

تكوين علاقات إستراتيجية وصونها

...

تتمكن الشركات التي تجعل التفاوض التعاوني مقدرةً جوهريةً لديها من تكوين علاقات إستراتيجية إيجابية مُتبادلة النفع بينها وبين الشركات الأخرى، والمُوردين، والشركاء في المشروعات المشتركة، والشركات التي جرى ضمّها حديثاً، حتى الأنداد المنافسين.

تبين مقالات هذا القسم من الكتاب ما الذي يجب البحث عنه في الشريك الإستراتيجي المناسب، وما أسلوبُ تحديد بنود التحالف وشروطه بحيث يخدم احتياجات وأولويات الطرفين في آن. وهناك مقالات مختارة تقدم اقتراحات للمديرين حول الجانب الآخر من معادلة الشراكة الإستراتيجية: هؤلاء الذين تتلقى شركائهم عرضاً من شركة أخرى لتكوين تحالفٍ معها. فلكي يجري اختيارُك بصفتك شريكاً إستراتيجياً، تحتاج إلى تقديم اقتراح مُعدّ ببراعة مع تأطير نتائج الصفقة في بنود إيجابية.

يجب على طرفي التحالف - فور تكوينه - العمل على إدارة العلاقة بينهما على أساس يومي. وعندما تُضمّن كلتا الشركتين المُتحالفتين التفاوض التعاوني في نظامها الإداري، يصبح صون العلاقات الإستراتيجية واستدامتها أمراً أكثر سهولة.

obeikandi.com

كيف تتفاوض لتكوين تحالف يمكنك العيش معه

...

ريبيكا إم. سوندرز

تُهيمن التحالفات الإستراتيجية على عالم الأعمال في أيامنا هذه. إذ نرى شركة ما تعلن على الدوام إبرامها اتفاقيات مع شركائها الموردين، ومع منافسيها، حتى مع زبائنهم السابقين. فهل يُناسب التحالف شركتك؟ ابدأ بتحديد ما يمكن كسبه من شراكة ما، وما يمكن تقديمه مقابل ذلك. اتبع إستراتيجية تفاوض تجعل الصفقة نافعة لكل الأطراف.

البدء

اعرف ما ترغب في تحقيقه

إنك بحاجة إلى الوضوح في تحديد أهداف شركتك في كل خطوة من خطوات العملية. ينصح روجر جيه. فولكيما مؤلف كتاب «علبة أدوات التفاوض»: «دوّن أهدافك ثم رتبها وفق الأولوية. حدّد أسباب فضّ الصفقة. بهذه الطريقة يكون فريقُ التفاوض - في أثناء المفاوضات وعندما يحين وقت تقديم التنازلات - مُدرّكاً تماماً إلى

أيّ مدى يتنازل بالضبط». كذلك يشدد فولكيما على أهمية «وضع قائمة بالأهداف من قبل فريق التفاوض بوصفه مجموعة؛ وذلك لضمان تحرك الجميع في الاتجاه نفسه». ويمكن للعصف الذهني لأفراد الفريق معاً أن يكون طريقة فاعلة لوضع القائمة المذكورة.

لاطف شريكك المستقبلي المحتمل

يقول د. ميتشل لي ماركس المؤلف المشارك مع فيليب إتش. ميرفس لكتاب «توحيد القوى»: «الملاطفة كلمة جميلة لوصف هذه المرحلة البدئية، إذ إن هدفك الأسمى هو بناء علاقة طيبة». والهدف من مرحلة الملاطفة هذه هو التخلص من الشركاء غير المناسبين، لذلك فإنك بحاجة إلى الاطلاع على تفاصيل كثيرة عن مرشّحك المحتملين بالاطلاع على تقارير سنوية وقصاصات صحفية ومنشورات علاقات عامة. كذلك يمكنك التحدّث إلى زبائنهم بل حضور الاجتماعات المتعلقة بمجال عملهم - إن تسنى لك ذلك - خاصة تلك التي سيتحدّث فيها مديروهم التنفيذيون عن الخطط الطويلة الأمد للشركة. يقول ماركس: «أنت بحاجة إلى أن تجد شركة تتسجم أهدافها مع أهدافك سواء أكانت هذه الشركة معنية بقطاع الأعمال نفسه الذي تُعنى به أنت أم لم تكن».

كن في الصدارة

تقول ميامي دونالدسون، المؤلفة المشاركة مع مايكل سي. دونالدسون لكتاب «التفاوض للأغبياء»، إن عليك إعلام شركائك المحتملين بمصالحك في التحالف، ولا تحتفظ بهدفك من التحالف بل أوضحه

فورَ تحديدِك إياه: «أعلمَ نظيرك لماذا تودُّ مقابلته»، لكنها تضيف: «التزم الصمت بشأن تفاصيل الشراكة المُقترحة حتى وجودكما معاً في الغرفة نفسها، فهذا سيمكّن الشريك المُحتمل من إحضار زملاء ذوي أهمية لهذا النوع من المناقشات يصطحبهم معه إلى الاجتماع الأول، ومع ذلك عليك الاحتفاظ بخططك الدقيقة والتفصيلية ملكاً شخصياً لك إلى حين توثقهم من اهتمامهم بإبرام الصفقة». وقد يجب عليك - لاحقاً في أثناء المفاوضات - إحضار محاميك لإعداد اتفاقٍ سرّيّ التفاصيل، لكن مع ضرورة إتاحة المجال لحرية الكلام في المناقشات المبكرة عموماً.

الوصول إلى البنود

تهانينا - لقد حددت الشركة المثالية من بين احتمالات عدة، وتوددت إلى الشركة المحظوظة باختيارك وأقنعتها بتوحيد القوى معك. لكن ذلك كان الجزء الأسهل، وقد حان الوقت للتفاوض على البنود - وهذا هو المحكّ الذي تُكسب فيه معظم التحالفات أو تفشل. يكمن مفتاح النجاح في معرفة كيفية تحديد رؤية وأهداف مشتركة. وفيما يلي أسلوب قيام المفاوضين بذلك:

كوّن فريقاً يمكنه التحرك باتحاه واحد

يجب أن يمتلك الأشخاص الذين تتفاوض معهم سلطة اتخاذ القرارات واستيعاب المعاني الإدارية المتضمنة في أيٍّ من المسائل المطروحة على طاولة التفاوض.

وينطبق الأمر نفسه على أفراد فريقك التفاوضي أيضاً. تعرف دونالدسون جيداً- عبر خبرتها عشرين عاماً في تقديم الاستشارات للمديرين بشأن أسلوبهم التفاوضي- أنّ النزاعات الناجمة عن اختلاف الشخصيات غالباً ما تبرز في أثناء المفاوضات على نحو غير متوقع: «قد تجد نفسك تتعامل مع شخص صعب المزاج كثير التذمر أو شخص ذي أسلوب تواصل قد يُعطى المناقشات. لكن يجب ألا تدع هذه المسائل تدفعك إلى استبعاد هذا الشخص من المجموعة. فالسبب الوحيد الذي ينبغي أن يؤثر في مكان أحدهم في الفريق - ووفقاً لدونالدسون- هو دعم هذا الموظف أو الموظفة لمهمة الفريق». وتقول: «يجب أن يكون جميع أفراد فريقك حاضرين في العملية التفاوضية ما دام أن الأهداف مأخوذة لديهم في الحسبان حتى لو بطريقة المتقبل المنفعل غير الفاعل».

ابدأ المفاوضات بإيضاح الأهداف أو الاحتياجات المشتركة

يجب على كل من الفريقين المتفاوضين إيضاح احتياجاته أو أهدافه من التحالف. ويقول فولكيميا إن للصدق أهمية كبيرة في ذلك، وإنه عليك ألا تتردد بشأن احتياجاتك وألا تغير حقيقتها. كذلك يجب ألا تنتهز هذه الفرصة لاتخاذ موقف يفترق إلى المرونة. يقول إيف. إل. دوز، الأستاذ الجامعي ورئيس مجلس «تم كن للتكنولوجيا والإبداع العالميين» في هيئة INSEAD «أي. إن. إس. إيه. دي» في فرنسا، والمؤلف المشارك مع غراي هيمل لكتاب «جدوى التحالف»: «هدفك هو كشف النقاب عن مصالحك الحقيقية».

تشاطر المعلومات عن طيب خاطر

يُنظر إلى المعلومات في مفاوضات العمل أو الشراء على أنها مصدر قوة ينبغي الاحتفاظ به. لكن الأمر مختلف في المفاوضات الإستراتيجية، يقول دوز: «يبدأ التعاون في المفاوضات التقليدية في نهاية التفاوض. أما في مفاوضات التحالف فينبغي أن يكون التعاون جزءاً من العملية التفاوضية ومنذ بدايتها. إذ يجب الإفصاح بصراحة ووضوح عن التوقعات والالتزامات». ولكن - من جانب آخر - لا حاجة إلى مناقشة المجال الكامل للمنافع الكامنة المحتملة لشركتك - أي الجدوى غير المباشرة من التحالف أو الشراكة بالنسبة إليها.

يكمّن مفتاح التفاوض في معرفة كيفية تحديد رؤية
وأهداف مشتركة

شجع الثقة

لابدّ لأحد الطرفين المتفاوضين أن يبدأ بإظهار رغبته واستعداده للتعامل بصراحة والانفتاح، وقد يكون هذا الطرف أنت. تقول دونالدسون: «عندما تكون الثقة مفقودة بين المتفاوضين فسينتهي الأمر بأحد الطرفين خاسراً حتماً، وستبقى العلاقة بين الطرفين مشحونة بالخصومة والمعارضة حتى إن تمتّت الشراكة بينهما، وسوف تعوّق السلبية نجاح الشراكة وجدواها لكل المعنيين.

