

المحور السابع- القوة التفاوضية

إن القوة هي القدرة على التأثير في الطرف الآخر، وأفضل مصدر للقوة هي المهارة التفاوضية للشخص المفاوض، أي معرفة الأساليب التي يلجأ إليها وتوقيت كل منها، كما تعد المعلومات مصدراً آخر للقوة.

أ- مصادر القوة في التفاوض التجاري:

تلعب القدرة التفاوضية دوراً رئيسياً في كل نوع من أنواع التفاوض، سواء كان التفاوض سياسياً أو تجارياً، ففي مفاوضات قطاع الأعمال لعمليات البيع والشراء، الكل - المشتري والبائع - له سلطة في المفاوضات، والسلطة المقصودة هنا هي إدراك وتصور نقاط القوة والضعف لكل من البائع والمشتري قياساً بالآخر. هذا التصور للسلطة أو القوة يؤثر على قدرة كل طرف في تحقيق أهدافه، فكلما إكتسبت المزيد من القوة التفاوضية مقارنة بالطرف الآخر، كلما أصبحت تنازلاتك أقل. وتتمثل مصادر القوة التفاوضية الثمانية فيما يلي:

- 1. الحاجة:** من الذي يحتاج هذه الصفقة أكثر من الآخر؟ ال زبون أم البائع؟ كلما إشتدت حاجة ال زبون، كلما إزدادات القدرة لدى البائع على التفاوض، وكلما إشتدت حاجة البائع للبيع، كلما إزدادت القدرة لدى ال زبون على التفاوض.
- 2. الخيارات:** ما هي الخيارات المتاحة لكل طرف إذا لم يتم التوصل إلى إتفاق؟ الزبون الذي يعتقد أن منتجاتك وخدماتك فريدة من نوعها ولا تُضاهى ليس لديه خيارات أخرى، أما خياراتك الأخرى كبائع تتألف من فرص المبيعات الأخرى من طرف زبائن حجم صفقاتهم أكبر ، فكلما إزدادت خياراتك وقلت خيارات ال زبون، كلما إزدادت قدراتك على التفاوض.
- 3. الوقت:** يشير الوقت إلى الأحداث الوشيكة والتي شارف موعدها النهائي على الفناء سواء للبائع أو ال زبون، فإذا كان الزبون تحت ضغط الوقت، فالبائع عادة ما تزداد لديه القوة التفاوضية، فعلى سبيل المثال في العقارات التجارية، إنتهاء عقد الإيجار القديم من الممكن أن يضع المُستأجر تحت ضغط الوقت لإيجاد مكاتب جديدة، كما أنّ عامل الوقت سيؤثر أيضاً على العديد من المشتريات الأخرى ذات الصلة بعملية النقل إلى المكان الجديد مثل التعاقد مع مقاول للنقل والديكور، واختيار أثاث المكاتب والمعدات التجارية ...، الأحداث الوشيكة والتي تأخر إنجازها تخلق ضغط الوقت وتحدد فُرص وخيارات ال زبون من التجول حول المتاجر وسماسرة العقار بغية إيجاد سعر أفضل، بالمقابل أنت أيضاً تشعر كبائع بضغط الوقت، ربما لعدم تحقيق الحصص البيعية بحلول نهاية فترتها وفقاً لخطة المبيعات المقررة مسبقاً، في هذه الحالة سيمتلك عميلك قوة الوقت بدلاً منك.

4. **العلاقات:** كيف هي قوة علاقاتك مع المرشحين المحتملين لأن يُصبحوا زبائنك؟ إذا كنت تملك كمية عالية من الجودة العالية في العلاقات مع الزبائن، فأنت تملك قوة السلطة، ولكن بعض ال زبائن قد لا يُتيحون لك تطوير هذه العلاقات، ومن الممكن أن يطلبوا منك التكلم والتعامل فقط مع إدارة المشتريات، بكل تأكيد في مثل هذه الحالة سيكون هناك صعوبة في تطوير علاقات القوة.

5. **الاستثمار:** كم من الوقت والطاقة تم استثمارها في عملية إتمام الصفقة؟ كلما إزدادت جهود الاستثمار، كلما إزداد الإلتزام في التوصل إلى إتفاق، كلما أنفق الزبون جهداً أكبر في عملية الشراء، كلما إزدادت قدرتك على التفاوض، وعلى العكس من ذلك، تتعزز قدرة الزبون الإستثمارية عندما تتفق أنت الكثير من الوقت والطاقة في عقد البيع المحتمل، فإذا أنفقت 20 ساعة في إعداد وتجهيز عرض الإقتراح المكتوب، سيكون من الصعب عليك إهمال الصفقة.

