

فن التفاوض وخدمة العملاء

دراسة حالات لشركات عالمية في مجال التفاوض

المحاضرة العاشرة

MKT421

Prepared by
Dr. Okba Alsabbagh

تمهيد

في بيئة الأعمال المعاصرة، لم يعد التفاوض نشاطاً منفصلاً يتم في مواقف محددة فقط، بل أصبح جزءاً أساسياً من العمليات اليومية داخل الشركات، خاصة في مجالات خدمة العملاء والتعامل مع الأسواق الرقمية. فالشركات لم تعد تنتظر حدوث المشكلة للدخول في عملية تفاوض، بل أصبحت تصمم أنظمتها وخدماتها بطريقة تقلل من النزاعات وتحسن تجربة العميل منذ البداية.

ومن هنا تبرز أهمية دراسة الحالات العملية لشركات عالمية تمثل نماذج متقدمة في كيفية دمج التفاوض داخل أنشطتها التشغيلية، سواء من خلال تسهيل الإجراءات، أو بناء القيمة أو استخدام البيانات والتقنيات الحديثة.



الأهداف

بنهاية هذه المحاضرة، سيكون الطالب قادراً على:

- تحليل الممارسات التفاوضية الفعلية التي تقوم بها الشركات العالمية في مجال خدمة العملاء، مع ربطها بالمفاهيم النظرية المدروسة.
- تفسير دور التكنولوجيا والبيانات في دعم عملية التفاوض وتحسين تجربة العميل داخل الشركات الرقمية.
- تقييم فعالية الاستراتيجيات التفاوضية المستخدمة في حل المشكلات وبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.



المحور الأول
حالة عملية
(شركة AMAZON)



عند الحديث عن التفاوض في بيئة الأعمال، قد يتبادر إلى الذهن صورة تقليدية لمفاوضين يجلسون على طاولة ويتبادلون العروض. لكن في الواقع العملي، وخاصة في الشركات الرقمية الكبرى، أصبح التفاوض جزءاً من تجربة العميل اليومية، حتى دون أن يشعر العميل بأنه "في عملية تفاوض".

تُعد (Amazon) من أبرز الشركات التي نجحت في تحويل التفاوض من نشاط منفصل إلى نظام عمل متكامل داخل خدمة العملاء.

01

مقدمة تحليلية



سياسة الإرجاع السلس (سهولة إعادة المنتج)

عندما يقوم العميل بشراء منتج من (Amazon) ثم يقرر إرجاعه، فإنه لا يواجه إجراءات معقدة أو طويلة. بل على العكس، توفر الشركة نظاماً بسيطاً جداً:



- يدخل العميل إلى حسابه
- يختار المنتج
- يضغط على خيار "إرجاع"
- يحصل مباشرة على تعليمات الإرجاع

في كثير من الحالات، لا يُطلب من العميل تقديم مبررات تفصيلية أو الدخول في نقاش طويل مع الشركة.

ماذا يعني ذلك؟

هذا الأسلوب يختلف تماماً عن الشركات التقليدية التي تطلب إثباتات، وتؤخر القرار وتحاول تجنب الإرجاع.

أما (Amazon) فهي تعتمد على مبدأ:

تسهيل الحل بدلاً من تعقيد المشكلة

كيف يرتبط هذا بالتفاوض؟

في التفاوض التقليدي:

- العميل يطلب
- الشركة ترفض أو تفاوض



أما هنا:



الشركة تستجيب مباشرة دون صراع

وهذا يعني أن (Amazon) تستخدم التفاوض التكاملي الذي يظهر من خلال:

- حل المشكلة بسرعة: حيث تقلل السرعة من احتمالية تصاعد المشكلة، لأن العميل غالباً ما يغضب بسبب التأخير أكثر من المشكلة نفسها. فعندما يحصل على حل فوري، يشعر بالرضا حتى لو كانت المشكلة موجودة في البداية.
- الحفاظ على رضا العميل.

