

كيفية العثور على منطقة الاتفاق في (ZOPA) الممكن مفاوضات الأعمال

كيفية العثور على منطقة الاتفاق الممكن (ZOPA) في مفاوضات الأعمال

- ❖ يتطلب التحضير الجيد في مفاوضات الأعمال تحليل منطقة الاتفاق الممكنة (ZOPA). ففي مفاوضات الأعمال، هناك خطأ متعاكسان يحدثان بشكل شائع بشكل مدهش:
- ❖ الأول: هو الوصول إلى اتفاق ليس في مصلحتك .
- ❖ الثاني: الانسحاب من صفقة كان يمكن أن تكون مفيدة للطرفين.
- ❖ إن تجنب هذين الخطأين يتطلب تحضيراً دقيقاً، وتحليلاً واضحاً لمنطقة الاتفاق الممكنة (ZOPA). إن فهمك لمنطقة الاتفاق الممكنة في مفاوضات الأعمال يحميك من الموافقة بسرعة، ومن الانسحاب في وقت مبكر جداً.
- ❖ فخ الاتفاق:
- ❖ يشير "فخ الاتفاق" إلى الميل لقبول صفقة تكون أسوأ من البديل الأفضل لديك في حال عدم التوصل إلى اتفاق، أو ما يعرف بـ BATNA.
- ❖ أي يتم التوصل إلى اتفاق رغم وجود خيار أفضل في مكان آخر.

لماذا يقع المفاوضون في فخ الاتفاق؟

- ❖ حدد الباحثون تايا آر كوهين، وجيفري ج. ليونارديلي، ولي تومسون عدة أسباب شائعة:
- المعلومات المخفية
- قد يخفي أحد الأطراف حقيقة أن الصفقة المقترحة غير مناسبة.

كيفية العثور على منطقة الاتفاق الممكن (ZOPA) في مفاوضات الأعمال

- فعلى سبيل المثال، قد يفرض مقاول رسوماً مرتفعة جداً على صاحب منزل لم يبحث عن أسعار السوق. ومن دون معايير موضوعية للمقارنة، قد يقبل صاحب المنزل صفقة سيئة دون أن يدرك ذلك.
- تصعيد الالتزام
- غالباً ما يتردد المفاوضون في الانسحاب بسبب الوقت والجهد والمال الذي استثمروه بالفعل في عملية التفاوض.
- وقد تم تحديد هذه الظاهرة — المعروفة باسم تصعيد الالتزام — لأول مرة من قبل باري م. ستاو من جامعة كاليفورنيا في بيركلي.
- ومن الناحية الاقتصادية، لا ينبغي أن تؤثر التكاليف الغارقة في القرارات المستقبلية، لأن النفقات السابقة لا يمكن استردادها.
- لكن من الناحية النفسية، يشعر الناس بدافع لتبرير تلك الاستثمارات من خلال الاستمرار في الصفقة — حتى عندما تندهور شروطها.
- ثالثاً: الاعتبارات المتعلقة بالعلاقات
- قد يؤدي الرغبة في الحفاظ على علاقة جيدة أو إرضاء الطرف الآخر إلى تشويش الحكم السليم.
- فقد يوافق المفاوضون أحياناً على شروط غير مناسبة لأنهم:
- يقدرون العلاقة مع الطرف الآخر
- يريدون تجنب النزاع
- يخشون الضرر بسمعتهم

كيفية العثور على منطقة الاتفاق الممكن (ZOPA) في مفاوضات الأعمال

- ومع أن العلاقات مهمة، إلا أنه لا ينبغي أن تتغلب على التقييم المنضبط للبدائل.
- أسطورة الفطيرة الثابتة في التفاوض

إذا كان فخ الاتفاق يفسر سبب قبولنا صفقات سيئة، فما الذي يفسر الخطأ المعاكس — أي الانسحاب من صفقات جيدة؟

- ❖ يصف أستاذ كلية هارفارد للأعمال ماكس هـ. بازيroman هذا الخطأ بأنه عقلية “الفطيرة الثابتة” الأسطورية.
- ❖ فغالباً ما نفترض أن التفاوض هو لعبة ربح وخسارة فقط — أي أن مكسب أحد الأطراف يجب أن يكون خسارة للطرف الآخر.
- ❖ ومع أن بعض المفاوضات تكون توزيعية بالفعل (مثل المساومة على سعر سجادة في سوق شعبي)، فإن معظم مفاوضات الأعمال تشمل قضايا متعددة، منها:
 - ❖ السعر
 - ❖ شروط التسليم
 - ❖ مستوى الخدمة
 - ❖ التمويل
 - ❖ المكافآت
 - ❖ التوقيت
 - ❖ فرص الأعمال المستقبلية

كيفية العثور على منطقة الاتفاق الممكن (ZOPA) في مفاوضات الأعمال

❖ عندما يركز المفاوضون بشكل ضيق على قضية واحدة — غالباً السعر — فإنهم يفوتون فرص إجراء مقايضات بين القضايا المختلفة.

