تخطيط التنازلات في التفاوض

يعني تخطيط التنازلات أن نقرر مسبقاً ما الذي نستطيع تقديمه في التفاوض، وبأي ترتيب، وفي مقابل ماذا. وقد علم غافن كينيدي، الأستاذ الاسكتلندي ومؤلف كتاب Everything Is Negotiable، أن التنازل لا ينبغي أن يقدم مجاناً أبداً. فالتفاوض في رأيه تبادل لعروض مشروطة: إن أعطيتمونا بعض ما نريد، فسنعطيكم بعض ما تريدون. ومن دون خطة، يعطي الناس كثيراً في وقت مبكر ومن دون مقابل. وتساعد أربع خطوات: إعداد قائمة التنازلات، والمقايضة بدل العطاء، والانتباه إلى النمط، والإغلاق بسجل واضح.

1. إعداد قائمة التنازلات

الخطوة الأولى هي إعداد قائمة بالتنازلات التي يمكن تقديمها قبل بدء المحادثات. ونسأل عن كل بند سؤالين: كم يكلفنا، وما قيمته عند الطرف الآخر؟ وأفضل البنود للمقايضة هي الرخيصة بالنسبة إلينا والثمينة بالنسبة إليهم، مثل الدفع الأسرع أو العقد الأطول. ونخمن أيضاً ما قد يطلبه الطرف الآخر، حتى لا يفاجئنا شيء.

مثال: يضع شخص يبيع سيارة مستعملة قائمة بالتنازلات الممكنة. وعندما يسأل ما الذي يكلف قليلاً لكنه ثمين عند المشتري، يختار الإطارات الاحتياطية وأول صيانة مجانية.

في العمل: تستعد لينا للتفاوض مع مورد. فتضع قائمة بتنازلات مثل الدفع الأسرع والعقد الأطول والطلبية الأكبر. وباستخدام السؤال نفسه عن التكلفة والقيمة، تحدد الدفع الأسرع على أنه منخفض التكلفة لشركتها وثمين للمورد.

2. المقايضة بدل العطاء

الخطوة الثانية هي أن نقايض بدل أن نعطي. فيرتبط كل تنازل بشرط، وفق نمط: إن فعلتم هذا، فسنفعل ذاك. وهذا يحافظ على توازن التبادل ويبين للطرف الآخر أن لتنازلاتنا ثمناً. والتنازل الذي يقدم بلا مقابل يعلم الطرف الآخر أن يطلب المزيد.

مثال: يطلب زبون في سوق سعراً أقل. ويستخدم البائع قاعدة الشرط: إن اشترى الزبون ثلاث قطع، فسأخفض السعر. فيشتري الزبون ثلاث قطع.

في العمل: يطلب المورد من لينا أن تدفع بشكل أسرع. وباستخدام قاعدة الشرط، ترد: إن منحتمونا خصماً بنسبة اثنين بالمئة، فسندفع خلال خمسة عشر يوماً. ويقبل المورد.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

3. الانتباه إلى النمط

الخطوة الثالثة هي الانتباه إلى نمط التنازلات. ومن النصائح الشائعة أن نجعل التنازلات أصغر كلما تقدمت المحادثات، لأن الخطوات المتناقصة تشير إلى أننا قريبون من حدنا. أما الخطوات المتساوية فتدعو الطرف الآخر إلى مواصلة طلب المثل. وقد يرفع التنازل الكبير في البداية التوقعات لدى الطرف الآخر. لذلك نخطط لترتيب تنازلاتنا مسبقاً.

مثال: يخطط بائع لثلاثة تخفيضات في السعر: مئة، ثم خمسين، ثم عشرين. وعندما يسأل هل تتناقص الخطوات، يرى أن النمط يشير إلى حد، فيقبل المشتري.

في العمل: تخطط لينا لثلاثة تنازلات في مدة التسليم: خمسة أيام، ثم ثلاثة، ثم يوم واحد. وبعد أن تتحقق من أن الخطوات تتناقص، تؤكد الترتيب قبل الاجتماع. وعلى الطاولة، يتوقف المورد عن الضغط بعد الخطوة الصغيرة الأخيرة.

4. الإغلاق بسجل واضح

الخطوة الرابعة هي الإغلاق بسجل واضح. فنقدم تنازلاً واحداً في كل مرة، ونربط كل تنازل بما حصلنا عليه، ونحتفظ بملاحظات أثناء الاجتماع. وقبل الختام نلخص الصفقة كلها، حتى لا ينسى شيء ولا يساء فهمه. وأخيراً نؤكد الاتفاق كتابة.

مثال: يتفق جاران على كيفية تقاسم تكلفة سياج. وعندما يسألان ما الذي قدمه كل طرف وما الذي حصل عليه، يكتبان الاتفاق في صفحة واحدة ويوقع كلاهما عليه.

في العمل: في نهاية الاجتماع، تسأل لينا ما الذي قدم وما الذي حصل عليه. وتلخص الصفقة بصوت مسموع: دفع أسرع مقابل خصم وعقد أطول. وترسل الملخص بالبريد الإلكتروني في اليوم نفسه.

الخاتمة

وخلاصة القول، يحضر تخطيط التنازلات ما سنقدمه وبأي ترتيب وفي مقابل ماذا. وقد علم غافن كينيدي أن التنازلات تقايض بقاعدة الشرط ولا تقدم مجاناً. وتقوم الخطة الجيدة بإعداد قائمة التنازلات ومقايضتها وتشكيل نمطها وإغلاقها بسجل واضح. وبهذا الإعداد، نكون أقل ميلاً إلى أن نعطي كثيراً في وقت مبكر. والمفاوضون الذين يخططون لتنازلاتهم يميلون إلى الوصول إلى اتفاقات أكثر توازناً.

المصادر

• غافن كينيدي: كتاب Everything Is Negotiable: How to Negotiate and Win، دار Random House Business Books – https://www.penguin.co.uk/books/1075493/everything-is-negotiable/9781847940018.html
• غافن كينيدي (1998): كتاب Kennedy on Negotiation، دار Gower.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)