أصغ ... أصغ ... أصغ ...

يقول ماركس إنك بحاجة إلى التوثق من صحة افتراضاتك، وكلما فهمت عاجلاً احتياجات شريكك حددت عاجلاً أيضاً النقاط المشتركة بينكما ونقاط الاختلاف؛ بعدئذ يمكنك استكشاف الخيارات التي تُرضي الجميع.

تخل عن التوقعات غير الواقعية

عندما تكون قد أتممت العمل التحضيري للتفاوض على نحو وافي، ستعرف ما سوف يكون شرطاً مقبولاً لدى الطرف الآخر وما لن يكون. يرى فولكيما في هذا ألا تطرح في الاجتماع البدئي أفكاراً تعلم أن الطرف الآخر سيرفضها. وفي الوقت عينه لابد أن يكون بحثك التحضيري الدقيق قد وفر لديك حججاً للتحالف أو الشراكة مناسبة للطرح، ويمكن لك استخدامها في أثناء المناقشات.

لا تنظر إلى فريق الشركة الأخرى بوصفه «عدواً»

يحذر دوز من أنه يجب على الطرفين المتفاوضين ألا يعد أحدهما الآخر خصماً في أثناء المناقشات: «هذا موقف يمكن له أن ينقل المشاعر السلبية إلى مرحلة الإضرار بالإدارة الفعلية للشراكة في حال نجاح المفاوضات في الوصول إليها. يجب أن يكون هدف الطرفين الكسب المتبادل، ويجب أن تأتي النتائج بالمنفعة المتبادلة للطرفين أو تجميد الحال بحيث لا يكابد أي منهما الخسائر».

هاتِ المسائل التي لا خضوعَ فيها إلى طاولة التفاوض

أنت تعرف ما المسائل التي لا يمكنك الخضوعَ فيها، ولا التحلّي بشيء من المرونة، فأطلع فريقَ شريكك المحتمل عليها. تقول دونالدسون: «كُنْ في الصّدارة، وشجّع الأمر نفسه لدى الشركة الأخرى. فغالباً ما يُخفي أطرافُ التفاوض أعرافهم التي لا تقبل النقد» «أبقارهم المقدسة»، ونتيجةً لذلك - وبعد إبرام الصفقات - يجدُ كلٌّ من الطرفين نفسه مع قطيعٍ من «الأبقار» التي ليس في وسعه إيفاءؤها حقّها».

صرّح عن المشاعر

يلاحظ ماركس أن مناقشات الشراكة يمكن أن تصل إلى مسائل تولّد ردودَ فعل انفعالية، كالخوف من فقدان مصالح أو إحباط تحقيق مصالح مهنية. ويرى أنه يجب التعبير عن ردود هذا الفعل؛ لأنه يصبح أكثرَ قابليّةً للتسبّب بثورات انفعالية عند بذلِ جهدٍ لتجاهلها بدلاً من معالجتها.

لا تندفع

يستلزم الوصولُ إلى اتفاقٍ - يُمكنك وشريكك الجديد من العمل معاً على نحو جيد - بعضاً من الوقت، خاصة إذا كنتما تمثّلان شركتين متنافستين. يقترح دوز أنه يجب عليكما مع تقدّم المفاوضات أن تُحضرا إلى الاجتماع الأشخاص الذين سيكون «عليهم العيش مع عواقب أيّ اتفاقٍ يجري التوصلُ إليه، أي المعنيين بالتنفيذ الذين سيكونون

مسؤولين عن التحالف. كذلك ينبغي تضمين آخرين في الاجتماع، كموظفي القسم المالي؛ وذلك لتوفير الإجراءات الوقائية وموقف الشرطي الجيد - الشرطي السيء». إن انخراط هذا العدد الكبير من الأشخاص في التفاوض سيزيد وقت العملية التفاوضية على نحو كبير؛ فكن مستعداً لذلك.

اطرح أسئلة

لقد قمتَ بالبحث والتقصي، لكنه قد لا يكون كافياً لفهم كامل وجهة نظر شريكك، إنَّك بحاجة إلى فصل الحقيقة عن الافتراضات المرتكزة على المعرفة المحدودة المكتسبة. يقول فولكيما إنه يجب أن تسدَّ الأسئلة الثغرات المتبقية في المعلومات، وأن توضح المسائل الضبابية. لكن لا تستخدم أسئلة لإيضاح نقاط تُظهر في موقف الرابع وتُظهر الآخر في موقف الخاسر في أثناء المفاوضات. ولا تطرح الأسئلة فقط، بل كن مستعداً أيضاً للإجابة عن الأسئلة.

لخص على نحو دوري

تقول دونالدسون: إنه مع تقدّم التفاوض نحو الخاتمة يجب على زعيم أحد الفريقين التفاوضيين تلخيص نقاط الاتفاق، وهذا لن يضمن رؤية الجميع لما يحدث بالطريقة نفسها وحسب، بل سيوجد جواً من التفاؤل مع إيجاد الحلول لنقاط الخلاف واحدة تلو الأخرى، وبما يرضي الجميع.

في عالم تحالفات الأعمال الحديثة الغريب، قد يصبح منافسك اليوم شريكك غداً، وربما منافسك من جديد بعد غد. إذاً فعليك إدارة مفاوضاتك بعناية وانفتاح وعين على المستقبل.

قراءات إضافية

Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering by Yves L. Doz and Gary Hamel (1998, Harvard Business School Press)

Joining Forces: Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances by Mitchell Lee Marks, Ph.D. and Philip H. Mirvis (1998, Jossey Bass)

Negotiating for Dummies by Michael C. Donaldson and Mimi Donaldson (1996, Hungry Minds, Inc.)

The Negotiation Tool Kit: How to Get Exactly What You Want in Any Business or Personal Situation by Roger J. Volkema (1999, AMACOM)

obeikandi.com

اجعل مقترحك يحتلُّ الصدارة

...

نك ريدن

لا تقرأ نانسي سوشر العروضُ المقترحة وحسب، بل تبحث عن بدايةِ علاقةٍ بشريكٍ يدرك احتياجاتها، ويتحدّث معها بصراحةٍ ووضوح. إن سوشر هي مديرةُ تفاوضٍ قسم المشتريات في شركة «بويس أوفيس سولوشنز» ذات الميزانية البالغة 3.5 مليار دولار، والمُعنية بتوزيع المواد والوثائق الورقية في «إيتاسكا، أي. إل. إل»، وترى أنَّ العلاقات المحتملة تبدأ من الاتّباع الدقيق لتعليمات RFP (أي: طلب لعروض مُقترحة). إذ لا توجد العروضُ المُقترحة التي تتبع نظاماً آخر غير (RFP) مزيداً من العمل المُترتب على سوشر وفريق عملها فقط، إنما تحدّثهم أيضاً مما تتساءل عنه سوشر قائلة: «إذا لم يصغوا إلينا الآن -أعني الزبائن- فهل سيصغون إلينا فيما بعد؟».

يمكن للبيع أن يوسّع إمكانات الربح والتقدّم، لكنّ الزبائن يُكسبون غالباً عبر العروض المقترحة، حيث يمكنها - إن نُفّذت على نحو صحيح - أن تكون السبيلَ الأفضل المُفضي إلى أعمال وتمويلات وفرص

جديدة، في حين تكون- إن نُفِّذَتْ على نحو خاطئ - مجرد مضيعة للوقت والمال. ويكمن مفتاح زيادة النسبة المئوية لكسبك في وضعك نصب عينيك احتياجات الزبون المُحتمل في كل مستويات العملية. تنطبق هذه القاعدة بالقدر نفسه على الإيفاء بالمواصفات الأساسية لتقديم العرض، وذلك على مدى مهاراتك في تقويم احتياجات الزبون المُحتمل والاستجابة لها. وفي الحالة المثالية يُنتج هذا الأسلوب وثيقة موجزة مقروءة ومُقنعة.

اعمل انطلاقاً من وجهة نظر الزبون المُحتمل

فَلْتَعْلَم أنه بينما تستخدم الشركات عروضها المُقترحة لتأكيد صحة أسباب اختيارها، يفتش الزبائن المحتملون الذين يواجهون كومة من خمسة عروض أو عشرة أو أكثر عن أسباب للتخلص من المرشحين. يقول دان ستافورد، المدير التنفيذي لشركة «بي. إس. أسوشيتيس» للتدريب وصياغة العروض المُقترحة ومقرها في (سياتل): «لا تبدأ الشركات بالنظر إلى العروض المُقترحة لاختيار العرض الأفضل، إنما للتخلص من كل العروض التي لا تلبّي معاييرها. ما يعني أنه من المهم جداً أن تجعل التخلص من عرضك في المرحلة الأولية صعباً قدر ما تستطيع. دَعْ متطلبات الزبون المُحتمل تُوجّه العملية. ويجب ألا تكون العروض حول ما يمكنك فعله عموماً بل حول ما يمكنك فعله للزبائن المُحتملين. يقول مايكل كيلى، الشريك في «برايس ووتر هاوس كوبرز» والمتخصّص بالإعلان والماركات والتسويق العالمي: «يخاطب العرض المُقترح الجيد

احتياجات الزبون المُحتمل. أما العرض المُقترح السيئُ فيناقش أوراق اعتمادك وحسب. إياك أن تبدأ عرضك مثلاً بوصفِ تاريخِ شركتك».

