

تسع خطوات نحو إتمام الصفقة



التحضير مفيد لأي محاولة أو مسعى مهم في الحياة، وكذلك الأمر فيما يتعلق بالتفاوض. فالأشخاص الذين يعرفون ماذا يريدون، وما العروض التي يمكن أن يقبلوا بها، وكل التفاصيل عن الطرف الآخر، أمامهم فرصة أفضل في التفاوض لإتمام صفقة مرضية بالنسبة إليهم. ستكون مفاوضات مؤثراً على الأرجح في حال اتبعت هذه الخطوات التحضيرية التسع.

الخطوة 1: حدد نتائج مرضية لك

يُقوِّم نجاح عملية التفاوض بنتيجتها؛ إذاً، من الأفضل أن يكون واضحاً لديك قبل بدء التفاوض ما الذي يمثل نتيجة جيدة لك وكذلك لدى الطرف الآخر. نموذجياً، تحقق النتائج المرضية المصالح -الدوافع الضمنية والهموم والحاجات- لكل فريق. يمكن أن يكون تحديد مصالح الطرف الآخر صعباً -خصوصاً في عمليات التفاوض التوزيعية، التي تميل فيها الأطراف المتفاوضة إلى إخفاء مصالحها. حاول اكتشاف المصالح عبر طرح أسئلة يمكن أن تساعدك على تحديد أولويات الفريق الآخر وهمومه ونظراته إلى الأمور.

إن ورقة العمل «تخمين مصالح الطرف الآخر» مفيدة لإنجاز هذه المهمة.

النتائج التفاوضية

تخمين مصالح الطرف الآخر

استخدم ورقة العمل هذه لتُجمل معرفتك بمصالح الطرف الآخر. عُدْ إلى هذه المعلومات طوال مدة المفاوضات، واستفد منها في تحديد فرص إيجاد القيمة.

لا	نعم	اجمع معلومات عن الطرف الآخر.
		1- هل سبق لك أن تكلمت مع أشخاص -على نحو رسمي أو غير رسمي- يعرفون الفريق الآخر؟
		2- هل سبق لك أن تصفحت موقع الطرف الآخر، أو اطلعت على المواد التسويقية، أو اطلعت على تقاريره السنوية وخلصاته العامة (في حال توافرها)؟
		3- هل جمعت معلومات عن النشاط الصناعي للطرف الآخر وحاولت الاتصال بمصادر من الداخل، لمزيد من المعلومات؟
		4- هل حاولت تصور مصالح الفريق الآخر، وأولوياته، وحاجاته إن كنت في موقعه؟
خمن ما أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض للطرف الآخر.		
ماذا تعرف عن ظروف عمل الطرف الآخر؟		
ما مدى قوة أدائه المالي؟		
ما إستراتيجيته؟		
ما المبادرات الرئيسية لديه في الشركة؟		
ما الضغوط التنافسية التي تواجهه؟		
ماذا تعرف عن قيمة هذه الصفقة بالنسبة إلى الطرف الآخر؟		
ما مدى أهمية هذه الصفقة للطرف الآخر في المدة الحالية؟		
هل التطلع إلى هدف أكبر يمثل ضرورة للطرف الآخر (صف هذا الهدف).		

ما معلوماتك عن توافر صفقة بديلة؟

هل من السهل إيجاد عرض كعرضك في مكان ما؟

وهل يمكن للطرف الآخر الحصول على هكذا عرض في الوقت المناسب قبل انقضاء المهلة النهائية؟

هل سبق للطرف الآخر أن حصل على عروض أسعار من أحد أو أطلق مفاوضات غير رسمية مع أحد ما؟

خذ في الحسبان الشروط التي يرغب الطرف الآخر في وضعها لإتمام الصفقة.