رابط فيديو يوضح كيفية التعامل مع استفسارات وشكاوى العملاء على منصة أمازون: [اضغط هنا للدخول](#).

ثانياً

إعادة المبلغ بسرعة (وأحياناً قبل استلام المنتج)

في بعض الحالات، تقوم (Amazon) بإرجاع المبلغ للعميل قبل أن تستلم المنتج المرتجع.

لماذا تقوم الشركة بذلك؟

قد يبدو هذا تصرفاً محفوفاً بالمخاطر، لكن في الواقع هو قرار مدروس يعتمد على:

- تاريخ العميل (هل هو موثوق؟)
- سلوكه السابق (هل يكثر من الإرجاع؟)
- قيمة المنتج، أي مجموعة المنافع التي يحصل عليه المستهلك من المنتج.





ماذا تحقق الشركة من هذا الأسلوب؟

1. تقليل غضب العميل: استرجاع المال بسرعة يمنح العميل شعوراً بالراحة ويعزز

ثقته بالشركة.

2. منع تصعيد المشكلة: الحل السريع يمنع تحول المشكلة البسيطة إلى شكوى أو نزاع أكبر.

3. توفير الوقت والجهد: يتم حل المشكلة مباشرة دون الحاجة إلى نقاشات أو إجراءات طويلة، مما يفيد العميل والشركة معاً.

التفسير التفاوضي:

يُسمى هذا الأسلوب التنازل الاستباقي، حيث تقوم الشركة بتقديم حل أو تعويض قبل أن يطلبه العميل، بهدف التعامل مع المشكلة بشكل مبكر.

ويساعد هذا الأسلوب على:

- إنهاء المشكلة بسرعة
- تجنب التفاوض الطويل والنقاشات المعقدة

وبذلك يصبح حل المشكلة أسرع وأكثر سلاسة للطرفين.



التعويض عند حدوث الخطأ

ثالثاً

عندما يحدث خطأ مثل: تأخير في الشحن، أو وصول منتج خاطئ أو تلف المنتج، فإن (Amazon) لا تنتظر دائماً أن يتقدم العميل بشكوى، بل تبادر إلى اتخاذ خطوات مباشرة، مثل: تقديم اعتذار، أو عرض استبدال المنتج، أو إعادة المبلغ أو تقديم رصيد إضافي.

لماذا يُعد هذا الأسلوب مهماً من منظور تفاوضي؟



في كثير من الشركات، تبدأ عملية التفاوض بعد تقديم الشكوى، أي بعد أن يصبح العميل في

حالة انزعاج أو توتر، مما يجعل التفاوض أكثر صعوبة.

أما في (Amazon)، فإن التعامل مع المشكلة يتم: قبل أن تتحول إلى نزاع تفاوضي. وهذا يعني أن الشركة: تقلل من احتمالية حدوث صراع، وتتحكم في مسار الموقف منذ البداية.

التفسير في سياق التفاوض:

هذا الأسلوب يعكس تحولاً مهماً في مفهوم التفاوض، حيث لم يعد التفاوض: رد فعل على مشكلة، بل أصبح: أداة استباقية لإدارة

العلاقة مع العميل، وبالتالي، فإن ما تقوم به (Amazon) يمكن اعتباره:

نوعاً من التفاوض الوقائي، أي منع نشوء النزاع بدلاً من الدخول فيه.



دور موظف خدمة العملاء

رابعاً

يتميّز نموذج (Amazon) بأن موظف خدمة العملاء لا يلتزم فقط بنصوص جاهزة أو ردود ثابتة، بل يمتلك قدراً من المرونة في اتخاذ القرار، مما يمنحه دوراً فعلياً في إدارة الموقف أثناء عملية التفاوض مع العملاء.

