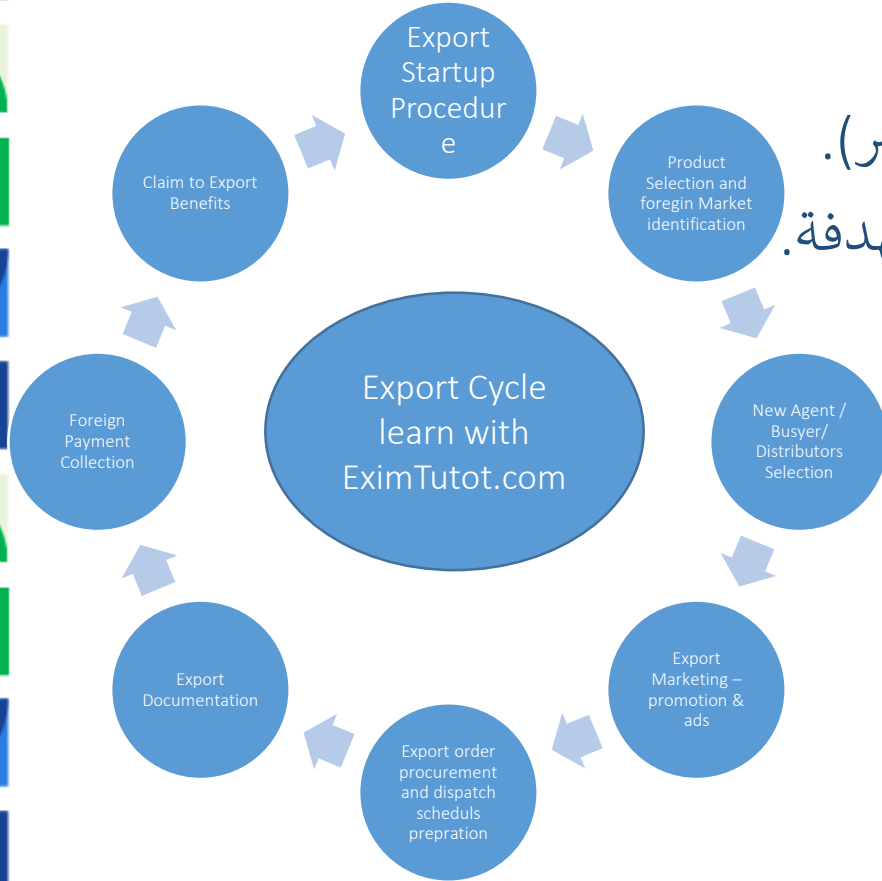
الرمز	الوصف
EXW	تسليم البضاعة من المصنع ... مكان التسليم معين
FCA	تسليم البضاعة للنقل ... مكان التسليم معين
FAS	تسليم البضاعة على رصيف ميناء التصدير ... ميناء الشحن معين
FOB	تسليم البضاعة على ظهر السفينة في ميناء التصدير ... ميناء الشحن معين
CFR	تسليم البضاعة خالصة أجرة الشحن في ميناء الوصول ... ميناء المقصد معين
CPT	تسليم البضاعة إلى الناقل خالصة أجرة النقل في مكان الوصول ... ميناء المقصد معين
CIF	تسليم البضاعة خالصة الثمن والتأمين وأجرة الشحن في ميناء الوصول ... ميناء المقصد معين
CIP	تسليم البضاعة خالصة أجرة النقل والتأمين في مكان الوصول ... مكان المقصد معين
DAT	تسليم البضاعة في الميناء أو في محطة الوصول ... ميناء المقصد معين
DAP	تسليم البضاعة في المكان المتفق عليه ... ميناء المقصد معين
DDP	تسليم البضاعة خالصة الرسوم الجمركية ... مكان المقصد معين



تفاوض المشتريات والمبيعات في التجارة الدولية

Negotiating the Purchases and sales in international trade

أولاً: التفاوض في أعمال المبيعات في التجارة الدولية (التصدير)



1. التخطيط لبدأ أعمال وإجراءات التصدير (منتجنا / التصدير للغير).
2. المزيج التسويقي: تحديد المنتج (رمان) وتحديد الأسواق المستهدفة.
3. بداية التفاوض: عميل حالي/جديد.
4. التسويق التصديري: الترويج والإعلانات.
5. الاتفاق: التعاقد - أمر الشراء - التجهيز للشحنة.
6. إرسال مستندات الشحن وشحن الطلبية.
7. التحصيل لقيمة الشحنة حسب الاتفاق.
8. التأكد من رضا العميل - تقييم الطلبية.

تفاوض المشتريات والمبيعات في التجارة الدولية

Negotiating the Purchases and sales in international trade

ثانياً: التفاوض في أعمال المشتريات في التجارة الدولية (الاستيراد)

• أعمال المشتريات (Procurement) تشمل في الاستيراد:

البحث عن مصدر جديد (Sourcing) + إجراءات الشراء للاستيراد (Purchasing)



البحث عن مصدر جديد (Sourcing):

1. تحديد الاحتياجات (مستلزمات تغليف الفاكهة).
2. تحديد مواصفات السلعة، والبحث عن الموردين المناسبين.
3. اختيار أفضل مورد.
4. إرسال طلب عرض الأسعار (RFQ) وطلب عرض المواصفات (RFI).
5. التفاوض على الصفقة ومشتملات التعاقد.
6. التوقيع على التعاقد.
7. متابعة الطلبية حتى تمام الوصول، وتقييم المورد والطلبية.



إجراءات الشراء للاستيراد (Purchasing):



1. تحديد الاحتياجات
2. إرسال طلب الشراء للمورد المعتاد، بالكميات والمواصفات المطلوبة.
3. التفاوض، ثم الموافقة على عرض المورد من الإدارة.
4. إرسال أمر الشراء (PO) للمورد.
5. استلام المستندات، ثم استلام الشحنة.
6. مطابقة الفاتورة بأمر الشراء، وإتمام إجراءات السداد لثمن الطلبية، ثم تقييم أداء المورد والطلبية.



شكراً لكم