

المحاضرة الخامسة: استراتيجيات وتكتيكات التفاوض الدولي

يقصد باستراتيجيات التفاوض الخط الأساسي للحركة على مائدة المفاوضات وما يرتبط به من أهداف أساسية مطلوب تحقيقها، في حين يقصد بالتكتيكات التحركات قصيرة المدى في الاتجاهات المختلفة وذات الصبغة التنفيذية لتحقيق الإستراتيجية الأساسية.

أولاً: إستراتيجيات التفاوض

1. إستراتيجيات المصالح المشتركة

يقوم هذا المنهج على التعاون المشترك بين طرفي التفاوض من اجل تحقيق المصالح المشتركة بإتباع مجموعة من الاستراتيجيات وهي كالتالي:

أ. إستراتيجية التكامل: وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس ان الطرفان يكملان بعضهما البعض، وان يصبحان يشكلان شخص واحد، ومن أهم أشكال التكامل نجد:

- التكامل الخلفي: وهو قيام أحد الأطراف بإيجاد وسيلة يتم من خلاله التفاوض من أجل التعاون على تحقيق مصلحة مشتركة، كقيام أحد الدول تملك مواد أولية بالتفاوض مع دولة أخرى تستطيع إنتاج منتج من خلال هذه المواد والتي على أساسها تقبل التفاوض والوصول إلى عقد اتفاق بين الطرفين يحقق مصلحة مشتركة بينهما.
- التكامل الأمامي: حيث هنا يقوم أحد أطراف التفاوض على الكشف على كل ما يحوزه من مزايا يستفيد منها الطرف الآخر والتي على أساسها يتم عقد الاتفاق بينهما، كالكشف عن براءة اختراع تخص إنتاج منتج ما.
- التكامل الأفقي: هنا يتم توسيع نطاق المصالح المشتركة بين طرفي التفاوض بإدخال الطرف الثالث الذي يؤدي إلى زيادة توسيع المصالح.

ب. استراتيجية تطوير التعاون: حيث تهدف هذه الإستراتيجية إلى تطوير العلاقة بين الطرفين من اجل فتح مجال التعاون بينهما ومن بين هذه الاستراتيجيات:

- استراتيجية توسيع مجال التعاون: وتقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفي أو أكثر تجمعهم مصلحة ما، حيث يقوم كل منهما بإحداث عمق في علاقته بالآخر، فعلاقات الإنتاج المشترك بين الشركات هي خير نموذج لإستراتيجية تقوية الروابط، وصولاً إلى مرحلة الاندماج الكامل بينهما. أو مثل ما حدث بين دول الاتحاد الأوروبي، حيث في البداية قامت بتكوين سوق مشتركة ثم توسع المجال إلى أن وصلت إلى توحيد العملة فيما بينهما.
- إستراتيجية توسيع نطاق التعاون: وتعني هذه الاستراتيجية توسيع النطاق الزماني والمكاني لأصحاب المصالح المشتركة مثل وسيع نطاق التعاون بين الطرفين إلى مدة زمنية جديدة أو توسيع نطاق التعاون إلى مجال مكاني جديد.

2. استراتيجية منهج الصراع: تعتمد هذه الاستراتيجية على منهجية قائمة على الخداع والتمويه، وذلك بناء على أن هناك صراع بين الطرفين وأهمها.

أ. إستراتيجية الإنهاك (الاستنزاف): وهي من أهم أنواع الاستراتيجيات المستخدمة في التفاوض سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الدولي، حيث يعمل المتبني لها على استنزاف وقت وجهد ومال الطرف الآخر في عملية التفاوض، وتقوم هذه الإستراتيجية على مايلي:

- إستراتيجية استنزاف وقت الطرف الآخر: من خلال قيام أحد الأطراف بالعمل على تمديد مدة التفاوض دون التوصل إلى نتائج وأن تكون هذه النتائج محدودة لا قيمة لها.

- استراتيجية استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أقصى درجة ممكنة: ويتم ذلك من خلال تكثيف عمليات التفاوض وخلق تكتيكات تؤدي إلى استنزاف جهد الطرف الآخر مثل خلق عقبات قانونية خاصة بقضية التفاوض، وضع برنامج خاص بالاستقبال والحفلات من أجل إطالة الوقت الخاص بالتفاوض، زيادة الاهتمام بالعناصر التي لها علاقة بالقضية التفاوضية وغير مهمة إلى أن تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة.

- إستراتيجية استنزاف أموال الطرف الآخر: عن طريق زيادة نفقات التفاوض وتكاليف الإقامة طوال فترة التفاوض القائمة بين الطرفين.