حيث يمكنه:

- الموافقة على استبدال المنتج
- تقديم تعويض مناسب
- تسريع عملية الشحن



ما الفرق هنا؟

في الشركات التقليدية:

- يقتصر دور الموظف على تنفيذ التعليمات
- وغالباً ما يحتاج إلى الرجوع للإدارة لاتخاذ القرار

أما في (Amazon):

- فإن الموظف يمارس دور المفاوض
- ولكن ضمن حدود وصلاحيات محددة مسبقاً من قبل الشركة

رابط فيديو يوضح كيفية التواصل بين امازون والعميل: [اضغط هنا للدخول](#).



التفسير في السياق التفاوضي:

هذا الأسلوب يُعرف بـ التفاوض اللامركزي، حيث يتم نقل جزء من سلطة اتخاذ القرار إلى الموظف الذي يتعامل مباشرة مع العميل. وهذا يحقق عدة مزايا تفاوضية:



- يسمح بالتعامل مع كل حالة بشكل مرن وليس بشكل جامد
- يسرّع الوصول إلى الحل دون تأخير
- يقلل من احتمالية تصعيد الموقف

كما أن وجود "مفاوض" قريب من العميل يجعل عملية التفاوض: أكثر إنسانية ومرونة مقارنة بالأنظمة الصارمة.

خامساً استخدام البيانات في اتخاذ القرار من منظور تفاوضي

ما البيانات التي يتم تحليلها؟ (كمدخل للتفاوض)

1. سلوك العميل: مثل طريقة تعامله مع الطلبات والمشكلات، وهذا يساعد في تحديد أسلوب التفاوض المناسب معه.
2. عدد مرات الشراء: حيث يُعتبر العميل الدائم ذا قيمة عالية، وبالتالي تميل الشركة إلى تقديم تنازلات أكبر للحفاظ عليه.
3. عدد المرتجعات: إذا كان العميل يكثر من الإرجاع، يتم التعامل معه بحذر تفاوضي لتجنب الاستغلال.
4. تقييماته السابقة: تعكس مستوى رضاه، وبالتالي تساعد في تحديد مدى الحاجة



إلى تقديم تعويض أو تحسين التجربة



كيف تُستخدم هذه البيانات في القرار التفاوضي؟

لا تُستخدم البيانات فقط للمراقبة، بل لتوجيه قرارات تفاوضية مباشرة، مثل:

- قبول الإرجاع مباشرة: قرار تفاوضي يعكس مستوى الثقة بالعميل
- استحقاق العميل تعويضاً: تحديد حجم "التنازل التفاوضي" الذي يمكن تقديمه
- نوع الحل المناسب: اختيار البديل الأفضل (استبدال – استرداد – تعويض) لتحقيق توازن بين رضا العميل وتكلفة الشركة

ماذا يعني ذلك في سياق التفاوض؟

هذا النموذج يوضح أن التفاوض في (Amazon) لم يعد قائماً فقط على مهارة الموظف، بل أصبح: تفاوضاً مدعوماً بالبيانات.

وإن استخدام البيانات حقق عدة نتائج مهمة في عملية التفاوض لدى (Amazon) :

- زيادة دقة القرار التفاوضي، حيث يتم اختيار الحل الأنسب لكل حالة بشكل علمي
- تحقيق العدالة بين العملاء، فكل عميل يُعامل بناءً على سلوكه وليس بشكل عشوائي
- تقليل المخاطر التفاوضية، مثل استغلال بعض العملاء لسياسات الإرجاع أو التعويض
- تحقيق توازن بين مصلحة الشركة والعميل، وهو الهدف الأساسي في التفاوض التكاملي



المحور الثاني
حالة عملية
(شركة Apple)

02



في عالم الأعمال الحديث، لا يركز التفاوض دائماً على السعر فقط، بل يمكن أن يتمحور حول القيمة والفائدة التي يحصل عليها العميل. تُعد (Apple) نموذجاً مهماً لفهم هذا النوع من التفاوض، حيث تركز على تعزيز القيمة بدلاً من تقديم الخصومات. تُظهر تجربة (Apple) كيف يمكن تحويل النقاش مع العميل من "خفض السعر" إلى تقدير المزايا والجودة والتجربة الشاملة للمنتج. الأسلوب المتبع يُعرف في علم التفاوض بـ التفاوض غير المباشر، إذ يتم توجيه الحوار بطريقة ذكية لتحقيق رضا العميل دون التنازل عن السعر.