ما الأهداف التجارية الأكبر التي يرغب الطرف الآخر في تحقيقها عبر هذه الصفقة؟

ما الشروط المتضمنة في الصفقة التي يمكن أن تعوق نموها التجاري؟

ما الشروط التي يمكنك تقديمها والتي تفيد الطرف الآخر (دون أن تكلفك كثيراً)؟

ما العمل برأيك؟

ما الثمن الذي لن تستطيع دفعه؟

أيقنت أليس عندما وظفت مانويل أنه يمتلك الخبرة التي يحتاج إليها القسم، وأيقنت أيضاً أن أجره سيكون عالياً. لكن يبدو الآن أن مطالبه في تصاعد إلى حد خرج عن السيطرة. فهي حتى الآن قد رفعت راتبه العالي أصلاً، ومنحته وقتاً إضافياً للإجازة، وزادت عدد خيارات أسهمه في الشركة. هو يطالب الآن بمكافأة إضافية للأداء. تدرس أليس قائمة مرشحين آخرين، حيث تجد أن الأقرب للقبول من بين المتقدمين المؤهلين تواق جداً إلى العمل لكن تنقصه الخبرة

التي يمكن أن يُفيد مانويل الشركة بها. تفضل أليس مانويل، لكنها غير مرتاحة لمطالبه المتزايدة. هل عليها أن ترفض مطالبه ابتداءً، وتجاوزف بخسارته؟ أم عليها الموافقة على مطلبه الأخير على أمل أن يكون الأخير؟ ما العمل برأيك؟

الخطوة 2: اكتشاف فرصاً لإيجاد القيمة

يمكنك بمجرد أن تدرك ما النتيجة الجيدة لك ولل فريق الآخر أن تحدد المساحات التي تمثل أرضية مشتركة، ومجالاً للتوصل إلى تسوية، وفرصاً لعمليات مقايضة مناسبة.

تأمل مثال ديان، وهي موظفة تحظى بتقدير عال، فهي طلبت تمديد إجازة العمل لتتمكن من البقاء إلى جانب ولدها مدة أطول. يشعر المشرف بالقلق من أن العمل في الوحدة التي تعمل فيها ديان لن يُنجز في غيابها. يُمكن بعد تحديد المصالح والنتائج المرغوب تحقيقها، التفاوض للوصول إلى حلٍ مرضٍ للطرفين، فبدل أن تُمدد ديان الإجازة، توافق على العمل ساعات أقل من البيت. فالمشرف على استعداد لمقايضة وجودها في القسم بإنجاز العمل، وديان على استعداد لمقايضة تمديد إجازتها بساعات عمل أقل.

الخطوة 3: حدد أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك وكذلك سعرك الاحتياطي

إن معرفة أفضل بديل لديك لاتفاق قائم على التفاوض وكذلك سعرك الاحتياطي قبل بدء التفاوض هو أمر حاسم. من الحكمة أيضاً تقدير أفضل بديل لدى الطرف الآخر وكذلك سعره الاحتياطي. فعندما تعرف هذه المعلومات سلفاً، ستكون لديك القدرة على إدراك أنك وصلت إلى صفقة مرضية في أثناء التفاوض، وستملك حساً أفضل حول متى تتمسك بموقفك أو متى تقدم تنازلات.

ملحوظة: لا تقبل أبداً صفقة هي أسوأ من أفضل بديل لديك. وكن واثقاً في أثناء تحديد أفضل بديل لديك أن تأخذ في الحسبان كل العوامل ذات الصلة - حتى بعض العوامل غير الملموسة التي يصعب قياسها، كقيمة العلاقات الشخصية.

الخطوة 4: حسن أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك

يحدد أفضل بديل لديك النقطة التي سترضى بموجبها أي عرض غير مرضٍ لك. فعندما يكون لديك بديلٌ قوي، يمكنك أن تفاوض لتحقيق شروط مرضية أكثر، لهذا من الحكمة أن

تحاول تحسين أفضل بديل لديك قبل النقاشات مع الفريق الآخر وفي أثنائها. على سبيل المثال، بإمكانك البحث عن عملاء أو باعة جُدد، أو محاولة ترتيب اتفاقيات أفضل مع العملاء أو الباعة الحاليين.