ب. إستراتيجية التشتت (التفتيت) : تقوم هذه الإستراتيجية على القيام بتفتيت الطرف الثاني من اجل كسب المعلومات حوله وجذبه من اجل تحقيق المصالح، وذلك من خلال دراسة نقاط القوة والضعف في الطرف المفاوض أو من خلال تفكيك القضية التفاوضية إلى فروع وأبعاد متشعبة بغية تعقيد التفاوض ودفع الطرف الآخر الى الانسحاب. مثل العمل على تشتيت وتفتيت جهد شركة ما من خلال تضييع وقتها أثناء التفاوض لتضطر للخروج من السوق بسبب الانهيار والإفلاس.

ت. إستراتيجية إحكام السيطرة: تقوم هذه الإستراتيجية على قيام أحد الأطراف من اجل السيطرة على عملية التفاوض والسيطرة على الطرف الآخر من أجل أن يصبح تابع وينتظر الإشارة من الطرف المسيطر من أجل التحرك، بالإضافة إلى القدرة على الحركة السريعة والتجاوب مع الطرف الآخر حتى لا يستطيع السيطرة على عملية التفاوض هذا الى جانب القدرة على التشكيل والتنوع والتعديل والتغيير اثناء عملية التفاوض.

ث. استراتيجية الغزو المنظم: تهدف هذه الاستراتيجية إلى القيام بعملية التفاوض مع الطرف الآخر خطوة خطوة عن طريق:

- اختراق حاجز الصمت بجمع المعلومات عن طريق التفاوض التمهيدي؛

- معرفة أهم ميزاته التنافسية؛

- العمل على حصر عمله في الأسواق التقليدية؛

- اختراق سوق بلده وجعله موزع لمنتجات الخاصة بالطرف الأول.

ج. استراتيجية التدمير الذاتي: لكل طرف من أطراف التفاوض أحلام وتطلعات ومن اجل الوصول الى تحقيقها فإنه يواجه مشاكل وعقبات وصعاب لهذا يجب الاختيار بين امرين:

- البحث عن وسائل أخرى يمكن من خلالها تحقيق النتائج أو الأهداف في المستقبل؛

- الاكتفاء بجزء من الأهداف وتحقيق جزء منها.

ووفقا لهذين البديلين يجب معرفة الطرف الآخر ومتابعة سلوكه من أجل تحديد ما إذا كان يمكن تحقيق الأهداف أو اليأس من تحقيقها مستقبلا، وفي حالة ما إذا كان يمكن تحقيق الأهداف يجب الإصرار على التواصل مع الطرف الآخر والتفاوض معه.

3. استراتيجية التفاوض في التسويق التجاري: تركز أساسا على الإستراتيجيات التسويقية الخاصة بالترويج والإعلان عن المنتج، لما لهذه الإستراتيجيات من امتداد لمجالات وأساليب التفاوض بصفة عامة، وهنا نقول إن هناك إستراتيجيات رئيسية للإقناع تستخدم في التفاوض التسويقي التجاري وهذه الإستراتيجيات هي:

- الإستراتيجية الابتكارية: تستخدمها الشركة لإيجاد وبناء علاقة وطيدة بينها وبين الجمهور، وفي محاولة لاستقطاب أو تكوين جمهور لمنتجاتها أو خدماتها التي تشبع رغبات ومتطلبات هذا الجمهور، وذلك من خلال الدراسة الدقيقة لتنشيط المبيعات بطريقة مغرية أفضل مما يفعله المنافسون.

- استراتيجية المواجهة: وهي تلك الإستراتيجيات التي توظفها الشركة أو المؤسسة للتصدي لمؤسسات أو شركات منافسة أخرى تقوم بالاعتداء على الشركة من خلال إشاعات أو ما شابه ذلك، ومن ثم فإن على الشركة أن تقوم بنفي الشائعة من خلال توضيح الموقف لجمهورها من خلال وسائل ترويجية للسلع أو الخدمات للحفاظ على سوق منتجاتها أو خدماتها.

- استراتيجية النوعية المتميزة: توظف هذه الإستراتيجية من قبل بعض الشركات المتميزة للغاية للحفاظ على حصتها التسويقية من خلال الاحتفاظ بمستوى معين من جودة الإنتاج أو الخدمة بما يجعلها دائما في مستوى جودة مفضل لدى المستهلك عن السلع المنافسة، اعتمادا على جهود التطوير وجهود الدعم للخدمات التي تقدمها.

- إستراتيجية التحسين: توظفها الشركة باستخدام إمكاناتها ومصادرها للاحتفاظ بالزبائن والعملاء الذين يستخدمون منتجات أو خدمات الشركة، يطلق على هذه الإستراتيجية اسم إستراتيجية الاحتفاظ بتسهيل أمر البيع كتوصيل المنتج لمنزل المستهلكين.

- استراتيجية الاستفزاز أو المضايقة: توظف الشركة هذه الإستراتيجية بهدف التأثير في إمكانيات المنافسين كالاتصال بالموردين لتقليل المبيعات لهم، أو الضغط على الموزعين للحد من مبيعات المنافسين، أو من خلال العملية الإعلانية للنيل من المنافسين بإبراز أو ادعاء عيوب منتجاتهم للسوق.