اتَّبِع عمليةً منضبطة

يفيدُ اتِّباعُ عمليةٍ منهجيَّةٍ قابلةٍ للتكرار لوضع العروض المقترحة وتقديمها في ضمان تلبية جميع المتطلبات وميزانيات العروض، وفي تقليل اندفاع اللحظة الأخيرة الذي يولِّد الأخطاء وعدم الفاعلية، وكذلك في الإسهام في تسعير دقيق يجعل المهمة تثمر الفوز وتحقيق الأرباح.

يمكن للالتزام بالعملية الصحيحة أن يساعد في تفادي التخلُّص من العرض. فإذا كنت تجيب عن طلب لعروض مُقترحة (RFP) اتَّبِع تعليماته حرفاً بحرف. فهي هي سوشر- على سبيل المثال- تطلبُ أن تكون العروض غير مرتبطة بالنسخ والمراجعة السريعين، وما لم تكن متطلبات العرض المطلوب مذكورة صراحةً فمَّ بدعوة الزبون المحتمل ليحدّد بنفسه التصميم الذي يريده.

عزَّز العملية- عملية وضع العرض المُقترح وتقديمه- بلبائك الزبون المُحتمل كلما أمكنك ذلك. ويقول كيللي: إن مثل هذه اللقاءات يُوضَّح الطلب المطروح لتقديم العروض بطريقة أكبر، ويزوّد برؤى حول معايير الاختيار وحول صنّاع القرار، ويبدأ بإرساء العلاقات التي من شأنها توجيه الأمور نحو اختيار العرض.

تتضمن هذه العملية:

البحث العميق

يقول هرمان هولتز في كتابه «دليل المستشار إلى كتابة العروض المقترحة»: «أنفقِ القدر نفسه من الوقت- على الأقل- في الدرس والتحليل والتخطيط والبحث، وأيضاً في الاستعداد للكتابة، تماماً مثل ذلك القدر الذي تبذله على الكتابة في حد ذاتها». ويقول كيلى إن البحث مدعوماً بفهم واضح لمتطلبات الزبون المحتمل سيمكّنك من تطوير إستراتيجيات فرّق عمل وحلولها ومتطلباتها، بل تسعيرها أيضاً. ومن المفيد غالباً إطلاع الزبائن المحتملين على جهودك الأولية في هذه المسائل وطلب ملحوظاتهم الراجعة بشأنها؛ لأن إرشاداً من هذا النوع يمكنه المساعدة في ضمان تحقيق جهودك لتوقعات الزبائن.

الجدول الزمنية والخط العام للمسؤوليات

ستحتاج إلى تحديد الجدول الزمنية والمسؤوليات والميزانيات. فحدّد مسؤوليات الموظفين الأساسيين بما فيهم المديرين، والكتاب، والخبراء الفنيين. وضمّن الوقت المحدّد للمخططات التمهيدية المتعددة والرسوم البيانية والمراجعات التنقيحية والأنشطة المتعلقة بالإنتاج، مثل نسخ المطبوعات وشدها معاً كمؤلفات جاهزة.

الانتباه الدقيق للكتابة

من الأكيد طبعاً أن الكتابة هي الجزء الأكثر أهمية في العملية. ويجب أن يؤثّق العرض المقترح فهماً للمشكلة، وأن يوضح حلاً لها،

وأن يصفَ الأنشطة والفاعليات ويسردَ تفاصيل النتائج المتوقعة. يقول جيه. كريستنسن المتخصص بتدريسِ تواصلات عالم الأعمال في جامعة ولاية كاليفورنيا في نورث ريدج: «تُكسب العروض أو تفشل عادةً بناءً على فاعلية الكتابة. استخدم اللغة الإنكليزية البسيطة المُتداولة في الحوار، واذكر فكرةً واحدةً في كل جملة، وتجنّب المفردات التخصصية. نقّح ونقّح ثانيةً بغيةً الوضوح، وادعم ما تُورده من أفكار بدراسةٍ للحالة مع بحثٍ علمي أو إقرار بصحة هذه الأفكار من قبل طرفٍ ثالث».

نظّم الإطار العام

يُعَدّ الملخص التنفيذي عنصراً أساسياً في العرض المُقترح. فالمُلخصاتُ التنفيذية هي بمنزلة أشرطة المشاهِد الأبرز من فيلم سينمائي. إذ تثير الاهتمام عبر اللقطات المُشوِّقة الجاذبة، وتقدّم خلاصة العرض المقبل، وتساعد الجمهورَ على اتخاذ القرار بشأن استثمار المزيد من الوقت في الاطلاع أو عدمه. لذلك يتطلّب الملخص التنفيذي منك أفضل التفكير والكتابة، فهو في غالب الأحيان القسم الوحيد الذي يقرؤه صنّاع القرار ويجب أن يوصل - ضمن مساحةٍ محدودة - القدرات والتحليلات والفوائد الأساسية على نحوٍ مقنع بما يكفي لدفع قارئه إلى قراءة كامل العرض المُقترح، فلا عجب أن دعاه ستافورد: «خطابٌ رافعٌ للمعنويات في شكل مطبوع».

يقول كريستنسن: «لكن على الرغم من أهميتها، فإن معظم الناس لا يكرّسون الوقت الكافي للملخصات التنفيذية، ولن تكتب الملخصات

التنفيذية ذاتها بذاتها، إنما تتطلب كتابتها فهماً عميقاً للعرض المقترح ومقدرة على إبلاغ القارئ عن فوائد معينة بإيجاز وحيوية وإمتاع.

ليست الملخصات التنفيذية مقدمات ولا كلمات تمهيدية، وليست كذلك مكاناً لتقديم مواد جديدة، لكنها مجموعة عناصر مهمة من الإضاءات على التحليل الدقيق، وعرض الإمكانيات والتوصيات والتنفيذ، وعلى الفوائد بوصفها الأمر الأكثر أهمية. يمكن للملخص التنفيذي أن يراوح بين فقرة أو فقرتين وصفحة أو صفحتين. وتقول إحدى القواعد العملية بوجوب تراوح طوله بين 10% و 15% من طول العرض المقترح.

وكما هو الحال فيما يخص العروض المقترحة، فإنه كلما كانت الملخصات التنفيذية أكثر إيجازاً ووضوحاً كانت الحال أفضل. لذلك استخدم مؤشرات طباعية بجانب كل واحدة من الأفكار أو الأنشطة الأساسية، وتجنب العبارات العديمة القيمة مثل «يسرنا أن نقدم...»، وقم بدلاً من ذلك بالإشارة إلى أنك تقترح مثلاً إنشاء شبكة توزيع أوروبية يمكنها رفع المبيعات بنسبة 40% بحلول العام كذا. يقول كيلى: «كلما كان الكلام محدداً أكثر عرفوا أنك أصغيت إليهم وفهمتم مشكلاتهم». ولا تخف من ذكر الأسعار؛ لأن الزبائن المحتملين سيُقبلون على كل حال صفحات العرض بحثاً عنها وعلى الفور. يختلف الخبراء بشأن أفضلية كتابة الملخص التنفيذي قبل العرض المقترح أم بعده. فكتابته مقدماً تُرسي الإطار العام والأفكار الرئيسة للعرض المقترح، وتتيح تجنب الخطأ الشائع في جعل الملخص التنفيذي يتكرر بهيئة الخاتمة. أما كتابته لاحقاً فتُبسّط فهم النقاط المعنية عبر اصطفاء

العبارات الأساسية. لذلك فكّر في دمج نقاط قوّة كلا الأسلوبين معاً، واكتب ملخصاً تنفيذياً قبل العرض لبلورة الأفكار والفوائد، ثم أورد مراجعة لذلك الملخص في سياق نهاية العرض المقترح.

وبعيداً عن اختيارك متى تكتب الملخص التنفيذي، ابدأه بموجزٍ من جملةٍ واحدة تلخص مشكلة الزبون المحتمل وحلّك إياها، والفوائد التي سيجنيها. وسّع بعدئذٍ تلك الجملة إلى نحو مئة كلمة ثم أضف نقاطاً داعمةً للأفكار حتى تمام تلخيص النقاط الأكثر أهمية. ثمّة وسيلة أخرى مفيدة هي مصفوفة الإجابات، وهي جدول رياضيّ (حاسوبيّ) من ثلاثة أو أربعة أعمدة يوجزُ المواصفات ويشيرُ إلى الإجابات من موافقة وغيرها، ويظهر كذلك موضع معالجة نقطة مطلوبة ما في العرض المقترح. يمكن لهذه المصفوفة أن تتضمن عموداً فارغاً يُخصّص للملاحظات أو لتثبيت إشارة توثق من صحة البيانات. إن المصفوفة وسيلة ممتازة للإشارة إلى موضع معالجتك المسائل المهمة غير المطروحة على وجه التحديد في طلب تقديم العروض المقترحة (RPF). كذلك فإنّ إيراد موجزات في الهوامش يُسرّع - تماماً مثل كتاب جامعيّ حول موضوع بعينه - الاستيعاب والمراجعة. بدوره أيضاً يمثل الملحق فرصة لتوسيع أو توثيق نقاط سبق شرحها في متن العرض، ويمكن له أن يكون على شكل كُرّاسات (بروشور)، أو صور (فوتوغرافية)، أو حتى شريط مُصوّر (فيديو). فشركة «برايس ووتر هاوس كوبرز» مثلاً تضمّن عروضها المقترحة قرصاً ليزرياً مع مخطط تنظيميّ يُظهر أعضاء فريق العمل المقترح، بحيث يمكن للزبائن المحتملين نقر مؤشّرة

الحاسوب على اسم مدير معين فيرون على الشريط المصور (الفيديو) نبذة عن سيرته الذاتية مع مقدمة شخصية قصيرة.