6. **المصداقية:** ما الذي تحتاجه حتى تثبت مصداقية شركتك في جودة منتجاتها وتعاملاتها؟ هذا يتطلب قائمة من الزبائن الكبار ذوي المناصب المرموقة، فعندما تباع منتجك إلى رئيس الوزراء أو لأكبر شركة نفط أو لأكبر شركة اتصالات، إحرص دائماً على النقاط صورة تذكارية يظهرون فيها مع منتجك على مكاتبهم، بكل تأكيد سيعزز هذا من مصداقيتك أمام ا لزبائن الجدد المحتملين، وقد يتطلب الأمر منك التضحية بأسعار منخفضة للحصول على مثل هذه المصداقية الثمينة.

7. **المعرفة:** هي القوة الحقيقية، أنت تملك قوة المعرفة عندما تفهم بدقة مشكلات وإحتياجات زبائنك وتشرح لهم كيف أن منتجاتك أو خدماتك المقترحة سوف تحل تلك المشكلات وتلبي تلك الإحتياجات، وعلى العكس من ذلك، إذا كان زبونك يعلم عن منتجاتك كما تعلم أو ربما أكثر، سيقبل إعتماده عليك بكل تأكيد. قبل سنوات، قامت شركة IBM بإعادة هيكلة طرق بيعها وخبرات مندوبيها وفقاً لمجالات أعمال الزبائن المتخصصة، بحيث يصبح مندوبيها أكثر دراية بطرق عمل زبائنهم، واليوم أصبح لديها 14 فريق عمل متخصص في مجالات أعمال الزبائن مثل الرعاية الصحية، والسفر، والخدمات المالية، وإعترفت الشركة أن مندوبيها لم يتمكنوا من إضافة قيمة حقيقية إلى الزبائن حتى إكتسبوا خبرة أكبر منهم أنفسهم في مجالات عملهم.

8. **المهارات:** من هو الذي يمتلك مهارات أكثر في التفاوض؟ لقد أصبح الزبائن يقومون بقرارات شراء أكثر من قبل، وهم في تحسن مستمر مع هذه القرارات، كما أن الكثير من ال زبائن قد يحضر دورات تدريبية ومؤتمرات لتحسين مهاراتهم التفاوضية، وهذا يعني أنهم إكتسبوا المزيد من القدرة على التفاوض، بالمقابل يجب على البائع أو المسؤول على عقد الصفقات أن يعمل باستمرار على تحسين مهاراته عموماً والتفاوضية خصوصاً لمجرد الإستمرار في البقاء وإقناع الزبائن.

ب- المصادر الشخصية للقوة: يرى الكاتب (Roger Dawson's) في كتابه أسرار التفاوض الفعال أن المصادر الشخصية للقوة تتمثل فيما يلي:

1- القوة الشرعية: وهو ذلك النوع من القوة الذي يصحب الألقاب والمراكز العليا، فالتفاوض في مكتبك الفخم يدعم قوتك الشرعية، كما أن التركيز على الألقاب أثناء التعارف يعطيك قوة، ويمكن أيضا إعطاء الأوامر للسكرتير بحجب الاتصالات الهاتفية أثناء الاجتماع مما يعطي المفاوض قوة شرعية مظهرية، ومتى احتجت لركوب سيارة مع الطرف الآخر فلنكن سيارتك، فأنت بذلك تتحكم في الموقف على نحو ما.

2- قوة الفائدة: يزيد حماس الطرف المقابل أو الجهة التي تتفاوض معها لإبرام صفقة معك إذا أدركت أنها إنما تتال منك فضلاً لا تمنحك إياه، متى حاول الطرف المقابل أن يعطيك إحساس بأن تناوضه معك إنما هو فضل منه لا تتضايق، وإنما ابق هادئاً ولا تخدعك محاولاته وخصوصاً إذا كنت واثقاً مما ستقدمه له، وهو ما يمكنك من توظيف هذا النوع من القوة.

3- القوة القهرية: وهي عكس قوة الفائدة، فعلى سبيل المثال إذا لم يوقعوا اتفاقاً معك فإنهم سيفقدون مكاسب كبرى لقاء استثماراتهم، وهذا النوع من القوة عندما يتم مزجه بقوة الفائدة تشكل قوه فعالة تدعم موقفك التفاوضي.

4- قوة الموقف: قد يهب الموقف القوة لطرف دون الطرف الآخر، ومثال عليها أن تشتري سلعة معينة وتعود لإرجاعها فيطلب البائع منك الفاتورة أو السند لإرجاعها لك ورد القيمة ولكنك قد فقدت هذه الأوراق وهنا فان موقفك يكون ضعيفاً جداً.

