

أربعة مفاهيم أساسية



عندما لا يملك الأشخاص القوة لفرض نتيجة أو سلوك محددتين، فإنهم يفاوضون، لكن يفعلون ذلك فقط عندما يعتقدون أن ذلك في مصلحتهم. فالحل القائم على التفاوض يعود بالنفع فقط عندما لا يتوافر خيار أفضل. لهذا، يجب أن يتوافر في أي تفاوض ناجح إطار أساس قائم على معرفة ثلاثة أشياء:

- أفضل بديل للتفاوض.
- أدنى نقطة بداية لصفقة قائمة على التفاوض.
- مدى المرونة التي يمكن أن يظهرها الفريق، وما عمليات المقايضة التي ينوي أن يقوم بها.

هناك أربعة مفاهيم مهمة على نحو خاص لتأسيس هذا الإطار:

- أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض (باتنا): أي الخيارات المتاحة أمامك إذا فشلت في التوصل إلى اتفاق في أثناء التفاوض. [ملحوظة: استخدم هذا المصطلح أول مرة «روجر فيشر» و«وليم أوري» من برنامج جامعة هارفرد (Program on Negotiation) وذلك في كتابهما الشهير، «الوصول إلى اتفاق» (Getting to Yes)].

- سعر الاحتياط: الحد الأدنى المرصّي الذي ستقبل على أساسه إتمام صفقة قائمة على التفاوض؛ سعر الانصراف.

● نطاق الاتفاق المحتمل (زوبا): هو المدى الذي يمكن أن تتم الصفقة المحتملة ضمنه؛ ويحدده تقاطع الأسعار الاحتياطية للفرقاء.

● إيجاد القيمة عبر المقايضات: هو مقايضة البضائع أو الخدمات ذات القيمة المتواضعة مالكيها فقط، لكنها ذات قيمة استثنائية للفريق الآخر.

أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض (باتنا)

إن أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك هو مسار الفعل الذي تفضله في حال عدم التوصل إلى صفقة. فمعرفتك أفضل بديل لديك تعني معرفة ماذا سوف تفعل أو ماذا سيحصل في حال عدم توصلك إلى اتفاق.

افتراض، على سبيل المثال، أن خبيرةً تُفاوض عميلاً محتملاً حول عمل محدد مدته شهر. سيكون من غير الواضح لها ما الأجر الذي سيكون بمقدورها التفاوض عليه، أو حتى هل ستتوصل إلى اتفاق أم لا. قبل لقائها بالعميل المحتمل، تُحدّد الخبيرة أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديها. يكون أفضل بديل في هذه الحالة أن تمضي ذلك الشهر في تطوير مواد تسويقية لعملاء آخرين - وهو عمل يمكن أن يعود عليها بمبلغ يصل إلى 15000 دولار بحسب تقديرها. إذاً سيكون هدفها عندما تلتقي العميل المحتمل أن تصل إلى اتفاق يدر عليها 15000 دولار على الأقل، والأفضل أن يكون أكثر من ذلك.

يحدد أفضل بديل لديك الحد الذي تستطيع عنده أن ترفض أي عرض تراه غير مرضٍ؛ لذا، فمعرفة أفضل بديل بالنسبة إليك قبل دخولك أيّ تفاوض هو أمر حاسم. وفي حال عدم معرفتك فإنك لن تتمكن من تحديد هل الصفقة معقولة بالنسبة إليك، أو تحديد متى يجب عليك الانصراف. ربما ترفض عرضاً جيداً أفضل كثيراً من البديل المتوافر لديك، أو ربما تقبل عرضاً ضعيفاً، وغير مرض بما فيه الكفاية مقارنة بما كان يمكن أن تحصل عليه في مكان آخر لو لم يُتوصَل إلى اتفاق.

تحذير فيما يخص قيم أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض:

بالرغم من أن معرفة أفضل بديل لديك ومحاولة تخمين أفضل بديل لدى الفريق الآخر أمر أساس، إلا أن عليك أن تعي أن معظم الأشخاص لا يجيدون تخمين قيم أفضل بديل. يصف فريق من العلماء تجربة تضمنت قيمة شركة معروضة للبيع، حيث كتبوا في تقريرهم: «حتى مع توافر معلومات متطابقة عن الشركة، وبيانات الميزانية، وبيانات الدخل وما أشبه، فإن هؤلاء المكلفين بشراء الشركة قدّروا قيمتها الحقيقية نموذجياً بأقل مما تستحق، في حين أعطى أولئك المكلفون ببيعها تخمينات أفضل أعلى كثيراً. ومال المراقبون المحايدون إلى تقدير القيمة المحتملة في مكان ما بين بين».