❖ على سبيل المثال:

- قد يقدّر أحد الأطراف السرعة أكثر من التكلفة
- وقد يقدّر الطرف الآخر التكلفة أكثر من المرونة
- ومن خلال المقايضة بين الأولويات المختلفة، يمكن للطرفين تحقيق مكاسب.
- لكن عقلية الفطيرة الثابتة تمنع المفاوضين من رؤية هذه الفرص لخلق القيمة.
- البديل الأفضل وفهم منطقة الاتفاق الممكنة
- يبدأ تجنب هذين الفخين بالتحضير.
- ❖ وفقاً لروجر فيشر وويليام أوري وبروس باتون في كتاب *Getting to Yes*، فإن البديل الأفضل لديك في حال عدم التوصل إلى اتفاق (BATNA) هو المعيار الذي يحميك من:
 - قبول شروط غير مناسبة
 - رفض شروط مناسبة
 - البديل الأفضل لديك هو ما ستفعله إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق.
 - مثال: التفاوض على الراتب
 - افترض أنك ترفض قبول عرض وظيفي يقل عن 70,000 دولار.
 - قد يكون بديلك الأفضل:

كيفية العثور على منطقة الاتفاق الممكن (ZOPA) في مفاوضات الأعمال

- قبول عرض آخر
- الاستمرار في البحث عن عمل
- العودة إلى الدراسة العليا
- يحدد البديل الأفضل لديك ما يسمى بنقطة التحفظ — أي أدنى (أو أعلى) صفقة تكون مستعداً لقبولها.
- تحديد ما إذا كانت منطقة اتفاق ممكنة موجودة
- عندما يتم فهم نقاط التحفظ لدى الطرفين، يمكنك تحديد ما إذا كانت هناك منطقة اتفاق ممكنة.
- توجد منطقة اتفاق ممكنة عندما يفضل الطرفان التوصل إلى اتفاق تفاوضي بدلاً من الوصول إلى طريق مسدود.
- مثال: وجود منطقة اتفاق ممكنة
- المرشح يقبل: من 70,000 إلى 80,000 دولار
- صاحب العمل مستعد للدفع: من 65,000 إلى 75,000 دولار
- التداخل — من 70,000 إلى 75,000 دولار — يمثل منطقة الاتفاق الممكنة.
- الاتفاق ضمن هذا النطاق يفيد الطرفين.
- مثال: عدم وجود منطقة اتفاق ممكنة
- المرشح لن يقبل بأقل من: 70,000 دولار
- صاحب العمل لن يدفع أكثر من: 65,000 دولار

كيفية العثور على منطقة الاتفاق الممكن (ZOPA) في مفاوضات الأعمال

- لا يوجد تداخل بين الطرفين.
- في هذه الحالة، يكون من الأفضل لكل طرف متابعة بديله الأفضل.
- كيفية تحليل منطقة الاتفاق الممكنة بفعالية
- ❖ يتضمن تحليل منطقة الاتفاق الممكنة بشكل منضبط ما يلي:
 - تقييم البديل الأفضل لديك بواقعية
 - تعزيزه كلما أمكن ذلك
 - تقدير البديل الأفضل للطرف الآخر
 - استخدام البحث وبيانات السوق والأسئلة الاستراتيجية
 - تحديد نقاط التحفظ
 - تحديد حدود الانسحاب المحتملة
 - توسيع التفاوض إلى ما يتجاوز قضية واحدة
 - إدخال متغيرات إضافية لخلق مجال للتداخل
 - تحليل منطقة الاتفاق الممكنة ليس ثابتاً. فمع ظهور معلومات جديدة، قد يتطور فهمك لنطاق التفاوض.
 - تجنب الخطرين معاً
 - يساعد التحضير الدقيق لمنطقة الاتفاق الممكنة على تجنب خطأين مكلفين:
 - قبول صفقة لمجرد التوصل إلى اتفاق

كيفية العثور على منطقة الاتفاق الممكن (ZOPA) في مفاوضات الأعمال

- اعتبار التفاوض لعبة صفرية والانسحاب دون ضرورة
- عندما يتعامل المفاوضون مع إبرام الصفقات بشكل عقلاني — مستنديين إلى البديل الأفضل ومسترشدين بمنطقة الاتفاق الممكنة — فإنهم يحسنون نتائجهم الاقتصادية والاستراتيجية.
- إن التحضير الجيد يستبدل التخمين بالانضباط.



شكراً لكم