- إستراتيجية زيادة الطلب على منتجات الشركة: وهي الإستراتيجية التي تهدف إلى زيادة مستوى الطلب الكلي على منتجات الصناعة أو الخدمات، مع حصول الشركة على النصيب الأكبر من هذه الزيادة، وذلك من خلال زيادة عدد مستخدمي المنتجات، أو من خلال زيادة الرغبة في الشراء عن طريق إعادة عرض السلع أو الخدمات بطريقة مغرية للمستهلكين، أو من خلال فرص البيع بالتقسيط.

ثانيا: سياسات التفاوض

يستعمل المفاوض العديد من السياسات التفاوضية والسياسات المضادة، وفيما يلي عرضها بإيجاز:

1- سياسة الاختراق: تستخدم هذه السياسة لأول مرة تجلس فيها على مائدة التفاوض مع الطرف الآخر من اجل اختراقه حتى تتمكن من معرفته ومعرفة نقطة ضعفه، كما يجب ألا تنخدع من الانطباع الأول عند التفاوض.

2- سياسة الجدار الحديدي: ستخدم في كل المفاوضات وذلك عن طريق القيام بالمحافظة على كل الوثائق التي تحملها والتي لها علاقة بالقضية التفاوضية حتى لا يتمكن الطرف الآخر من الاختراق، من خلال الاعتناء باختيار أفراد فريق التفاوضي.

3- سياسة التعميق التفاوضي: وذلك عن طريق تطوير مستوى المعلومة التي يتم الحصول عليها أثناء التفاوض، واستغلال الثغرة من أجل تعميق التفاوض، مثل استغلال ظهور معلومات مفاجأة أثناء التفاوض مثل قدرة الطرف الآخر توفير كميات أكبر من السلعة بسعر أقل.

4- سياسة التعتيم: إذا كنت متأكد من عدم حسن نية الطرف الآخر في عملية التفاوض فهنا يجب استخدام هذه السياسة والعمل على تحديد النقاط الخاصة بالتفاوض وعدم تعديلها من اجل مواجهة التغلغل، وعدم السماح للطرف الآخر للدخول إلى السوق المحلية وخاصة في حالة سوق تسوده المنافسة، أي عدم القيام بتطوير العلاقة.

- 5- سياسة التوسيع: تتم هذه العملية من خلال القيام بالعمل على توسيع نقاط الخاصة بالقضية التفاوضية من أجل إنهاء الطرف الآخر وجعله ضعيفا، حيث تعمل المؤسسة على تقسيم القضية التفاوضية الى عناصر جزئية.
- 6- سياسة التضييق والحصار: تقوم هذه السياسة على القيام بتضييق المجال على الطرف الآخر من أجل عدم السماح له بكسب القضية التفاوضية، من خلال عدم السماح للطرف الآخر بالانتقال إلى نقطة أخرى في عملية التفاوض بأي وسيلة أو طريقة تناسب ذلك.
- 7- سياسة أحداث التوتر التفاوضي: تعتمد هذه السياسة على العمل على إحداث توتر لدى الطرف الآخر، من خلال إدخال قضايا ليس لها علاقة بالقضية التفاوضية او القيام ببعض التصرفات اثناء التفاوض توتر الطرف الآخر.
- 8- سياسة الاسترخاء التفاوضي: يتم تجسيد هذه السياسة اثناء التفاوض من خلال تجاهل مطالب الطرف الاخر، او التريث حتى يمكن معرفة ما ينوي إليه وهل تعمل هذه المطالب إلى تحقيق مصالحنا أم لا.
- 9- سياسة الهجوم التفاوضي: أساس هذه السياسة هو الضغط على الطرف الآخر من أجل القبول والعمل على عقد الاتفاق، وعدم ترك المجال مفتوح أمامه من اجل الانسحاب.
- 10- سياسة الدفاع التفاوضي: يتم الاعتماد على هذه السياسة من أجل مواجهة الطرف الآخر في حالة انتهاجه لسياسة الهجوم التفاوضي وذلك من اجل التقليل من الضغط وعدم السماح للطرف الآخر بالاستمرار في عملية التفاوض وتحقيق مكاسبه.
- 11- سياسة التنازل المدرج للقضية: بناء على هذه السياسة يتم تناول القضية التفاوضية خطوة خطوة، من الأسفل إلى الأعلى او من الكل إلى الجزء وليس دفعة واحدة.
- 12- سياسة الصفقة الواحدة: يتم التفاوض حول القضية التفاوضية دفعة واحدة وفي جلسة واحدة دون غيرها، ويرتبط استخدامها بتوفر فرصة مناسبة قد لا يتاح مثلها في المستقبل، ومن ثم فعلينا أن ننتهز هذه الفرصة وبأسرع وقت ممكن والا طراً جديداً على عناصر الموقف القائم مما يغير من طبيعته ومن مناسبة الشروط التفاوضية المعروضة نتيجة هذا الموقف التفاوضي الملائم.