الدرس المستفاد هنا أن تقدير قيمة أفضل بديل يُمكن أن تتأثر
بمنظورك الشخصي، لذا كن موضوعياً قدر الإمكان، ودع فريقاً
ثالثاً محايداً يُقوِّم تفكيرك.

المصدر: ديفيد أ. لاكس وجيمس ك. سيبينيوس، كتاب «المدير بوصفه مفاوضاً
The Manager as Negotiator» (مطبعة فري برس: نيويورك 1986) 57-

58

السعر الاحتياطي

إن سعرك الاحتياطي، الذي يشار إليه أيضاً بسعر اترك
وانصرف، هو الحد الأدنى المرضي الذي ستقبل على أساسه
إتمام صفقة ما. يجب أن يُشتق السعر الاحتياطي الخاص بك من
أفضل بديل لديك لاتفاق قائم على التفاوض، لكن ليس بالضرورة
أن يكون الشيء ذاته. سيتشابه كلُّ من السعر الاحتياطي لديك
وكذلك أفضل بديل لديك إذا دارت الصفقة فقط حول المال،
وإذا كان أفضل بديل لديك هو عرض مالي موثوق.

لنأخذ المثال الآتي، في أثناء تحضير نفسك للتفاوض مع مالك
عقار حول استئجار مكتب، تأخذ في الحسبان أنك تدفع حالياً 20
دولاراً للقدم المربعة، هذا الرقم هو أفضل بديل لديك، تأخذ أيضاً

في الحسبان أن الموقع الجديد سيكون أقرب للزبائن، إضافة إلى أنه سيوفر مكان عمل أكثر جاذبيةً، لذا أنت على استعداد لدفع 30 دولاراً للقدم المربعة. إنه السعر الاحتياطي لديك. وفي حال طلب مالك العقار أكثر من هذا المبلغ فإنك ستصرف وتحاول الاستئجار في بناء آخر. في أثناء التفاوض، يصر مالك العقار على سعر 35 دولاراً ولن يقبل بأقل من ذلك، مدلاً بذلك على سعره الاحتياطي وهو 35 دولاراً للقدم المربعة.

يمكنك الاستفادة من ورقة العمل «تحديد سعر الاحتياطي» إلى إرشادك إلى إجراء حساباتك.

ملحوظة: إن سعر الاحتياطي هو تماماً بأهمية أفضل بديل لديك، لذا أعر تحديده اهتماماً مساوياً الاهتمام الذي توليه لتحديد أفضل بديل لديك. فسعر احتياطي قوي جنباً إلى جنب مع بديل قوي سيعطيائك الثقة التي تحتاج إليها في التفاوض لإتمام صفقتك.

نطاق الاتفاق المحتمل (زوبا)

إن نطاق الاتفاق المحتمل هو الحيز الذي يمكن أن تحصل الصفقة ضمنه. فالسعر الاحتياطي لكل فريق يرسم حداً لنطاق الاتفاق المحتمل.

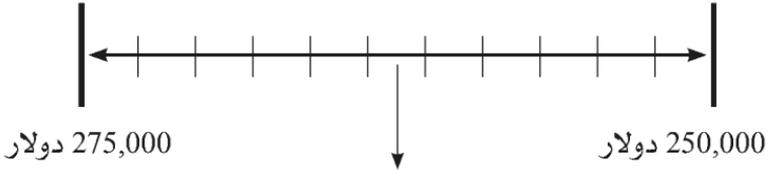
إن نطاق الاتفاق المحتمل موجود، بكل الأحوال، في التقاطع بين تلك الحدود العليا والدنيا، أي ضمن نطاق الأسعار الاحتياطية للفرقاء.