ولابتكار عروض مُقترحة قادرة على الفوز، إليك المزيد من النصائح المهمة:

شَخْصِن، شَخْصِن، شَخْصِن

يجب أن تُقدِّم العروض المُقترحة من وجهة نظر الزبون المحتمل، فشدد- في أثناء سردك إمكاناتك وخبرتك العامة- على الفوائد والأمور القيِّمة التي تعنيه. حرّر نبذات وسيراً ذاتية قياسية تُظهر الخبرات التي تهم الزبون المحتمل. وها هي شركة «برايس ووتر هاوس كوبرز» تتجاوز ذلك لأبعد منه فتشدد على نقاط بعينها في تاريخ الشركة تختارها - كل مرة- وفقاً لاحتياجات زبون بعينه.

تجنّب المصطلحات القياسية- على الرغم من أهميتها في اختصار الوقت- إذ ستبدو لُغتها في العروض المقترحة كرسالة تافهة في صندوق البريد، فهي سهلة الملاحظة وتمثّل مبرراً سهلاً للتخلّص من العرض المقترح برُمته، وهي كذلك إشارة إلى عدم إيلائك المشروع أهمية تكفي لشخصيته (بتوشيته باهتمامات الزبون المحتمل). لكن المصطلحات القياسية المقبولة في العرض هي فقط العقود بشكلها القياسي المتعارف عليه، ولوائح الأجور، وبيانات الملكية الشخصية، وبيانات المعلومات غير المعلنة.

تذكر أن التفاصيل تُقنع وتبيع

تجنّب في العرض العبارات العامة والمبالغة وتخلّص من كلّ تعبيرٍ مثل «ذو كفاءة فريدة»، «خبرة شاملة» وما إلى ذلك من التعابير الطنانة وغير الواضحة؛ لأنها تقلّل المصداقية. وبدلاً من أن تقول: «سنزوّدكم بكرّاسٍ مفيد»، وضّح أن الكرّاس سيقع مثلاً في خمسين صفحة بقياس (9×6 إنش) مع قائمة تشغيل، إضافةً إلى عشرة أسئلة في نهاية كلّ قسم لضمان الفهم. تجنّب كذلك العناوين العامة مثل «عرض مُقترح»، واستخدم بدلاً منها وصفاً مثل «برنامج شامل لتحسين الجودة عبر إدارة عالية الفاعلية لتقدير الخصائص والموارد والموجودات».

ارسم صورة

توصلُ الرسومُ البيانية الأفكارَ بوضوح، وهي مفيدةٌ في شرح العمليات المعقّدة خاصة. كذلك فإن الجداول المرفقة بالميزات والفوائد بالغة الأهمية، فاستخدم هاتين الوسيلتين - من وسائل الغرافيك - إضافةً إلى عناصر أخرى كصناديق الاستدعاء أو نوافذ؛ للتركيز على نقاط بعينها، ولخصّ عبر التعداد حيثما كان ذلك ملائماً.

كن موجزاً

حافظ على عرضك المُقترح قصيراً قدر الإمكان، إذ تضع بعض طلبات العروض المقترحة (RFP) حداً لعدد الصفحات، فخذ ذلك الحدّ في حسابك؛ لكن كحدّ خارجي لا كهدف؛ لأنّ من المشوّق إضافة كل ما قد

يهمّ الزبون المحتمل عن بُعد على الرغم من إضعاف هذه الأمور لأثر أفكارك وكفاءتك فيه. يبقى ثمّة فائدة جليّة في هذا الأسلوب وهي أنه يجري غالباً التخلّص أولاً من العروض القصيرة، ما يجعل عرضك المعيار الذي تُقاس العروض الأخرى بالنسبة إليه.

خذ الوقت الكافي لتقويم العملية

لا تنتهي العملية المتعلقة بالعرض المقترح بمجرد تقديمه، فالعروض التي تتجو من جهود الزبون المحتمل القصوى للتخلّص منها يمكن أن تولّد دعوة له ليأخذها في الحسبان. إذ يغتنم الزبون هذه الفرصة لا ليدرس المسائل المطروحة في العرض وحسب، بل ليحدّد مستوى كفاءتك وإمكانات العمل معك.

سواء فُزت أم خسرت عليك باستيضاح أسباب تلك النتيجة؛ لأنّ استخلاص الأسباب مهم جداً لتحسين عملية إدارة عروضك المقترحة ودعم سجلّك بين فوز وخسارة. فإن فُزت فاعلم لماذا، وما الأمور التي تفوّق عرضك فيها، وما تلك التي جرى تجاهلها. يقول ستافورد: «يمكن لإرشادات الزبون بعد فتح العقد أن تساعد أيضاً في تنفيذ المشروع على نحو أكثر نجاحاً. وقد يرغب الزبائن أحياناً في دراسة العروض الخاسرة للتعمّق أكثر في أسباب خسارتها. إنّ استخلاصك أسباب الخسارة بالغ النفع أيضاً؛ لأنّ معرفتك مبررات التخلّص من عرضك المقترح يمكن أن تُقوّي عروضك المُستقبلية، بل يمكن لها من وقتٍ إلى آخر أن تمثّل نقطة انطلاق نحو مزيدٍ من العمل، خاصة إذا

كانت مهاراتك والتوصيات المؤكدة لها متينة في مجال ما بالذات». يقول كيلى: «يعطيني استخلاص أسباب الفوز وكذلك أسباب الخسارة الفرصة لبناء علاقة طويلة الأمد؛ وهي هدفي الأساسي».

تكون العروض المقترحة في غالب الأحيان مجرد أفكار لاحقة للتسويق تقتصر إلى التخطيط، وتترك حتى اللحظة الأخيرة، ثم تُملأ بتعميمات على طريقة «فُتِّش واستبدل» وكيفما اتفق. فلا عجب إذاً مما تكابده معدلات نجاح العروض المقترحة ولا من اقترانها بالعائد غير الأكيد للجهود المتطاولة المبذولة. أما العروض المكتوبة على نحو جيد فيمكن لها بحق أن تكون وسيلتك الفضلى لزيادة المبيعات، بل نقطة انطلاقٍ نحو علاقةٍ مديدة.

قراءات إضافية

The Consultant's Guide to Proposal Writing: How to Satisfy Your Clients and Double Your Income by Herman Holtz
(1998, John Wiley & Sons)

obeikandi.com

الإطار الصحيح

إدارة المعنى وصياغة العروض المقترحة



مارجوري كورمان آرون

أنت عازمٌ على إقناع المديرين الأعلى منصباً أن يَسمحوا لقسمك بشراء مخزن صغير يحوي منتجاتٍ مُتكاملة؛ لاعتقادك أن حيازة هذه المنتجات واسمها التجاري مهم لتطور القسم مستقبلاً. وسيطلب هذا الشراء على أي حال إنفاقاً مبالغ كبير من المال، أو دَيْناً أكبر، في الوقت الذي تتوسّع فيه الشركة باتجاهات أخرى أيضاً. إنك مقتنعٌ أن امتلاك ذلك المخزن سيكون إجراءً حكيماً؛ فكيف ترفعُ فرصَ موافقةِ الإدارة إلى حدّها الأقصى؟ وهل ينبغي لعرضك أن يؤطّر الاقتراح على شاكلة «خطوة جديدة بالمخاطرة» أو «فرصة لا يمكننا تحمّل إضاعته»؟

الحقيقة أن أسلوبك في تأطير عرضك المقترح سيكون له بالغ الأثر فيما سيحدث له، ولماذا؟ لأن التأطير يؤثر في الطريقة التي نفهمُ بها العرض. يقول جِلّ. تي. فيرهيرست وروبرت إيه. سار في كتابهما «فنّ التأطير: إدارة لغة القيادة»: «تماماً مثل المصوّر، عندما نختار إطاراً

فإننا نختار الجانب أو الجزء الذي سنركّز عليه من الموضوع والجزء الذي سوف نستبعده... وعندما نختار التركيز على جانب ما فنحن نجعله أكثر قابلية للملاحظة، وأكثر تعبيراً عن المعنى، وأكثر قابلية للتذكّر». ويقولان أبعد من ذلك: إنّ التأطير «يضيف لونا أو يشدد على الموضوع... وتحدّد الأطر ما إذا كان الناس سيلاحظون المشكلات، وكيف سيفهمونها ويتذكرونها، وكذلك كيف سيقومونها ويتصرفون حيالها».