02

مقدمة تحليلية

أولاً سياسة السعر الثابت (عدم التفاوض على السعر)

عند شراء أي منتج من (Apple)، مثل: (iPhone) أو (MacBook)، يلاحظ العميل فوراً أن السعر ثابت تقريباً ولا يخضع عادة لأي تفاوض فردي. هذه السياسة تختلف تماماً عن معظم الأسواق التقليدية، حيث يمكن للعميل أن يطلب خصماً أو تخفيضاً على



السعر عند التعامل مع البائع.

ماذا يعني ذلك من منظور التفاوض؟

- في الشركات التقليدية، يبدأ التفاوض عادة من نقطة السعر، حيث يسعى كل طرف للحصول على أفضل مكسب مالي.
- أما Apple، فهي تتجنب النقاش المباشر حول السعر، مما يجعل السعر ليس محور النزاع التفاوضي الأساسي.

كيف تتعامل (Apple) مع اعتراض العميل على السعر؟

بدلاً من تقديم خصومات، تعتمد الشركة على ما يُسمى التفاوض غير المباشر، أي تحويل محور الحوار من السعر إلى القيمة التي يحصل عليها العميل. وتقوم بذلك عبر:

- توضيح جودة المنتج: تسليط الضوء على المواد والتقنيات المستخدمة في الجهاز، مثل الشاشات عالية الجودة والمعالجات



- إبراز المزايا: التركيز على الميزات الفريدة، مثل نظام التشغيل المتكامل، والأمان.

- التركيز على تجربة الاستخدام: توضيح كيف أن الجهاز يوفر تجربة سلسة ومتميزة.

التفسير التفاوضي:

لا تدخل (Apple) في مناقشات حول "هل يمكن تخفيض السعر؟"، بل تحول الحوار إلى "لماذا هذا المنتج يستحق هذا السعر؟".



- هذا يعني أن الشركة تمارس نوعاً خاصاً من التفاوض القيمي، حيث الهدف هو إقناع العميل

بالاستثمار في قيمة المنتج وليس التفاوض على السعر نفسه.

- الموظف هنا يلعب دور المفاوض الذكي الذي يوجه العميل لفهم القيمة الحقيقية.

رابط فيديو يبرر الأسعار العالية الثابتة لـ (Apple) من خلال التركيز على القيمة التي يحصل عليها العميل: [اضغط هنا للدخول](#).



الأثر على عملية التفاوض:

- يقلل من النزاعات المباشرة حول السعر ويحول التركيز إلى الحل القيمي.
- يعزز ثقة العميل بالشركة، لأنه يرى المنتج كاستثمار ذي قيمة وليس مجرد سلعة قابلة للتفاوض على السعر.
- يمنح الشركة قوة تفاوضية أكبر، حيث تضع القرار في إطار القيمة والفوائد، وليس مجرد خصم مؤقت.

ثانياً

تجربة الدعم الفني داخل المتجر

توفر (Apple) داخل متاجرها خدمة تُعرف باسم (Genius Bar)، وهي مساحة مخصصة تمكّن العميل من عرض مشكلته،

والحصول على تشخيص مباشر وتلقي الدعم الفني المناسب.

ما الذي يميز هذه الخدمة؟

1. تواصل مباشر وجهاً لوجه

هذا النوع من التواصل يُعد أداة تفاوضية مهمة، لأنه يتيح للموظف قراءة مشاعر العميل وفهم موقفه بشكل أدق، مما يساعد على

إدارة الحوار التفاوضي بطريقة أكثر هدوءاً وفعالية.



2. شرح واضح للمشكلة

عندما يتم توضيح المشكلة للعميل بشكل بسيط، يقل الغموض وسوء الفهم، وهو ما يخفف من حدة التوتر، ويجعل عملية التفاوض أكثر عقلانية وأقل عاطفية.