النتائج التفاوضية
تحديد سعر الاحتياطي
استخدم ورقة العمل هذه لدراسة المتغيرات التي يمكنها أن تحدد سعر الاحتياطي.
1- استكشف المتغيرات التي تؤثر في وضع الاحتياطي، أو وضع «ترك وانصرف».
ما قيمة الصفقة التي في قيد التفاوض بالنسبة إليك؟
هل تساوي قيمة الصفقة هذه قيمة أفضل بديل لديك؟
ما القيم الأخرى التي من الضروري أخذها في الحسبان؟
إذا تضمنت عملية التفاوض مبلغاً محدداً، فما أدنى مبلغ ستأخذه في الحسبان؟
ما شروط الحد الأدنى غير المادية التي ستأخذها في الحسبان؟
2- قوّم عمليات المقايضة ضمن نطاق قضاياك ومصالحك.
ما القضايا أو الشروط التي تهتم لأقصى حد؟
هل أيٌّ من هذه القضايا أو الشروط مترابطة؟ (بمعنى، هل يعطيك مقدار أكثر أو أقل من الذي تريده من قضية واحدة مرونة أكثر أو أقل في أي من القضايا الأخرى؟).
ما الكم الذي تريده من قضية واحدة أو شرط ما، أنت على استعداد لمقايضته بآخر؟
هل هناك صفقات سلة متكاملة مختلفة تكون متساوية في القيمة بالنسبة إليك؟
3- أعلن بوضوح حدود سعر الاحتياطي. (ستوجد لك الشروط الناتجة أو السعر السياق لتقويم العروض البديلة).

نطاق الاتفاق المحتمل

السعر الاحتياطي
للمشتري

السعر الاحتياطي
للبيع



نطاق الاتفاق المحتمل:

في نقطة ما بين 250,000 دولار و 275,000 دولار

أمعن في هذا المثال. طرح المشتري سعراً احتياطياً هو 275,000 دولار لشراء مستودع تجاري، ويود لو يدفع أقل من هذا المبلغ قدر المستطاع. كذلك حدد البائع سعراً احتياطياً قدره 250,000 دولار ويود لو يكسب أكثر من هذا المبلغ قدر المستطاع أيضاً. إذاً يكون نطاق الاتفاق المحتمل ضمن مدى 250,000 و 275,000 دولار.

ماذا لو قلبنا الأرقام - بمعنى أن يحدد المشتري 250,000 دولار بصفته سعراً احتياطياً له، ويحدد البائع 275,000 دولار بصفته سعراً احتياطياً له - في هذه الحالة لن يكون أي مجال لوجود نطاق لاتفاق محتمل؛ لأنه ليس هناك تقاطع في المدى الذي يمكن أن يتفقا فيه. سيستحيل إتمام أي اتفاق، بغض النظر عن براعة المفاوضين، ما لم

يتم الأخذ في الحسبان عناصر أخرى ذات قيمة - أو أن يغير أحد الطرفين أو كلاهما سعره الاحتياطي.

إيجاد قيمة عبر المقايضات

إن إيجاد قيمة عبر المقايضات هو مفهوم أساس آخر في عمليات التفاوض، يقوم على فكرة أنه بإمكان الفرقاء التفاوضيين تحسين مواقعهم عبر مقايضة القيم التي هي تحت تصرفهم. تحصل عملية إيجاد القيمة عبر المقايضات في سياق عمليات التفاوض التكاملية، حيث يحصل كل فريق عادة على شيء يريده بالاستغناء عن شيء هو ذو قيمة أقل عنده.

افترض على سبيل المثال، أن هيلين وجون، وهما جامعان للكتب النادرة، على وشك البدء بعملية تفاوضية، حيث ينصب اهتمام هيلين على شراء طبعة أولى من رواية للروائي هيمينغواي موجودة لدى جون لتكتمل بها مجموعتها. يذكر جون في أثناء التفاوض أنه يبحث عن كتاب معين للكاتب وليام بريسكوت، يظهر أن هيلين لديها هذا الكتاب وهي لا تنوي الاحتفاظ به. في النهاية، يبيع جون كتاب هيمينغواي لهيلين؛ لتكتمل مجموعته، مقابل 100 دولار إضافة إلى كتاب بريسكوت. يجلب هذا الأمر الرضا للطرفين. إن البضائع التي جرت مقايضتها ذات قيمة متواضعة فقط للمالكين الأصليين، لكنها ذات قيمة استثنائية لمالكها الجدد.