إن الأطر تُركّز أو تُعمّم ولديها القدرة على التأثير، وكذلك على تغيير المعنى. إذاً كيف يمكنك أن تستولي على قدرة التأطير عند صوغك عرضاً مقترحاً أو إطلاقك مبادرة لتغيير ما في الشركة؟

التأطير الفاعل يفيد من النماذج الذهنية

يحمل كل منا نماذج ذهنية عن طريقة تصرّفه في الظروف المختلفة، ويمكن للتأطير أن يحدّد النموذج الذهني الذي نقرّر اتّباعه. لنقل إنّ موظفاً في مصرف يواجه مطالب بتصحيح أثر سياسات إقراض المصرف في جماعات المجتمع المحلي، فيمكنه عندئذ أن يؤطّر المطالب عند عرضها أمام مجلس الإدارة على أنها «إرغام على دفع الأموال»، فيحفّز بذلك النموذج الذهني الذي يقاوم «الإذعان» للضغوط. لكنّه إذا أطرّها على أنها مشكلة في العمل - مثل الحاجة إلى كسب مشاعر الجمهور - فقد يقتنع مجلس الإدارة بتمويل بعض البرامج. ولو أطر هذا الموظف ظروف المصرف على أنها «مصارعة مع غوريلا تزن خمس مئة رطل»، لكان مجلس الإدارة فعل بسرعة كل ما في وسعه لوقف

إزعاجات الغوريلاً وتلبية مطالبها. وإليك مثلاً آخر: تخيل أنك نائب رئيس شركة هندسية صغيرة يتفاوض مع مقاول عام كبير فيما يتعلق بتجاوزات الإنفاق، فبينما هو مصمم على مناقشة إنفاق كل قرش يمكنك بدلاً من ذلك أن تشير إلى الإطار الأوسع للموضوع - القيمة الإجمالية للمشروع البالغة عدة ملايين من الدولارات - وكذلك المدخرات التي يحققها عملك في أماكن أخرى، أو ربما يمكنك الإشارة إلى حجم شركته (بالمقارنة بشركتك) بوصف ذلك سبباً لعدم معنى قلقه إزاء أمر ضئيل الأهمية.

الاستعارات فاعلة استخدمها بعناية

تساعدنا الاستعارة أو (المجاز) - كما في تلك الغوريلاً ذات خمس مئة الرطل - في فهم أمر ما ومعرفته عبر الإلماح إلى شيء آخر، وهي ترشدنا بشأن كيفية تطبيق القواعد والقيم المقترحة. يمكن لمدير تنفيذي يقترح مشروعاً مشتركاً أن يؤطر الأمر على أنه فرصة باستخدام استعارة مثل «قطار يغادر المحطة»، فالفشل في القفز على متنه يعني تفويته والبقاء وراءه. في حين يمكن لمدير يعارض المشروع أن يؤطره في استعارة مثل «مجرد محاكاة لما هو رائع» مع التركيز على حُقق المسارعة إلى المشاركة دون تحليل هذه الخطوة بعناية. إن الاستعارة - في كل من الحالتين المذكورتين - تدفعنا إلى التركيز على جانب مختلف من المسألة المذكورة. كذلك يمكن لاستخدام الاستعارات في تأطير الخطط الإدارية أن يساعد على تنفيذها، كأن يشرَح مدير منشأة للطاقة الكهربائية العناصر الثلاثة لبرنامج

المتعلق بالجمهور- ضمن جهود تنظيف البيئة- عبر الاستعارة «كرسي بثلاث قوائم»؛ مصوراً على نحو مسرحي الحاجة إلى القوائم جميعها لدعم رأي الجمهور في المنشأة. إن الاستعارة فاعلة بفضل ما تستحضره في الذهن من روابط وعلاقات ومفاهيم تشابهيّة قادرة على الإقناع. لكن قد يكون ثمة خطر فيما تستتبعه الاستعارة، فها هما فيرهرست وسار يصفان كيف كان لخطاب رئيس شركة في موظفيه نقيض النتائج المرجوة منه؛ بسبب تناقضات وسلبيات ما استتبعته الاستعارات التي ذكرها. فقد بدأ رئيس الشركة مستخدماً استعارة يصور فيها الشركة على أنها «أسرة» لكنه فيما بعد- مع متابعته للتعريف ببعض مبادرات التغيير- أشار إلى استعارة: «القطار يغادر... وعليكم ألا تكونوا آخر من يصعد إليه، وإلا فسوف تجدون كرسيكم قد أخذ»، فجعل ما استتبعته هذه الصورة من التّرك أو التهديدات استعارة الأسرة البالغة السُّخف. إذاً، لا تخلط الاستعارات عندما تكون المجازفة عالية الأخطار.

استخدم علم النفس

لتأطير عروضك المقترحة على نحو أفضل

يقول عالما النفس دانيال كانيمان وأموس تفيرسكي: إن الناس ميّالون نفسياً إلى تفضيل تجنّب خيارات بعينها، وذلك عبر وصفهما لنموذج اتخاذ قرارٍ منطقيّ- نموذج الاحتمالات- يصوّر قيم النتائج المختلفة على هيئة مكاسب أو خسائر. يُظهر بحث هذين العالمين أن التأطير

الإيجابي والسلبي له أثر كبير في كيفية اتخاذ الناس للقرارات. فإن أُطُرَّتْ عرضُك مُنتفعاً بهذه السُّمة النفسية الموجودة لدى الناس، زادت إمكانية حصولك على الاستجابة التي تسعى إليها. ولكي تشجع الموافقة على اقتراح تسوية مثلاً، تجنَّبْ تأطير الأمر بعبارة مثل: «أقلُّ بكثير من مطلبكم الأصلي» إنما أطَّره على نحوٍ إيجابي كقولك: «أكثر بكثير من العرض الأولي»، وقولك: «ستكون تمويلات الآن لك». ومما يقوِّي إستراتيجيتك أيضاً جعلُ العرضِ المقترح ملموساً، كأن تُحضر معك صكاً مصرفياً ومسودّة لاتفاق التسوية، فبهذه الطريقة تصبح الصفقة محسوسةً - كسب أكيد - ورفضها يعني رفض «ما هو متاح على طاولة التفاوض» بالمعنى الحريّ.

أطَّرْ، واضعاً نصبَ عينيك المجازفات المُفضَّلة على المكروهة

يُظهر بحث عالمي النفس كانيمان وتفيرسكي أن الناس قد يفضلون المجازفة بخسائر مستقبلية محتملة أكبر على مواجهتهم خسائرَ حالية أكيدة أقل. وهذا ما يحدث في أثناء تفاوضك لتسوية نزاع قانوني في ميدان الأعمال، فبرغم إدراك المدعى عليه أنه يواجه مجازفةً بحكم قضائي أكبر ضده مستقبلاً، فإنه قد يجد أن من الأصعب عليه تسوية الأمر والدفع حالياً. كذلك فقد يقبل المدعي بتسوية أقلّ لاحقاً؛ لعدم رغبته في خسارة ما هو متاح حالياً على الطاولة.

شجع اتخاذ مجازفة مشتركة عبر التأطير السلبي

يمكن حتى للتأطير السلبي- في ظروف معينة- أن يكون بالغ الفاعلية أيضاً. لنقل إن قسمك يحتاج إلى حصة محدودة من تمويلات التسويق من أجل منتج جديد، فقد كانت المبيعات حتى الآن مُخَيِّبة للآمال؛ بسبب شيء من سوء التقدير فيما يتعلّق بالسوق المُستهدفة مع بعض الخلل في ذلك المنتج (وها قد تمّ إصلاحه حديثاً). هنا يمكنك أن توطّر اقتراحك لمدير التسويق بقولك: «أن نسحب السدادة الآن يعني أن نحكمَ بفشل كل جهود التسويق التي بُذلت على هذا الأمر حتى الآن. دون مساعدتك سيكون هذا المنتج مجرد فشل موجه». يستفيد هذا الإطار من الميول النفسية لقطع العهود ولتجنّب الشعور بالندم، إذ لدى الناس أوهام إيجابية فيما يتعلق بنوعية قراراتهم، فإن رفض مدير التسويق تخصيص الحصة التمويلية، فقد يشعر بالندم إزاء إستراتيجية التسويق وتقسيم مخصصات الموارد، في حين تُتيح لها موافقتها على القيام بمحاولة ثانية تجنّب الشعور بالندم عبر قبول المجازفة بمنتهجك هذا.

كي تكسب الموافقة على اقتراح تغيير ما، قلّل التشديد على الالتزام والمسؤولية. فقد أظهر البحث أن الناس يظنون غالباً ملتزمين بأسلوب تصرّف معين مدة طويلة بعد ظهور دلائل أو ظروف متغيرة تجعله أسلوباً يفتقر إلى الحكمة، ويفعلون ذلك إذا كانوا مسؤولين على نحو كبير عن ذلك الأسلوب. فيمكن مثلاً لمتسلقي الجبال المتمرسين أن يعلقوا في أوضاع خطيرة جداً؛ بسبب ما يتخذون من قرارات بتسلّق القمم ثم يعجزون عن التراجع لخطورة الظروف الجوية السيئة. كذلك في مجال

الأعمال قد تنخفض كلفة الاستثمار في مشروع كبير نسبياً، وقد تدفع المديرين في غالب الأحيان إلى هدر الأموال. وكلما كان المدير مسؤولاً مباشرة على نحو أكبر عن القرار الأصل بالاستثمار، كان أصعب عليه أن يتراجع؛ إذاً، كيف يمكن لك تغيير هذا النوع من التفكير؟ لنقل إنك تؤيد اقتراحاً بتغيير جذري لأسلوب التسويق المتبع في قسمك، ففي وسعك عندئذ أن توقف استمرار الالتزام بخطة التسويق الحالية عبر تأطير القرار على أنه جيد كلياً، مشدداً على التغييرات الحاصلة على الصعيد السكاني وعلى سمات المستخدمين الجدد، وكذلك على التغييرات في أساليب حصول المستهلكين على المعلومات: «إنّ لدينا هنا فرصة للوصول إلى سوق «جن إكس»، ونحتاج إلى إعداد موقع على شبكة الإنترنت ذي تفاعلية عالية؛ كي نجذب هؤلاء المستهلكين». بطريقة العرض هذه ستوجد مسافة لحفظ ماء الوجه بين صانعي القرار وقراراتهم الماضية؛ لتقليل ألمهم وخرجهم إزاء الموافقة على تغييرها.