3. اهتمام شخصي بالعمل

هذا الاهتمام يعزز شعور العميل بالقيمة، وهو عنصر مهم في التفاوض، لأنه يجعل العميل أكثر تقبلاً للحلول المقترحة حتى لو لم تتضمن تعويضاً مالياً.



كيف ترتبط هذه الخدمة بالتفاوض؟

عندما يواجه العميل مشكلة في الجهاز، فإنه غالباً ما يدخل الموقف بعقلية تفاوضية، ويتوقع أحد الحلول التالية:

- استرداد المال

- تخفيض السعر



وهنا يبدأ ما يمكن اعتباره موقفاً تفاوضياً كاملاً، حيث يسعى العميل للحصول على أفضل تعويض، بينما تسعى الشركة للحفاظ على

رضا العميل دون تقديم تنازلات غير ضرورية.

كيف تتعامل (Apple) مع هذا الموقف تفاوضياً؟

بدلاً من البدء مباشرة بالتفاوض على المال، تقوم (Apple) بخطوة مهمة جداً: الانتقال من التفاوض على النتيجة إلى التفاوض على



المشكلة.

أي أنها: لا تبدأ بسؤال: كم سنعوض العميل؟ بل تبدأ بـ: ما المشكلة الفعلية؟ وكيف يمكن حلها؟

وهذا يعني أن الشركة تعتمد على تفاوض قائم على الحلول، حيث يتم التركيز على فهم جذور المشكلة ثم تقديم حل تقني مناسب.

التفسير التفاوضي العميق: هذا الأسلوب يحقق عدة أهداف تفاوضية:

- تقليل التوقعات المالية للعميل:

عندما يتم التركيز على الحل بدلاً من التعويض، يصبح العميل أقل تمسكاً بالمطالبة المالية.

- إعادة توجيه مسار التفاوض:

من نقاش حول "الخسارة" إلى نقاش حول "الحل"، وهو تحول مهم في إدارة التفاوض.

- بناء الثقة أثناء التفاوض:

لأن العميل يرى أن الشركة مهتمة بحل مشكلته فعلياً، وليس فقط إنهاء الموقف بسرعة.



الاستبدال بدل الإصلاح في بعض الحالات

ثالثاً

في بعض الحالات التي يتبين فيها وجود خلل حقيقي في المنتج، تقوم (Apple) باتخاذ قرار واضح يتمثل في استبدال الجهاز بالكامل بدلاً من الدخول في نقاش طويل حول إمكانية الإصلاح أو تحديد المسؤولية عن المشكلة.



ماذا يعني ذلك من منظور تفاوضي؟

في كثير من الشركات، تتحول مثل هذه الحالات إلى موقف تفاوضي تقليدي يقوم على:

- من المخطئ؟
- هل يغطي الضمان المشكلة؟
- هل يتحمل العميل جزءاً من التكلفة؟

أما في (Apple)، فيتم تجاوز هذه المرحلة بالكامل من خلال تقديم حل مباشر.

لماذا يُعد هذا الأسلوب مهماً؟

- يقلل من جدال العميل: عندما يحصل العميل على حل سريع، تقل حاجته للدخول في نقاش أو الدفاع عن موقفه، مما يخفف من حدة التفاوض.

- يعزز الثقة في الشركة: هذا السلوك يُظهر أن الشركة تضع رضا العميل في مقدمة أولوياتها، وهو عنصر مهم في بناء قوة تفاوضية طويلة الأمد.



- يعطي انطباعاً بالجودة العالية: الاستبدال المباشر يعكس ثقة الشركة بمنتجاتها،

ويُقنع العميل بأن ما يدفعه مقابل المنتج له قيمة حقيقية.