تفيدك ورقة العمل «تحديد أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك وتحسينه» في هذا الأمر.

خطوات تؤدي إلى تحسين موقفك التفاوضي

1- حَسِّنْ أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك. فالبديل القوي يكسبك قوة تفاوضية. في حال كان بديلك ضعيفاً، اعمل ما بوسعك لتحسينه. يمكن أن يتضمن هذا الأمر، بالاعتماد على وضعك إيجاد عملاء أو مشترين، أو بائعين أو عروض عمل أخرى. وأي شيء يقوي أفضل بديل لديك، يحسن موقفك التفاوضي.

2- تعرّف إلى أفضل بديل للطرف الآخر. تمثّل هذه المعرفة مصدراً آخر لقوة التفاوض. فالمفاوضون من الطرف الآخر لن يطلعوك على أفضل بديل لديهم ما لم يكن

قويماً جداً، حتى إنهم ربما قد يلجؤون إلى التمويه في هذا الأمر. على كل حال، يمكنك في بعض الحالات أن تكتشف أفضل بديل لدى الفريق الآخر والظروف التي يمر بها عبر استخدام الطرق الآتية:

- حاول الاتصال بمصادر من داخل شركته.
- اطلع على الإصدارات التجارية التي يمكن أن تكون ذات صلة.
- راجع التقارير السنوية (أو الملفات العامة).
- اطرح أسئلة على نحو غير رسمي على المفاوضين أو آخرين يعملون في الشركة.
- اطرح أسئلة في أثناء المفاوضات الرسمية.
- تصور ماذا ستكون مصالحك وأولوياتك وحاجاتك إن كنت في موقع الطرف الآخر.

3- اعمل على إضعاف أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض للفريق الآخر. أي شيء يُضعف أفضل بديل لدى الطرف الآخر سوف يحسن وضعك النسبي.

النتائج التفاوضية
التعرف إلى أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك وتحسينه.
استخدم ورقة العمل هذه للتعرف على أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك وتحسينه.
1- ما البدائل لديك لاتفاق قائم على التفاوض؟ ضع قائمة بالبدائل التي ستكون بين يديك إذا انتهت عملية التفاوض دون التوصل إلى اتفاق.
1.
2.
3.
4.
5.
2- من ضمن البدائل التي كتبتها في القائمة، ما أفضل بديل؟
3- هل بإمكانك تحسين أفضل بديل لديك لاتفاق قائم على التفاوض؟ هل توجد أي ترتيبات يمكنك عملها مع التجار أو الشركات، أو الشركاء، أو الزبائن الآخرين، التي يمكنها تحسين أفضل بديل لديك؟ هل توجد وسائل لإزالة أي قيود أو تغييرها تسهم حالياً في إضعاف أفضل بديل لديك؟ إذا كان الجواب نعم، فما هي؟ وكيف؟ هل توجد وسائل لتغيير شروط التفاوض لتحسين أفضل بديل لديك؟ إذا كان الجواب نعم، فما هذه الوسائل؟ وكيف يتم ذلك؟
4- ماذا سيكون بديلك الجديد إن نجحت في تحسينه؟

إلى أي حد أنت في عوز؟

يحث الكاتب والخبير «جيم كامب» قراءه على تجنب الظهور بحالة «العوز»، وهو المرادف لامتلاك بديل (باننا) ضعيف؛ لأن المساومين الدهاة سيستغلون حالة العوز تلك. ثم إن المفاوضين الأقوياء سيعملون ما بوسعهم لزيادة حالة العوز عند منافسيهم، يقول «كامب»:

«إن المفاوضين الأقوياء هم خبراء في اكتشاف حالة العوز عند منافسيهم، وهم خبراء أيضاً في إيجادها عندهم. فأولئك الذين يتفاوضون مع الشركات الضخمة، على نحو خاص، سيلجؤون إلى رفع سقف التوقعات عند الشركات المنافسة التي تزودهم بالمنتجات عبر رسم سيناريوهات وردية مبالغ فيها حول طلبيات ضخمة، ومشروعات تجارية مشتركة، وتحالفات عالمية، كل هذا بغرض إيجاد العوز عند منافسيهم في الطرف الآخر... عندئذ، وحينما تُؤسَّس حالة العوز تلك على نحو اسخ، يلجؤون إلى تنغيص الحلم عبر إجراء تغييرات، وفرض بعض الاستثناءات، والمطالبة ببعض التنازلات».

بإمكانك تجنب الظهور بحالة العوز عبر بناء بديل قوي، وإيصال فكرة إلى الطرف الآخر أنك جاهز للانصراف في حال طالب بكثير من التنازلات.

المصدر: جيم كامب، من كتاب «ابدأ بلا» Start with No (نيويورك، كراون، 2002) 4-6.

الخطوة 5: اعرف من الذي بيده زمام الأمور

إن أفضل شيء بالنسبة إليك هو أن تتفاوض مباشرة مع الشخص الذي يملك سلطة اتخاذ القرار. سيقبل هذا الأمر من احتمالات سوء التفاهم، ويوفر عليك عناء التقدم ضمن مسار لا يعود عليك بنتيجة واقعية. افعل ما بوسعك للتعرف إلى صانع القرار الحقيقي. من المقبول تماماً أن تسأل عمّن سيكون صانع القرار، وأن تتحرى حول عملية صنع القرار.

في حال لم تتمكن من التفاوض مع صانع القرار مباشرة، حدد مستوى سلطة الشخص الذي ستتفاوض معه، وهكذا يمكنك التخطيط على ذلك الأساس بما يتناسب. أحياناً يكون التفاوض مع مفاوضين لا يملكون كامل القرار ذا مزايا وفوائد لدى الطرف الآخر. على سبيل المثال، ربما يتمتعون بحرية أكبر لنقاش مصالح شركتهم واكتشاف خيارات أكثر ابتكاراً.

يمكنك الاستفادة من ورقة العمل «تقويم نفوذك ونفوذ الطرف الآخر» لإتمام هذه المهمة.

الخطوة 6: ادرس الطرف الآخر

إن التفاوض عملٌ ينطوي على درجة عالية من التفاعل بين

الأشخاص، لذا من المفيد معرفة شخصية الأشخاص الذين ستفاوض معهم وأسلوبهم وخلفيتهم، إضافة إلى ثقافة الشركة التي يمثلونها وأهدافها وقيمها.

يمكن أن تساعدك هذه المعرفة على بناء علاقات شخصية لا تقدر بثمن، وتجنبك الوقوع في حالات سوء فهم أو أخطاء. اعرف قدر المستطاع عن الطرف الآخر عن طريق طرح الأسئلة، والتحدث مع أشخاص يعرفون الفريق الآخر، والبحث في المواقع الإلكترونية والتقارير السنوية والمواد التسويقية ذات الصلة.

ملحوظة: سواء كنت تهدف إلى إتمام صفقة رابحة للطرفين أم الوصول إلى محصلة يكسب فيها أحد الأطراف على حساب الطرف الآخر، فإن فهم الشخص على الطرف الآخر من الطاولة سيحسن فرصك في تحقيق هدفك؛ هل هو مفاوض صلب وعنيد للوصول إلى هدفه، أم هو مؤدٍ سلبي للدور؟ كيف كان أدائه في المفاوضات السابقة؟ ما نقاط قوته، وما نقاط ضعفه، وما مصالحه؟ كما هو الحال في التنافس الرياضي وفي الحرب، أي شيء تقوم به لتحسن فهمك الطرف الآخر سيضعك في وضع أفضل.