كيفية استخدام صفقة باستخدام إطار إيجابي

لنفترض أن شركة ألبسة معروفة تحاول توقيع عقد حصريّ مع بطل رياضيّ حائز على ميدالية ذهبية في أولمبياد العالم. سيتأثر كل من طرفي التفاوض بأسلوب تأطير الأسئلة. وقد يفكر الرياضي: ما الذي يمكن أن أخسره بتوقيع هذه الصفقة الحصرية؟ ما الذي يمكن أن أكسبه بالانضمام إلى هذا المشروع بوصفي عميلاً حصرياً؟ في حين قد تفكر إدارة شركة الألبسة: ما الذي سنكسبه بالنقاط هذا البطل الرياضي؟ ما الذي يمكن

لعملنا أن يخسره بربط رأس مال وجهود تسويقية بالنتائج
المُحتملة غير المؤكدة للمنافسة الرياضية؟

لقد أظهرت تجربةُ تفاوضية قام بها كلٌّ من ماكس بازرمان -
أستاذ زائر في كلية الأعمال بجامعة هارفارد - ومارجريت نيل -
أستاذة في كلية الأعمال بجامعة ستانفورد - أثر التأيير الإيجابي
أو السلبي، أي التأيير في هيئة كسبٍ أو خسارة على القرارات
التفاوضية. فعندما أطرا إيجابياً هدفَ التجربة التفاوضية
الجماعية على أنه تحقيقُ لكسب - مُخبرين الأطراف المتفاوضة
أنَّ أيَّ اتفاقٍ أفضل من العقد الحالي سيمثّل كسباً لجمهورهم -
كانت النتيجة أنَّ عدداً أكبر من المتفاوضين قد توصّل إلى إبرام
اتفاقات، وكانت النتائج منصفة. وعلى العكس من ذلك، عندما
أطرا الأمر سلبياً - مُخبرين الأطراف المتفاوضة أنَّ أيَّ تنازلات
تُقدّم على العروض الأولية تمثّل خسارة لجمهورهم - كانت
النتيجة أنَّ عدداً أقلّ من المتفاوضين قام بتقديم تنازلات أو
توصّل إلى إبرام اتفاقات، وكان المتفاوضون أقلّ ميلاً إلى رؤية
النتائج منصفة.

وفي تجربة تفاوضية مشابهة، أتى تأييرُ الهدف على أنه رفعُ
للأرباح إلى حدّها الأقصى، مع خفض للنفقات إلى حدّها الأدنى
بنتائج مماثلة للتجربة السابقة. وهكذا فإنّ على شركة الألبسة أن
تؤمّر الصفقة مع الرياضي على أنّها فرصة إيجابية لتطوّره أكثر

بالاستفادة من علامة ألبستِها، وعلى الرياضيِّ من جانبه أن يشدّد على الطرائق الإيجابية التي سيوسّع بها هذا الربط بين الألبسة وعالم الرياضة نطاق عمل الشركة وجاذبيّتها في السوق.

أطرٌ بحيث تستفيد من ميل فطريٍّ أو تقلل أثره

تغيّر ملكيّتنا الأشياءَ طريقتنا في تحديد قيمتها، ففور شعورنا بالملكيّة نميل غالباً لوضع سعر للشيء المعنيّ أعلى من ذاك الذي نرغبُ في دفعه مقابل هذا الشيء نفسه. يصفُ علماء النفس في جامعة ستانفورد سلسلةً من التجارب التي أُعطيَ فيها الأشخاصُ الخاضعون للتجربة فنجاناً بوصفه موضوعاً للدراسة. إذ وضع هؤلاء الأشخاص للفرنجان سعراً وسطياً أعلى بكثير من ذاك الذي وضعه له أولئك الخاضعون للتجربة الذين أُعطوا نقوداً أو إذناً بشرائه، وكذلك الأشخاص الذين سُمح لهم بالاختيار بين الفرنجان والنقود (السعر المُقدّر له). يمكن لمعظم الناس الذين يقومون ببيع منزل أو محلّ تجاريٍّ أن يختبروا حسّاً أعمق بهذا النوع من الميول الطبيعية؛ إذأ، كيف يمكنك تأطير عرضك بحيث تتحاشى هذا التأثير أو تستفيد منه؟

يسعى خبراءُ المبيعات إلى أن يوجِدوا هذا التأثير بأنفسهم عبر الإشارة إلى أيّ شيءٍ يبيعونه بكلمات «لك». لكنّ تأثير الميل الطبيعي الذي ذكرناه قد يكوّن عقبةً عند شراء شيء من شخص امتلكه وقتاً

طويلاً. وهنا يمكن للمشتري أن يتجنّب تأطير العرض على نحو «عليك بيع المنزل الذي عشت فيه طوال عمرك» مؤطّراً إياه بصيغة: «إليك فرصة لتحقيق أهدافك ما بعد التقاعد». وفي هذه العملية التفاوضية نفسها يحاول المفاوضون المتمرسون إيجاد ميول فطرية موازية، بحيث يصبح إتمام الصفقة في حدّ ذاته مصدراً آخر للنفع.

كمجموع... أم كأجزاء؟

يبين البحث أنّ الناس يثمنون سلسلة من المكاسب الصغيرة أكثر من مكسب واحد مساوٍ لها قيمة، كذلك فهم ينزعجون لتكبّد خسائر متعددة أكثر من انزعاجهم إزاء خسارة واحدة كبيرة معادلة في القيمة. إذاً، فعند تأطير عرض أمام مشترٍ ما، يمكن للبائع المفاوض أن يصف مزايا بيع كل جزء من موضوع البيع منفصلاً عن الآخر، في حين يتحدّث عن التكاليف بنتيجتها الإجمالية: «عندما تستعين بشركتنا المتخصصة بالاستشارات الحاسوبية، ستحصل على التمديدات اللازمة كافة مع نظام شبكة متكاملة، إضافة إلى الدعم الفني على مدار الساعة مقابل سعر واحد منخفض». وعند تأطير عرض الصفقة نفسها أمام البائع، فيمكن للمشتري المفاوض أن يذكر صراحةً سعر كل جزء على حدة: «سندفع لكم المبلغ (س) مقابل التمديدات، والمبلغ (ع) مقابل النظام، والمبلغ (ص) مقابل الدعم الفني».

إن التأطير هو بحق الإدارة الفاعلة للمعنى التي تؤثر في فهم سامعيك للرسالة التي تنوي إيصالها إليهم، وفي ردّ فعلهم عليها أيضاً.

لذلك يُنصَح المديرون في عالم الأعمال بتأطير رسائلهم على نحو إستراتيجي؛ مُدركين القوة الكامنة في الاستعارات والمُقاربات، وفي علم النفس البشرية.

قراءات إضافية

The Art of Framing: Managing the Language of Leadership by Gail T. Fairhurst and Robert A. Sarr (1996, Jossey-Bass, Inc.)

Judgment in Managerial Decision Making by Max H. Bazerman (1998, John Wiley & Sons, Inc.)

Metaphors We Live By by George Lakoff and Mark Johnson (1983, University of Chicago Press)

Negotiating Rationally by Max H. Bazerman and Margaret A. Neale (1993, The Free Press)

obeikandi.com

بعد إبرام الصفقة

أربعة مفاتيح لإدارة التحالف



ستيفن بيرنهام

عبارة «صفقة مبرمة» هي من العبارات القليلة التي استحوذت على الموقف المتفاخر العازم على التطور - دونما تبصّر في العواقب - الذي ساد في تسعينيات القرن العشرين. وما كانت تلك العبارة لتتكرر في أيّ مكان تكرارها إزاء آلاف التحالفات التي تكوّنت في تلك السنوات الزاخرة بالنجاحات الوهميّة.

إن التحالف اتفق بين شريكين أو أكثر لاتخاذ قرارات معينة - قرارات تسويق وتوزيع مثلاً - على نحو مشترك. إذأ، هو ليس اندماجاً لكيانين في واحد، وليس حيازة كيانٍ لآخر، وهو لا يعني أيضاً إيجاد كيانٍ جديد. وها هي الكثير من تحالفات «الصفقة المبرمة» الموجودة في السنوات الأخيرة تواجه انقراضاً عقدها سريعاً. يقول جيف ويس من شركة «فانتيج بارتنرز للاستشارات - ماساتشوستس» المتخصصة بالتحالفات، التي نشرت حديثاً دراسةً مدة ثلاث سنوات من ممارسات التحالف: «إن إدارة التحالفات في أيامنا هذه تمرُّ في أزمة. وعلى الرغم

من الازدياد المستمر في عدد التحالفات الموجودة إلا أنّ معدلات عالية من الإخفاق ما تزال تحدث». لقد أظهرت دراسة شركة «فانتيج» أنّ 70% من التحالفات قد فشلت، وقد كان سبب فشل 64% منها هو سوء إدارة علاقة التحالف على أساس يوميّ. وهكذا في بضع سنوات، تحوّل التركيز من الاهتمام بالصفقة إلى الاهتمام بإدارة الصفقة. يقول ويس: «يُنظر اليوم إلى التحالف- على نحو متزايد- على أنه علاقة إستراتيجية، ويُعزى نجاحه إلى تنفيذ أسلوبٍ منهجي واستدامته لإدارة هذه العلاقة على أساس يوميّ. وعلى الرغم من وجود ممارسات فضلى واضحة لإدارة التحالف، إلا أنّ معظم الشركات لا تأخذ هذه المسألة على محمل الجدّ». يبدو أنّ كثيراً من شركاء التحالف يعتقدون أنّ يدأ خفيّة ستقوم بتوجيه تحالفاتهم في الاتجاه الصحيح. يقول أنطوان جيث أحد المديرين في شركة «إيلي ليلي» لإدارة التحالف في إنديانا بوليس: «كي تفعل هذه العلاقات، عليك أن تكونَ منهجياً جداً، وأن تطوّر خريطة إستراتيجية مفصّلة، وخطة اتصالات مدروسة بعناية، وخططاً تتعلّق بعدد الاجتماعات المتوالية».