التفسير في السياق التفاوضي:

هذا الأسلوب يمثل تحولاً مهماً في طريقة إدارة التفاوض، حيث أن (Apple) لا تدخل في نقاش حول: من المخطئ. ومن يتحمل التكلفة. بل تقوم بـ: تقديم حل مباشر يُنهي النزاع من جذوره. ويمكن اعتبار ذلك نوعاً من:



- التفاوض الحاسم

- التفاوض الوقائي

حيث يتم إنهاء المشكلة بسرعة قبل أن تتحول إلى نزاع طويل.

الاعتماد على الضمان وخدمات ما بعد البيع

رابعاً

تعتمد (Apple) على خدمات ما بعد البيع كجزء أساسي من استراتيجيتها التفاوضية، حيث تقدم:

- الضمان الأساسي: وهو بمثابة اتفاق تفاوضي مسبق يحدد حقوق العميل عند حدوث مشكلة
- خدمة الضمان الممتد: تمثل خياراً تفاوضياً إضافياً يمنح العميل مزيداً من الأمان مقابل تكلفة محددة

ماذا تحقق هذه الخدمات؟ (من منظور تفاوضي)

- طمأننة العميل قبل الشراء: وهذا يقلل من الحاجة إلى تفاوض لاحق، لأن العميل يدخل العلاقة

وهو يعرف حقوقه، مما يخفف من احتمالية النزاع.





• تقليل القلق من الأعطال

عندما يكون العميل مطمئناً، يصبح أقل ميلاً للدخول في مواقف تفاوضية حادة عند حدوث مشكلة.

• توفير حلول واضحة عند حدوث مشكلة

الحلول المحددة مسبقاً تقلل من مساحة التفاوض، لأن القرار لا يعتمد على نقاش، بل على شروط متفق عليها.

فيما يأتي رابط فيديو يوضح أن (Apple) تمنح العميل حماية إضافية ودعمًا موسعاً يدعم موقفها التفاوضي: [اضغط هنا للدخول](#).

كيف يرتبط ذلك بالتفاوض؟

في الشركات التقليدية: يبدأ التفاوض بعد المشكلة ويتم النقاش حول المسؤولية والتعويض.

أما في (Apple) يتم تنظيم العلاقة التفاوضية مسبقاً من خلال وضع قواعد واضحة تحدد كيفية التعامل مع أي مشكلة

التفسير في السياق التفاوضي:

هذا الأسلوب يمثل التفاوض الاستباقي



حيث تقوم الشركة بـ:

- تحديد شروط التفاوض قبل حدوث المشكلة
- تقليل الغموض الذي قد يؤدي إلى نزاع
- تقليل الحاجة إلى التفاوض الفعلي لاحقاً

الأثر التفاوضي:

- تقليل التفاوض المباشر لأن القواعد واضحة





- تقليل النزاعات نتيجة وضوح الحقوق والواجبات
- تعزيز الثقة مما يجعل أي تفاوض لاحق أكثر سلاسة

الخلاصة التفاوضية:

في نموذج (Apple)، لا يُترك التفاوض ليحدث عند المشكلة، بل يتم تصميمه مسبقاً من خلال سياسات واضحة تحكم العلاقة مع العميل وبذلك يتحول التفاوض من: "رد فعل على مشكلة" إلى "إدارة مسبقة تقلل الحاجة للنزاع من الأساس"

خاتمة

في ختام هذه المحاضرة، يتضح أن التفاوض لم يعد يقتصر على المساومة المباشرة، بل أصبح جزءاً من تجربة العميل داخل الشركات. وقد أظهرت حالتا (Amazon) و (Apple) أساليب مختلفة في إدارة التفاوض، بين السرعة والمرونة من جهة، والتركيز على القيمة من جهة أخرى. كما يتبين أن التفاوض أصبح نظاماً استراتيجياً يهدف إلى تحقيق التوازن بين رضا العميل ومصلحة الشركة. وتساهم هذه الأساليب في تقليل النزاعات وتحسين العلاقة مع العملاء على المدى الطويل. وبذلك، يصبح الطالب قادراً على فهم وتطبيق التفاوض بأسلوب عملي يتناسب مع بيئة الأعمال الحديثة.

شكراً لحسن إصغائكم