النتائج التفاوضية
تقويم نفوذك ونفوذ الطرف الآخر
استخدم ورقة العمل هذه لتحديد مستوى النفوذ الذي تملكه وتأكيدك وكذلك مستوى النفوذ الذي يملكه الأشخاص الذين ستفاوضهم، وهكذا بإمكانك وضع خطط على هذا الأساس.
نفوذ الطرف الآخر. (اجمع معلومات قدر الإمكان عن الأفراد في الطرف الآخر).
1. من سيجلس إلى طاولة التفاوض؟
2. ما الألقاب الرسمية وحدود المسؤولية للأشخاص الذين ستفاوض معهم؟
3. كم صار لهم من الوقت مع الشركة؟ ما الخبرات الأخرى ذات الصلة التي يملكونها؟
4. على أي أساس تقوم الشركة؟ (هل السلطة فيها هرمية، مع ارتكاز قوة اتخاذ القرار في الأعلى، أم أن سلطة اتخاذ القرار لا مركزية نسبياً؟).
5. كيف يُنظر إلى المفاوضين داخل المؤسسة؟ (هل يعاملون باحترام، ويستمع إليهم... إلخ بوجه عام؟ اعتمد على معارف من خارج المؤسسة، في حال توافرهم).
6. ما اهتماماتهم الأخرى خارج العمل (على سبيل المثال: الرياضة، الهوايات، النشاطات التطوعية، الميول السياسية، الأطفال)؟
نفوذك (أكد التفاصيل قدر المستطاع).
ما طبيعة الصفقة التي أنت مخوّل بإتمامها؟ (أكمل كما هو مناسب).
هل هي صفقة محددة سلفاً قد جرى أخذ موافقة اللجنة عليها فقط؟ (إذا كان الجواب نعم، فصِّغها. إذا كان بإمكانك أيضاً التفاوض لتحقيق شيء «أفضل» يتعدى الصفقة المحددة سلفاً، فما الشيء الذي تعدّه اللجنة «أفضل»؟
هل هي صفقة تحقق أهدافاً معينة فقط؟ (ما الأهداف؟ هل لديك الحرية لصياغة الصفقة في أفضل وجه ممكن؟).
هل تفضل اللجنة أن تعود إليها لإجراء مراجعة عامة للصفقة والموافقة عليها؟

الخطوة 7: هيئ نفسك لتكون مرناً في عملية التفاوض

لا تسير عمليات التفاوض دائماً ضمن مسار متوقع أو مستقيم. فالعلاقات بين الأشخاص يمكن أن تصبح غير مرضية، أو ربما يجري استبدال أحد المفاوضين. كذلك يمكن أن تضطر التطورات غير المتوقعة الطرف الآخر إلى تأجيل العملية. ويمكن أن تشجعه الفرص الجديدة التي يكتشفها على أخذ التفاوض إلى طريق صعب من قبله.

للتغلب على هذه العوائق التي تعترض طريقك، تلزمك المرونة والصبر. لا تفترض أن عملية التفاوض ستسير تبعاً لمسار مرسوم سلفاً. كن جاهزاً للتعامل مع أشخاص جدد وتطورات غير متوقعة، وبدل عدّ كل تغيير في العملية مشكلة، حاول أن تتعامل مع هذا التغيير بوصفه فرصة للتعلم والابتكار.

ملحوظة: إن المديرين بطبيعتهم هم أشخاص لديهم الحافز والمبادرة نحو العمل الفاعل؛ لذا يحبون أن يدفعوا الأمور قدماً نحو النهايات المأمولة. إنها صفة مفيدة في معظم جوانب الحياة المؤسسية لكنها لا تخدم المديرين دائماً في أثناء عمليات التفاوض الصعبة، التي تتطلب الصبر.