5- قوة العزيمة والخبرة: وهي أيضا من مصادر القوة التي تدعم للمفاوض قوة في موقفه التفاوضي.

ج- أنماط المفاوضين:

من الأمور الهامة في التفاوض هو فهم نمط المفاوض المقابل ، لأن فهم نمط الشخص المقابل ونمط شخصيته التفاوضية له بالغ الأهمية في سير العملية التفاوضية، وأنماط المفاوضين حسب (Roger Dawson's) هي:

1- المفاوض الواقعي: المفاوضون الواقعيون يتميزون بإعطائهم اهتمام بالوقت وهو النوع الذي يريد الدخول في صلب الموضوع مباشرة دون الخروج هنا أو هناك عن صلب الموضوع والدخول في هوامش غير مهمة بالنسبة له، ويتصرفون بأنهم منظمون ويميلون للتعامل الرسمي، وتجدهم يتصرفون بعدوانية تجاه الطرف الآخر ولا يهتمون به أو باحتياجاته ولا يهتمهم أن يكون مقتنع بما توصل إليه أو لم يقتنع، فهم يريدون أن يكونون هم الكاسبين وغيرهم يخسر، وهذا النوع عندما تتفاوض معه عليك أن تدخل مباشرة في صلب الموضوع بدون ثرثرة

وتفاصيل كثيرة وإضاعة للوقت ، وعليك أن تأخذ قراراتك مع هذا النوع بسرعة وبتشدد دون تقديم تنازلات ولكن يجب أن تكون قراراتك مستندة على معلومات وحقائق واضحة ومباشرة.

2- المفاوض الانفتاحي: فهو عكس الواقعي فهو نوع يجب أثناء التفاوض أن يبتعد عن أجواء العمل ليجد لنفسه شيء من الدعابة مع الشخص المقابل وتجده متساهل أثناء تفاوضه، وهذا النوع انفعالي نوعا ما في بعض المواقع من التفاوض ولكنه قادرا على اتخاذ القرار عادة وفوراً دون تردد و يكون ذو إحساس مرهف، وأنت كمفاوض إذا تعرضت لهذا النوع فحاول أن تستغل ذلك لتحقيق صفقة وتستطيع ذلك باستثارة حماس هـنحو مشروعك الذي تقدمه وإذا نجحت فسوف تجده يوافق بقرار سريع مبني على حماسه.

3- المفاوض الودود: يمتازون بحبهم للناس وتجـد أن تصرفاتهم عاطفية أو يغلب عليها التعاطف مع الناس وهذا النوع مطلوب منك أن تجعله يشعر بالاطمئنان تجاهك، لأنه في بداية تفاوضهمك سوف لن يتخذ إي قرار إلا بعد أن يشعر بالاطمئنان نحوك، ولذلك تجدهم يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون الضغط فهم لن يوافقوا أو يتخذوا قرار تحت الضغط أيا كان، وهذا النوع يسعون دائما إلى إسعاد الجميع أي جميع الأطراف المتفاوضة، فإذا تفاوضت مع هذا النوع ، فعليك أن ترضى على بطء اتخاذ القرارات منهم أولا ثم أن تحاول أن تنال ثقتهم وأن تُشعرهم بالاطمئنان نحوك في البداية، ولكن عليك الحذر من الضغط على هذا النوع من المفاوضين، فكلما ضغطت عليهم كلما كان ابتعادهم وحجمهم عن اتخاذ القرار.

4- المفاوض التحليلي: وهذا النوع لا يقنع أبدا بأي عرض إلا بعد أن يعرف كل التفاصيل وتفاصيل التفاصيل، وبالطبع فان ذلك سوف يكون له الأثر على الوقت وسرعة اتخاذ القرار من قبلهم، فسوف تتسم المفاوضات معهم بالبطء ، فإنهم يريدون أن يأخذوا وقتهم الكافي في التحليل والتمحيص في كل التفاصيل ولا يحبون أن يدفعهم المفاوض المقابل لاتخاذ القرارات، بل يريدون أن يكون كل شيء في مكانة تماما بعد اخذ كل التفاصيل والمعلومات وغيره، هذا النوع عندما تتفاوض معه عليك أن لا تعطيها كل المعلومات المطلوبة وإنما يجب أن تعطيها إياها على مراحل كلما سئل عنها أو طلبها ولتعطي لنفسك فرصة الإجابة على أسئلته الكثيرة.