لقد أثار حلّ التحالف الذي دام ثماني سنوات بين شركة «هيوليت باكارد- بالوانتو- كاليفورنيا» وشركة «دل للحواسيب- أوستن- تكساس» تساؤلات لدى بعضهم فيما إذا كانت التحالفات غير مرغوبة. يقول بينجامين غوميز كاسيريس، أستاذ الأعمال الدولية في جامعة برانديز وولثام- ماساتشوستس: «ما كنتُ لأعمم انطلاقاً من فضّ التحالف بين «هيوليت باكارد» و«دل»، لكن لطالما كان صحيحاً أنّ من غير المحتمل نجاح التحالفات بين الأنداد المتنافسين». لقد تغيّرت ظروف تحالف

الشركتين المذكورتين فور دخول شركة «دل» في أسواق الطباعة التي تهّم شركة «هيوليت باكارد»: «إن كان هذا يعني أن الشركات ستصبح أكثر تردداً إزاء تكوين تحالف مع شركة منافسة، فالأمر برمته يتّجه نحو الأفضل إذ دخلت كثير من الشركات في تحالفات غير آخذة كلّ جوانب الأمر في حساباتها، ثم راحت تزعم أنها لم تشهد أيّ نزاع. خلاصة الأمر على كلّ حال أنه ليس بالضروري تناقّص عدد التحالفات التي سيجري تكوينها، «وها هي شركة «دل» تثبت صحّة ذلك. فمع توسعها في سوق أنظمة النقص، دخلت حديثاً في تحالف مع شركة «إي. إم. سي- هوبكينتن ماساتشوستس».

مع فشل (إم. آند. إيه. إس.) أصبحت التحالفات وسيلةً تُختار لزيادة نمو الشركات

يضيف بيتر بيكار، المدير الوطني للتحالفات لدى مصرف الاستثمار «هوليهان لوكي هاوارد آند زاكين- واشنطن العاصمة»: «لا شكّ أن الشركات ستواصل اختيار الارتباط في تحالفات بدلاً من البناء أو الشراء لتحفيز النمو وزيادة الثروة». وأحد أسباب ذلك أنه مع فشل «إم. آند. إيه. إس.» أصبحت التحالفات وسيلةً تُختار لزيادة نمو الشركات، على الرغم من المشكلات الإدارية التي تواجهها تلك التحالفات.

ما هي إذًا لبنات التحالف الناجح؟ فيما يلي أربع ممارسات عملية تؤكد جميعاً حقيقة أن التحالف علاقة طويلة الأمد تبدأ وحسب بعد إبرام الصفقة:

1- اجعل إدارة التحالف مقدرّة جوهرية

قد يكون النقص الأكثر وضوحاً لدى شركات أيّامنا هذه فشلها في جعل الممارسات الفضلى، التي تمثّل قوام إدارة التحالفات الناجحة، ذات نظام مؤسسي، يقول بيكار: «تحقق الشركات التي تجعل مقدرّة تحالفية ذات نظام مؤسسي فيها معدّل نجاح يصل إلى 80% - مقابل معدّل 10% فقط للشركات التي لا تقوم بذلك - بل تحقق عائداً استثمارياً أعلى - من تلك - بنسبة 100%». يقدّم دليل هيوليت باكارد في إدارة التحالفات والواقع في مثني صفحة واحداً من أنجح برامج إدارة التحالفات وأكثرها شمولية، يقول جيسون واكيم مدير عمليات التحالفات العالمية في شركة هيوليت باكارد: «يضمّ هذا الدليل عشر سنوات من الخبرة والتعلّم، ويقدم أربعين وسيلة لإدارة التحالف تضمّ فيما تضمّ طريقة بثماني خطوات لإرشاد المديرين عبر مراحل دورة حياة التحالف».

يقول بيكار: إن هناك خياراً آخر وهو بناء «مركز للتفوق»: يمكن فيه للمديرين «أن يتعلموا شؤون العقود والحسابات والممارسات العملية الفضلى، وسوف لن ترغب الكثير من الشركات عندئذ بتكوين تحالفات مع شركة لا تمتلك مثل هذا المركز؛ لأن ذلك سيكلفها وقتاً طويلاً في تدريب الموظفين».

2- قم ببناء الثقة وإدارتها

لكي ينجح تحالف ما يجب على الموظفين أن يكونوا قادرين على تجاوز مصالح شركتهم والعمل للمصلحة الكبرى للتحالف، يقول دوغلاس

ريد، الأستاذ المساعد في الإستراتيجية بجامعة كوينز يونيفيرستي في كينغستون- أونتاريو: «إن اللعبة الحقيقية هي في تكبير الفطيرة كلها، لا في تقطيعها بحيث تحظى شركتُك بالجزء الأكبر. ويمكنك فعل ذلك عبر الوثوق بالأشخاص الذين تحالفت معهم، وعبر طريقةٍ وحيدة تتمثل بإدراكك أن الثقة تُبنى من قبل الأشخاص- لا الشركات- وفيما بينهم». ولإرساءِ أساس صحيح لعلاقة تعاونية تسودها الثقة:

- توثّق من أن بعض الأشخاص الذين يتفاوضون لبناء التحالف سوف يقومون بإدارته أيضاً. يقول ريد: «إن الشركات الناجحة تحاول تجنّب منع المفاوضين للمديرين من التدخل؛ لأنه كلما حصل ذلك المنع فإنك تستنزف مقدار الرأسمال الاجتماعي المتوافر لديك، في حين تَغْنَمُ عبر إتاحة الفرصة أكثر بدءَ الموظف بالعمل الدؤوب من نقطة الصفر؛ لأن الإحساس بالشركة المتحالفة معك على أنها شركةٌ أخرى يغيب تماماً».

- قُمْ بالإيفاء بالتزاماتك ووعودك، سواء تعلّقت بموعد اجتماع أم بمسؤولية إيداع أموال، يقول ريد: «سيفسّر أيّ انحراف عمّا هو مُتفق عليه على أنه كسرٌ للإيمانٍ بالثقافة التعاونية للتحالف، ويمكن لعدم الانسجام بين الوعد والتطبيق أن يُخْلِفَ انعدامَ الثقة».

- كُنْ على علمٍ بأهداف شريكك، يقول ريد: «تتكسر الثقة أحياناً بسبب عدم الانتباه لا بسبب تعمد الأذى»، ويضيف جيث: «يمكنك

عبر معرفة الأمور التي تهمّ شريكك أن تزيل التوتر الذي قد ينشأ من محاولة تفسير تصرفاته، وسوف يكون أصعب عليك أن تفترضُ خُبثَ الطرف الآخر عندما تعرف شخصيته أكثر.

- توصّل إلى إجماع في الرأي، إذ من المفيد عند معالجتك مسائل معيّنة عدمُ القفز إلى الحلول. يقول ديفيد ستراوس، مؤلف كتاب «كيف تتجزّ عملًا تعاونيًا» (منشورات بيريت- كوهلر، 2002) عن القفز إلى الحلول إنه «يسبب استقطاب الأشخاص»، وبدلاً منه عليك بناء الإجماع في الرأي خطوة خطوة «اطلب الدعم والعون واحصل على الموافقة حول توصيف المسألة المدروسة وتحليلها».

3- ادرس العلاقة بعناية

كتبَ المستشاران جيمس بامفورد وديفيد إرنست في مقالة «إدارة أوراق التحالف» ضمن مجلة ماكنزي ربع السنوية في عددها الثالث للعام 2002: «على الرغم من وجود التحالفات في كل زمان ومكان، إلا أن عدداً قليلاً من الشركات يقوم بمراجعة الأداء على نحو منهجي... وهكذا تُدار كثيرٌ من التحالفات عبر الحدّس والمعلومات غير الكاملة».

وليس قياسُ المعالم العملية والفنية للتحالف كافياً بمفرده، وكما يقول جيث: «قياس صحة التحالف العاطفية مهم قدرُ أهمية قياس عوامله الفنية وربما أكثر». وهذا هو سبب النفع الذي يأتي به تعيين مدير للعلاقة التحالفية يكون مسؤولاً عن الاهتمام بالتحالف بذاته لا عن شؤون العمل وحسب. من بين الاختبارات التي تستخدمها شركة

«ليلي» لفحص التحالفات اختباراً يدعى «صوت التحالف»، إذ ترسلُ شركة- طرف ثالث- مرةً كل عام مسحاً عبر شبكة الإنترنت يحوي سبعين سؤالاً إلى فريق الموظفين المسؤولين عن التحالف في كلتا الشركتين المتحالفتين، وتركز الأسئلة على أربعة عشر بُعداً إستراتيجياً متعلقاً بالنواحي التشغيلية والثقافية، وهي الأبعاد التي حدّتها شركة «ليلي» على أنها مفاتيح أساسية لنجاح التحالف مثل التواصل، وإدارة النزاع، والمعتقدات السائدة في الشركات. يقول جيث: «لقد قادتنا النتائج إلى تغييرات مهمة وإيجابية جداً، فقد غيرنا الأشخاص أحياناً؛ لأن الكيمياء بينهم لم تكن جيدة، في حين غيرنا في أحيان أخرى البنية القائمة وعمليات تقديم التقارير والمعلومات لدى لجان معينة».