الخطوة 8: اجمع معايير موضوعية لتحقيق العدل والإنصاف
يحب كلا الطرفين في أي عملية تفاوض تصديق أن أي
صفقة يجري إتمامها هي صفقة منصفة ومعقولة. ويكون هذا
الأمر مهماً بوجه خاص عندما يأمل الفرقاء أن تستمر العلاقة
بينهما. ولتحقيق صفقة منصفة ومعقولة يمكنك الاستفادة من
معايير خارجية وموضوعية. على سبيل المثال، يمكنك التقصي
عن القيم السوقية الحالية والمشابهة للعقارات قبل تحديد ثمن
لأرضك أو قبل تقديم عرض لأحد ما.

ولأنه ربما يوجد كثير من معايير الإنصاف والمعقولية ذات
الصلة، فإنه من المهم أن تبحث عن أي من هذه المعايير يمكن
تطبيقها في حالتك. كن جاهزاً لشرح لماذا ترى أن المعايير التي هي
مواتية لك أكثر هي أكثر صلة، ولماذا أيضاً ترى أن المعايير التي هي
مواتية لك بدرجة أقل هي أقل صلةً. إذا كان بإمكانك إقناع الطرف
الأخر بأن معياراً محدداً أو صيغة ما هما منصفان ومعقولان،
فسيجد الفريق الآخر صعوبة أكبر في رفض عرض يتضمن المستوى
المطلوب، وسيشعر بدرجة من الرضا عند إتمام الصفقة النهائية.

الخطوة 9: حوّل العملية لمصلحتك

إذا بدأت تشعر في أثناء التفاوض أنه يجري تجاهل أفكارك،
أو أن الاجتماعات معدةً باتجاه الوصول إلى نتيجة محددة، فأعر

اهتماماً لتلك المشاعر. فمن المؤكد أنّ كائناً من كان هو الذي حدد جدول الأعمال، فهو قد وضعه ليحقق نتيجة محددة، أو أن المشاركين يحيلون الأمر إلى أحد ما ذي نفوذ مؤسسي أكبر؛ أو ربما تكون أفكارك مختلفة عن أفكار الآخرين.

يضمن هذا الوضع الخاص حصول تغيير في العملية. لكن هذا لا يعني أنه عليك محاولة تغيير القضايا الأساسية التي هي في قيد النقاش. بل عليك أن تركز اهتمامك على العوامل اللوجستية مثل: أين تعقد الاجتماعات، ومن يحضرها، والتسلسل الزمني لجدول الأعمال. يمكن لهذه العناصر أن تؤثر في كيفية مشاركة الآخرين في الاجتماعات وسلوكهم في أثنائها.

يمكنك أيضاً العمل خلف الكواليس لتتشف الآخرين بأفكارك. تحدث مع الأشخاص المحترمين وذوي التأثير، واعمل على تأسيس تحالف. يمكنك أيضاً أن تعيد ترتيب القضايا التي هي في قيد النقاش؛ لكي تمكن الآخرين من دراستها من منظور مختلف.



ماذا كان بوسعك فعله؟

ارسم حدوداً مناسبة لك

إن أليس بحاجة إلى تحديد أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديها، حيث تعني معرفة أفضل بديل لديها معرفة ماذا ستفعل أو ماذا سيحدث في حال عدم التوصل إلى اتفاق في عملية التفاوض التي تجريها الآن. على سبيل المثال، يجب على أليس أن تضع حدوداً واضحة فيما يخص ما تنوي عرضه على مانويل، وكذلك تحليل عواقب رفض مانويل العرض. فهل سيناسبها توظيف مرشح آخر، أم أن الأمر يستحق تلبية رغبات مانويل؟

بعد أن تقوم بتحديد أفضل بديل لديها، عليها أن تستنتج السعر الاحتياطي المناسب لها - الرقم الذي تقرر عنده الانصراف. ما الأجر الأعلى الذي تنوي دفعه لمانويل لينضم إلى فريقها؟ يجب عليها بمجرد معرفة أفضل بديل وكذلك السعر الاحتياطي لديها أن تستعملهم كنقاط انطلاق في مفاوضاتها، وألا تتأثر بمطالب مانويل.