4- طور بروتوكولاً

لاتخاذ القرارات على نحو مشترك

يقول غوميز كاسيرس من شركة «برانديس»: «إن اتخاذ القرارات على نحو مشترك هو روح كل تحالف، وهو أيضاً سبب وجود التحالف؛ لذلك ينبغي القيام به على نحو سليم». وكما هي الحال في إدارة التغييرات المفاجئة، فإن اتخاذ القرارات بطريقة مشتركة يكون أقلّ مشقة عند استخدامك نموذجاً يحيط بالعناصر الأساسية كافة. يصف كتاب «البراعة في إستراتيجيات التحالف»، الذي شارك غوميز كاسيرس في تأليفه، بروتوكولاً للغاية المذكورة، ومن بين الخطوات الأكثر أهمية التي يقدمها:

- أنشئ قبل التوصل إلى الصورة النهائية للصفقة فريق عمل لاتخاذ القرارات على نحو مشترك يكون مؤلفاً من موظفين تنفيذيين أو أربعة من مناطق عمل مختلفة في كل من الشركتين المتحالفتين.
- دُون قائمةً بالقرارات الأكثر أهمية (من عشرين إلى خمسين قراراً) التي يلزم اتخاذها، وقسمها إلى فئات مرتباً إياها وفقاً لتدرج الأهمية.
- حدّد المعنيين بالضبط في كل قرار مهم وشجّع صانعي القرار المُحتملين مستقبلاً الذين يمكن لهم اتخاذ قرار ما أو إعاقته على إبراز أنفسهم وآرائهم.
- طوّر مجالاً محدد الأدوار لإظهار الدور الذي سيقوم به كل واحد من صانعي القرار في اتخاذ قرار معين: التعهّد، أو التفاوض، أو الاستشارة، أو إعطاء الملاحظات، أو التفويض.
- ارسم مسارَ القرار المُتخذ بتمثيل بياني لمسار القرارات الضرورية والأشخاص المعنيين باتخاذها، وسوف يساعد هذا الأمر في إزالة القلق الذي يمكن تزايدَه عند عدم معرفة هؤلاء الأشخاص بما قد يواجهونه مستقبلاً.
- إن تنفيذ هذه الممارسات العملية المُفضلى سيفيد الشركات أكثر بكثير من مجرد تمكينها من إدارة التحالف على نحوٍ فاعل. يقول جيف كيرليك من شركة «هيوليت باكارد- كندا»: «عند تحقيق نموّ التحالفات للعائدات، فإن هذه التحالفات ستبرهن على كونها أدوات مهمة للتوصل إلى حلول لم تكن بذلك الواضوح».

التفاوض بوصفه عملية تجارية

...

جيف ويس

لم تعد المفاوضات أمراً يمكن التكهّن به، فقد أصبحت نادرة ولا يُعنى بها سوى بضعة من المحترفين. وهما هو ازدياد الانتقاء الإستراتيجي لمصادر التوريد مع ازدياد المبيعات المتكاملة وتنامي اعتماد الشركات على مسألتها حيّزة شركة لأخرى أو تحالفها معها قد جعل المفاوضات أكثر تعقيداً وديناميكية وأهمية. كذلك فقد أتت هذه التغييرات بفرصة إيجاد مقدرة جديدة لدى الشركات. فالعناصر المنفردة للتفاوض معلومة تماماً، وبالقيام بمقاربة إستراتيجية ومنهجية لهذه العناصر كافة- لا للوقت المبذول فقط حول طاولة التفاوض مع الطرف الآخر بل لمراحل الإعداد والمراجعة أيضاً- يمكن للشركات أن تحول التفاوض إلى عملية تجارية تزخر بالأدوات الفاعلة للنفع المنبثق عن كل نشاط تقوم به.

وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى- كسب الترتيب الداخلي واستدامته

يمكن لخطوات بسيطة أن تمنع فرق التفاوض من تلقّي رسائل مُشوَّشة، كأن يقوم قسم المبيعات في شركة تصنيع ضخمة مثلاً بتحديد القرارات المهمة- التي يجب على المديرين الأعلى منصباً اتخاذها- وكذلك تحديد أيّ المديرين ينبغي أن ينخرطوا في اتخاذ أيّ القرارات وإلى أيّ مدى، فضلاً عن العملية التي سيجري عبرها اتخاذ كل قرار مهم.

المرحلة الثانية- التزويد بالتعليمات

ليس كافياً أن تقول لفريق التفاوض «لا تعودوا بأقل من ذلك»، إذ يحتاج المفاوضون إرشادات أكثر دقة ومقاييس أكثر عمقاً لإنجاح العملية التفاوضية. فبدل أن تطلب من فريق تفاوضي أن يحصل على مركّب معين من شركة للتقنيات الحيوية بأقل سعر ممكن، سيكون من المفيد أكثر بكثير أن تقول للفريق: إن نجاح التفاوض مع تلك الشركة يتضمّن فيما يتضمّن تقليل وقت التسويق وإدارة الأخطار إلى حدّه الأدنى ولو على حساب حجم استثمارات أكبر، وإن أيّ صفقة مع هذه الشركة سيجري مقارنتها بصفقتين بديلتين مع شركتين أخريين. لقد طوّرت مجموعة تنمية الأعمال في إحدى شركات الصناعات الدوائية نموذج تعليمات يتطلّب من المديرين توفير تعليمات لفريق التفاوض في الشركة، يوضحون فيه النقاط الآتية: المصالح الأساسية التي ينبغي تحقيقها، والمعايير التي يجب على المفاوضين تقويم الحلول وفقاً لها، والانتصارات السهلة،

والبدائل الأفضل لاتفاق التفاوض، وأهداف نوع علاقة العمل التي ينبغي صوغها في أثناء المفاوضات.

المرحلة الثالثة- الاستعداد للتفاوض

بدلاً من ترك المفاوضين ليجدوا طريقتهم الخاصة في التفاوض، تتبني شركات عدّة طرائق وأدوات قياسية للاستعداد للتفاوض. وها هو قسم المشتريات في إحدى شركات أنشطة التسلية مثالاً على ذلك، إذ أنشأ هذا القسم على الشبكة الحاسوبية الداخلية في الشركة موقعاً إلكترونياً يحوي نماذج لتنظيم فرق العمل، والأدوات التحليلية الرامية للتوصل إلى فهم أفضل للطرف الآخر وتقويم سياقه التفاوضي، وقواعد بيانات تحوي بنوداً ذات فاعلية ومقاييس ذات قدرة على الإقناع، إضافةً إلى وسائل تخطيطية لإيجاد حلول فاعلة، وللمساعدة في انتقاء الأنسب بين الخيارات المختلفة. كذلك فقد أطلق قسم المبيعات المذكور حديثاً أسماء «انطلاقة التفاوض» يركّز فيه على كيفية التفاوض للتوصل إلى الصفقة. يساعد هذا الحدث- المنظم بعناية والممتدّ يوماً كاملاً- كلّ أطراف التفاوض على تحديد القواعد الأساسية في عملية التفاوض واتخاذ قرارات بشأن كيفية التعاطي مع العقبات التي يمكن التكهّن بحدوثها.

المرحلة الرابعة- إدارة المفاوضات

يمكن أن تصل جهود تحسين المفاوضات حتى إلى طريقة التعامل مع العملية التفاوضية فورَ جلوس الأطراف المتفاوضة معاً. فهي

هو قسم الاستثمار في شركة تنمية ضخمة يزود مفاوضات بإرشادات لتوضيح شروط العقود القياسية- مع النصح بشأن التوقيت الذي يكون فيه الانحراف عنها آمناً- في حين طوّرت شركة تأمين ضخمة كتيّب إرشادات للإستراتيجية المتّبعة هو خلاصة وافية من الحكمة المتراكمة عبر سني الخبرة فيما يتعلق بكيفية التفاوض مع أنماط مختلفة من العملاء، وكيفية التقدم في أوضاع وحالات معينة.

يمكن لتحويل التفاوض - المرتجل غالباً - إلى مقدرة قائمة في الشركة أن يحمل عائداً تفاوضياً مهماً

المرحلة الخامسة- المراجعة والتعلم

تستخدم المجموعة المعنية بالتحالفات في إحدى شركات الأبحاث والتنمية نماذج مراجعة؛ لاستخلاص دروس حول كيفية تمكينها للتفاوض الفاعل من النجاح أو إعاقته إياه، وكذلك حول كيفية عمل مفاوضي الطرف الآخر، ليجري بعدئذٍ إدخال الملاحظات المُستخلصة في الأدوات وقاعدة البيانات التي تستخدمها المجموعة في الإعداد للمفاوضات المستقبلية.

يمكن لتحويل التفاوض من مجرد أسلوب مرتجل إلى عملية تجارية حقيقية أن يحمل عائداً تفاوضياً مهماً؛ صفقات بمبالغ أضخم، أو فرص أكبر لاستمرار أي صفقة مبرمة. وقد علّق على هذا أحد المديرين

الرفيعي المستوى قائلاً: «إنه لَتحدُّ كبير ونتيجة مهمة- حتى على صعيد الاستثمار بحدِّ ذاته- الحفاظُ على استمرارِ صفقةٍ ما ببضعة ملايين من الدولارات دون أن تُفسَّخ، لكن تخيل فقط العائدَ الأهم عندما نحسِّن نتائج مفاوضات الشركة يوماً بعد آخر».

obeikandi.com